

## دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة

أ.د. الجوزي جميلة\*

أ.د. حماني سامية\*\*

### Resumé :

Les firmes multinationales sont un des acteurs essentiels du développement des échanges internationaux, et en participant à ces échanges, elles sont devenues des "firmes transnationales". Ces firmes sont progressivement devenues transnationales en produisant simultanément les mêmes biens et services sur plusieurs zones géographiques et en commercialisant leurs productions mondialement. Ceci a aussi engendré une nouvelle organisation de la production mondiale appelée "division ou décomposition internationale des processus productifs".

L'internationalisation des firmes résulte avant tout des efforts réalisés par les plus grands groupes pour conquérir de nouveaux marchés, notamment dans les pays où la croissance est la plus rapide. Elle constitue aussi un moyen de réduire les coûts après savoir les avantages de chaque zone. Elle accompagne également la poursuite de la concentration des firmes, liée à la recherche d'économies d'échelle, aussi bien pour le développement des produits que pour leur fabrication et leur mise sur le marché, et ce, en se basant sur des stratégies précises et bien définies afin d'aboutir ces objectifs. Les **mots clés**: Firmes multinationales- Mondialisation- Internationalisation- Stratégie multinationale- Stratégie globale ou mondiale- Alliances stratégiques mondiales.

### الملخص

تعد الشركات المتعددة الجنسية أهم ممثل ومحرك للمبادلات الدولية، وبالمشاركة في هذه المبادلات أصبحت "شركات عابرة للحدود القومية"، حيث أضحت هذه الأخيرة عابرة للقارات بمجرد قيامها بانتاج نفس المنتجات والخدمات في العديد من المناطق الجغرافية مع تسويق منتجاتها عالميا، وهذا ما أحدث تنظيم جديد للإنتاج العالمي، وهو ما يعرف باسم "التقسيم الدولي لمراحل الانتاج".

إن تدويل الشركات ناتج قبل كل شيء عن الجهود المبذولة من قبل المجموعات الكبرى بغرض اكتساب أسواق جديدة، لاسيما في البلدان التي تعرف نموا سريعا، فهو وسيلة لتدنية التكاليف وذلك من خلال معرفة مميزات كل منطقة. كما يرافق التدويل تركيز الشركات الذي يرتبط بالبحث عن وفورات الحجم، تطوير المنتجات وتصنيعها وطرحها في السوق، وذلك باعتمادها على استراتيجيات مضبوطة ودقيقة تمكنها من بلوغ الأهداف التي تصبو إليها.

**الكلمات المفتاحية:** الشركات المتعددة الجنسية- العولمة- التدويل- الاستراتيجية المتعددة الجنسية- الاستراتيجية العالمية- التحالفات الاستراتيجية العالمية

\*أستاذة، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية-جامعة الجزائر 3.

\*\*أستاذة مساعدة أ، جامعة البلدية 2، الجزائر

## مقدمة

تميزت العلاقات الاقتصادية بين الأمم منذ بداية الثمانينات بانتشار واتساع ظاهرة التدويل. فمصطلح "العولمة" Mondialisation (أو الشمولية بالإنجليزية Globalisation) يفسر تسارع وتعميق تلك الظاهرة، وذلك من خلال تنقل دولي واسع للموارد مع تصاعد ونمو المنافسة. فإذا اعتبرنا بأن العولمة عبارة عن عملية تفكيك وإعادة تركيب من جديد للعديد من العناصر (البلدان، المشاريع، الثقافات،.. فإننا نجد بأن الشركات المتعددة الجنسية تعدّ عاملاً محركاً لظاهرة العولمة باعتبارها تقوم بتفكيك عمليات الإنتاج وإعادة تركيبها دولياً. وهكذا تكون هذه الشركات قد ساعدت كثيراً في انتشار العولمة في حين تؤدي هذه الأخيرة إلى تغييرات بنيوية وإدارية وقانونية في قلب هذه الشركات نفسها، وبالتالي نسبة الشركات المتعددة الجنسية تعني العولمة تغييراً جذرياً لعلاقتها على الصعيد العالمي، فلم يعد الأمر يتعلق بالمغامرة في تحقيق استثمارات دولية وإنما بالعمل على عقلنة إجمالي عملياتها على الصعيد العالمي.

كما حظيت الشركات المتعددة الجنسية أو الشركات الدولية النشاط باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين الاقتصاديين الذين قدموا دراسات حول أنشطتها وقدرتها الاقتصادية والسياسية وأساليب عملها وتغلغلها في اقتصاديات البلدان المضيفة وكذا الآثار الناجمة عن هذا التغلغل. وباعتبار أن هذه الشركات عابرة للقارات وتتوطن في العديد من البلدان وتعمل في مختلف القطاعات وتقوم بتسيير ممتلكاتها في الخارج في إطار سيرورة عمل دولية دقيقة ومضبوطة تمكنها من تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، فهل تعتمد كل شركة متعددة الجنسية مهما تنوعت منتجاتها ونشاطاتها واختلفت أسواقها والظروف المحيطة بها على استراتيجية واحدة تكون شاملة وبعيدة المدام أنها تقوم بإعداد عدة استراتيجيات تماشياً والمستجدات؟ وإذا كان الأمر كذلك ففيمما تمثل هذه الاستراتيجيات؟ وفيمما يكمن دور هذه الاستراتيجيات وعلاقتها باتخاذ القرار في ظل التطورات التي يشهدها العالم سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وتكنولوجياً؟ وهو فحوى إشكالتنا في هذا السياق.

لذلك سنسلط الضوء في هذه الورقة البحثية على العديد من المحاور الممثلة فيما يلي:

1. ماهية الشركات المتعددة الجنسية، ظروف نشوئها وتطورها، أنواعها

وخصائصها وتصنيفها ودوافع نشوئها؛

2. مختلف سياسات واستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية؛

3. سيورة استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية؛

4. تفعيل استراتيجيات الشركة المتعددة الجنسية في الخريطة الاقتصادية الدولية.

### اولا : الاطار المفاهيمي للشركات المتعددة الجنسية

تعاظمت ظاهرة التدويل بقيادة أكبر الشركات المتعددة الجنسية، والتي امتد نشاطها ليشمل الإنتاج، الخدمات، التمويل، التسويق ... الخ، وسنستعرض تعريف هذه الشركات وخصائصها، دوافع نشوئها وتصنيفها .

#### 1-1 تاريخ نشوء و تطور الشركات المتعددة الجنسية:

تعود ظاهرة التدويل من حيث جذورها الأولى إلى بداية نشأة الرأسمالية التجارية، وذلك بظهور شركات استعمارية حيث كانت المبادرة الأولى من هولندا التي أنشأت شركة الهند الغربية، وبريطانيا شركة الهند الشرقية في عام 1660، وفرنسا شركة الهند الشرقية وشركة الهند الغربية في عام 1664<sup>1</sup>. كما تطورت هذه الظاهرة في فترة ما قبل الحرب العالمية الأولى حيث توسعت عدة شركات خارج بلادها الأم مثل شركة سنجر الأمريكية للخياطة singer والتي أقامت أول مصنع لها في بريطانيا في عام 1867<sup>2</sup>؛ كما تحولت الشركات المتعددة الجنسية في هذه الفترة إلى شكل تجمع (الكارتل والتروست) منذ 1880 لتصبح الدعامة الأساسية لاقتصاديات البلدان الرأسمالية<sup>3</sup>. أما في فترة ما بين الحربين، فكان الشكل المميز للشركات الدولية هو الكارتل، وكان أول كارتل للصلب في عام 1926، وأول كارتل للنفط في عام 1928.

وفي فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية الدولة القوية والمهيمنة على الإستثمارات الدولية، حيث كثفت من استثماراتها الخارجية في كل من كندا وأوربا) لإعادة بنائها اقتصاديا(أي بن بلغت قيمتها 7200 مليون\$ في عام 1946(منها 1000 مليون\$ لأوربا الغربية) و وصلت إلى 70.763 مليون \$ في عام 1969. بينما في الستينات والسبعينات، عرفت الشركات المتعددة الجنسية انطلاقة ديناميكية بظهور شركات أوروبية ويابانية عملت على توزيع نشاطها (الإنتاج، التسويق، التجميع) في مختلف مناطق العالم، كما تنامي نشاط هذه الشركات في هذه الفترة في مجال

التمويل بظهور بنوك متعددة الجنسية، إلا أنه لوحظ تدهور في توسع الشركات الأمريكية والأوروبية في البلدان النامية نتيجة لانتشار ظاهرة التأميم، أين عرفت تلك البلدان حركات التحرر الوطني وحصول أغلبها على الاستقلال، إلا أنه في عهد الثمانينات، تغيرت مواقف البلدان النامية تجاه الإستثمار الأجنبي خاصة بعد انفجار أزمة المديونية، وهذا ما دفعها إلى التعامل مع الشركات المتعددة الجنسية أملا في الحصول على الخبرة والتكنولوجية، الأمر الذي أدى إلى تعاضد ظاهرة التدويل في تلك الفترة.

ومنذ التسعينات إلى غاية العشرية الأولى للألفية الجديدة اتسع مجال نشاط الشركات المتعددة الجنسية التي أصبحت وكأنها تعمل في قرية صغيرة، وذلك في إطار العولمة التي كانت مدفوعة بازدياد وتنوع المبادلات العابرة للحدود من سلع وخدمات ورؤوس الأموال إلى جانب التطور التكنولوجي المتسارع، كما برزت عدة شركات عملاقة تابعة للبلدان النامية كالصين والهند والبرازيل والتي صنفت ضمن أكبر الشركات عالميا.

## 2-1 تعريف الشركات المتعددة الجنسية:

يرجع ظهور مصطلح الشركات المتعددة الجنسيات الى الاقتصادي ليلينثال ديفيد D.E LILIENTHAL في عام 1960 عندما قدم بحثه معهد كاترنجي للتكنولوجيا تحت عنوان الشركة المساهمة المتعددة الجنسيات، وفيما بعد روبرنو ROBERTVERNOIS في 1973. إن مصطلح الشركة المتعددة الجنسية مصطلح مبهم يفترض ان الشركة المتعددة الجنسية لها عتقنسيات وهذا خطأ فرغم توسعها وامتدادها العالمي فإن الشركة الأم تحتفظ عموما بجنسية البلد الأصلي ونادرا ما تكون مزيجا من الجنسيات. وتجدد الاشارة إلى أن هناك عدة مصطلحات تستوجب التمييز بينها<sup>4</sup>:

✻ **الشركة الأجنبية**: هي شركة تمارس نشاطا استثماريا ( الإنتاج، التسويق، الخدمات ) خارج البلد الأصلي، و ذلك بغض النظر عن عدد البلدان المضيفة القائمة فيها.

✻ **الشركة الدولية**: عرفها ليفنجستون Livingstone بأنها تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة (عدم خضوعها لرقابة أو قيود مفروضة من طرف الحكومة الأم) تمارس نشاطها بالاختيار في بلد أجنبي أو أكثر، وهذا ما يضيفي عليها صفة الدولية.

✻ الشركة العابرة للقومية : تفضل هيئة الأمم المتحدة استخدام هذا المصطلح قصد التخفيف من الآثار النفسية السياسية لدى البلدان النامية من جراء استخدام مصطلح الشركات المتعددة الجنسية.

إضافة إلى مصطلحات أخرى في هذا الإطار نذكر منها: منشأة دولية internationale firme، الشركات المتعددة الجنسية entreprisemultinationale، مجموعة متعددة الأوطان groupe plurinationale، شركة عابرة القومية société transnationale، وحدة كبرى grande unité internationale، تعاون عالمي corporation mondiale.

وفي الواقع، لا يوجد تعريف موحد للشركات المتعددة الجنسية، وإنما تتعدد تعاريفها بقدر عدد الباحثين المهتمين بدراساتها من مسيري هذه الشركات، النقابيين، المنظمات الدولية أو الجامعيين:

فهناك من يعرفها " بأنها شركات تقتصر على الأنشطة المرتبطة بملكية أصول ثابتة في الخارج، أو على وجه التحديد بالاستثمار الأجنبي المباشر"<sup>5</sup> وهو المعنى التقليدي والضيق .

وفي تعريف آخر للاقتصادي دونينغ: "هي مشروع يمتلك و يسيطر على وحدات إنتاجية (مصانع، مناجم... (في أكثر من بلد واحد"<sup>6</sup> ويقتصر هذا التعريف على النشاط الصناعي، فهو يستبعد نشاطات أخرى كالخدمات.

أما الاقتصادي فرنون فيعرفها بأنها: " شركة أم تسيطر على تجمع كبير من المؤسسات والفروع في قوميات عديدة، إلا أن تجمعها يجعلها كما لو أن لها مدخلا لمصب مشترك من الموارد المالية والبشرية والذي يبدو حساسا لعناصر إستراتيجية مشتركة، فهي تلك المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون \$، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر"<sup>7</sup> يبين هذا التعريف أن هذه الشركات تتمتع بقدر معين من الانتشار الجغرافي وتتبع استراتيجية موحدة.

وعليه، فالشركات المتعددة الجنسية هي كل شركة لها مركز رئيس في بلد ويمارس نشاطه في بلد أو بلدان أخرى بواسطة فروع تنخرط في الاستثمار في الأصول إنتاجية أو مبيعات أو تشغيل الفروع وهي ليست مجرد استثمار لرؤوس أموال مهما كان حجمها وإنما هي بناء

اقتصادي واجتماعي ذو آثار شاملة، ويرى البعض ضرورة توفر بعض المعايير عند وصف الشركات المتعددة الجنسية<sup>8</sup>:

- عدد الدول التي امتد إليها نشاط الشركة والذي قد يصل إلى ست (06) دول؛
- عدد الجنسيات التي تشارك في ملكية الشركة
- نسبة الدخل المتولد من العمليات في الدول الأخرى المضيفة لها التي قد تتراوح ما بين 20 و 30 بالمائة.
- درجة التغلغل أو اختراق الأسواق الأجنبية إلى الحد الذي يؤثر في ملكية الشركة.

### 3-1. خصائص الشركات المتعددة الجنسية:

إن تمتع للشركات المتعددة الجنسية بعدة سمات وخصائص يساعدها في رسم استراتيجياتها على الصعيد العالمي، نذكر منها:

#### 1-3-1. تركيز الإدارة العليا و وحدة مركز القرار :

تمارس الشركات المتعددة الجنسية سيطرة مركزية على فروعها المنتشرة عبر العالم، حيث تعمل جميع فروعها تحت نظام انضباطي دقيق وتخضع لمركز موحد لاتخاذ القرار وذلك في إطار استراتيجية عالمية موحدة<sup>9</sup>. وبعتماد هذه الشركات على شبكة اتصالات واسعة، فإنها تتمكن من معرفة وضعية فروعها في أي وقت إلى جانب وضع استراتيجيات وتبني سياسات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

#### 2-3-1. الانتشار الجغرافي :

تتميز الشركات المتعددة الجنسية بانتشار فروعها الإنتاجية والتسويقية على عدد كبير من البلدان مما يتيح لها إمكانات ضخمة في التعامل، مع زيادة نشاطها أين يكون العائد أكبر، مع الحد من أثر التأميم لأي فرع في أي بلد.

#### 3-3-1. المزايا الاحتكارية:

إن اكتساب الصفة الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسية يرجع إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه، بحيث يأخذ شكل احتكار القلة وعليه يخضع السوق لسيطرة عدد قليل من

المشروعات الكبيرة. ومن أهم العوامل التي أضفت صبغة الميزة الاحتكارية للشركات ماتتمتع به هذه الأخيرة من التفوق التكنولوجي والمهارات الفنية والادارية وغيرها، ويصف الجدول الموالي مختلف المزايا الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسية.

### جدول رقم 1: المزايا الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسية

المزايا	مضمونها
المزايا التمويلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر موارد مالية كبيرة لدى الشركات المتعددة الجنسية، وتمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية العالمية نظرا لوجود عنصر الثقة في سلامة وقوة مركزها المالي</li> </ul>
المزايا الإدارية والتنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود هيكل تنظيمي على أعلى مستوى من الكفاءة، يسمح بتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرار السليم</li> <li>• تحرص الشركات على وجود وحدات متخصصة في مجالات التدريب و الاستشارات والبحوث الإدارية</li> </ul>
المزايا التقنية والتكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحصل الشركات على هذه المزايا من خلال التطور التكنولوجي المستمر للاستجابة لمتطلبات السوق والحد من دخول منافسين جدد</li> <li>• تحرص هذه الشركات على التجديد والابتكار وتحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادتها وتحقيق مستوى عالي من الجودة، فهي تخصص غلافات مالية ضخمة في اطار البحوث-تطوير</li> </ul>
المزايا التسويقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهتم بأبحاث السوق والتركيز على أساليب الترويج والدعاية والإعلان لمنتجها لضمان طلب متزايد ومستمر عليها.</li> <li>• تعتمد الشركات على المزيج التسويقي (المنتج-السعر-التوزيع والاعلان) كما تحرص على وجود وحدات متخصصة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث التسويقية</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة

### 1-3-4. كبر الحجم وضخامة الانتاج:

تتفوق الشركات المتعددة الجنسية مقارنة بالشركات المحلية من حيث حجم راسمالها واستثماراتها، عدد العاملين فيها، حجم المنظومة الادارية والسويقية والكفاءة البشرية، تنوع

دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية..أ.د.الجزوي ج & أ. دحماني س

انتاجها وأرقام مبيعاتها أو الإيرادات التي تحققها، فمثلا حققت شركة "جنرال موتورز" مبيعات تفوق 35مليار \$ سنويا، وهذا الرقم يتجاوز إجمالي الإنتاج القومي لأغلبية الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، كما بلغت قيمة مبيعات أكثر من 500 شركة حوالي 200مليار\$.

أما في الالفية الجديدة، وحسب تقديرات CNUCED استمر ارتفاع انتاج السلع والخدمات من قبل 82000 شركة متعددة الجنسية وفروعها الأجنبية (790000 فرع) حيث تجاوز مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر 15000 مليار \$ في عام 2008، ووصل إلى 29000 مليار \$ في عام 2009. ويمثل الانتاج الخام للفروع الأجنبية في العالم 11% من الإنتاج الداخلي الخام العالمي MONDIAL PIB في حين وصل عدد العاملين فيها إلى 80 مليون عامل<sup>10</sup>.

ويوضح الجدول الموالي ترتيب أكبر الشركات المتعددة الجنسية على الصعيد العالمي في 08 جويلية 2013 وذلك حسب مجلة فرتون العالمية 500 (fortune global 500):

**جدول رقم 2: ترتيب كبرى الشركات المتعددة الجنسية الخامسة والعشرون في العالم لعام 2013 (حسب الأصول والمبيعات وعدد العمال) الوحدة : مليار \$ / عدد العمال**

المرتبة	اسم الشركة	البلد	المقر	رقم الأعمال (مليون \$)	الأرباح (مليون \$)	عدد العاملين فيها	المجال الرئيسي
1	Royal Dutch Shell روايل دوتش شل	هولندا - المملكة المتحدة (*)	لاهاي La Haye	481 700	26 600	87 000	البترو
2	Wal-Mart مارت	الولايات المتحدة	بنتون فيل Bentonville	469 200	17 000	200 000	تجارة التجزئة
3	ExxonMobil إيكسون موبيل	الولايات المتحدة	إيرفينغ Irving	449 90 0	44 900	88 000	البترو
4	Sinopec سينوبك	الصين	بيكين Pékin	428 200	8 200	015 039	البترو



البترو	1	674 541	18 200	408 60 0	Pékin بيكين	الصين	China National Petroleum Corporation شركة تشاينا ناتيونال بتروليوم	5
البترو		85 700	11 600	388 30 0	Londres لندن	المملكة المتحدة	BP بي بي	6
الكهرباء		849 594	12 300	298 400	Pékin بيكين	الصين	State Grid Corporation ستات قريد	7
صناعة السيارات		333 498	11 600	265 700	Toyota تا	اليابان	Toyota Motor تويوتا موتور	8
صناعة السيارات		549 763	27 900	247 600	فولفسبورغ Wolfsburg	ألمانيا	Volkswagen فولك س فاجن	9
البترو		97 126	13 700	234 300	Courbevoi كورب فوا	فرنسا	Total توتال	10
البترو		62 000	26 200	233 900	San Ramon سان رامون	الولايات المتحدة	Chevron شيفرون	11
التفاوض عن المواد الأولية		61 000	1 000	214 400	Baar (Zoug) بار (زوق)	سويسرا	Glencore Xstrata غلنكور اكس ستراتا	12
الخدمات		209 000	6 800	190 90 0	Tokyo طوكيو	اليابان	Japan Post Holdings بوسيت هولدينغس اليابان	13
الإلكترونيات		236 000	20 600	178 60 0	Séoul سينول	كوريا الجنوبية	Samsung Electronics سامسونغ للإلكترونيك	14
الطاقة		72 083	2 800	169 800	Düsseldorf دوسال دورف	ألمانيا	E.ON إي.أون	15
الطاقة		13 500	4 100	169 600	Houston هيوسطن	الولايات المتحدة	Phillips 66 فيليبس 66	16

دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية..أ.د. الجوزي ج & أ. دحمانى س

17	ENI أو.أن.إي	إيطاليا	Rome روما	167 900	10 000	77 838	البترو
18	Berkshire Hathaway بيركشير هاثاواي	الولايات المتحدة	Omaha (Nebraska) أوماها (نبرسكا)	162 500	14 800	288 500	المالية
19	Apple آبل	الولايات المتحدة	Cupertino كوبرتينو	156 500	41 700	76 100	الإلكترونيات
20	AXA أكسا	فرنسا	Paris باريس	154 600	5 300	94 364	التأمين
21	Gazprom غاز بروم	روسيا	Moscou موسكو	153 500	38 100	417 000	البتروالغاز
22	General Motors جنرال موتورز	الولايات المتحدة	Détroit ديترويت	152 300	6 200	213 000	صناعة السيارات
23	Daimler AG دايملر آي جي	ألمانيا	Stuttgart شتوتغارت	146 900	26 600	275 087	صناعة السيارات
24	General Electric جنرال إلكتريك	الولايات المتحدة	Fairfield فايرفيلد	146 900	17 000	305 000	شركة مختلطة
25	Petrobras بتروبراس	البرازيل	Rio de Janeiro ري جانيرو	144 100	44 900	85 065	البترو

**Source:** Fortune\_Global\_500 in: [www.en.wikipedia.org/wiki/Fortune\\_Global\\_500](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Fortune_Global_500)

(\*) Fortune had previously listed shell as a Deutch Company, but as of 2013 listing, is it listed British/dutch

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن القائمة ليست مقتصرة فقط على البلدان المتقدمة وإنما تشمل بعض البلدان النامية التي حققت تقدماً اقتصادياً واجتماعياً كبيرين كالصين، كوريا الجنوبية والبرازيل. كما سجلت مجلة فورتون العالمية 500، حدوث تغيير كبير في التوزيع الجغرافي للشركات خلال الفترة (2001-2012) ففي تصنيف لها لأكبر الشركات سجلت تقلص عدد الشركات الأمريكية والذي انتقل من 215 شركة في عام 2001 إلى

144 شركة في عام 2011، في حين ارتفع عدد الشركات المتواجدة في آسيا بشكل متسارع حيث انتقل من 116 شركة في 2001 إلى 188 شركة في عام 2012. أما بالنسبة لأوروبا فقد ارتفع عدد الشركات المتواجدة فيها بشكل بسيط حيث انتقل من 158 شركة إلى 160 شركة في نفس الفترة.

ولأكثر توضيح، يبرز الجدول الموالي، تصنيف لافضل 17 بلد وفق لأكبر شركاتها العالمية لعام 2014:

**جدول رقم 3: تصنيف لافضل 17 بلد وفق لأكبر شركاتها العالمية**

الرتبة	البلد	عدد الشركات	الرتبة	البلد	عدد الشركات
1	الولايات المتحدة	132	10	كندا	9
2	الصين	89	11	استراليا	8
3	اليابان	62	11	البرازيل	8
4	المملكة المتحدة	37	11	الهند	8
5	فرنسا	31	11	ايطاليا	8
6	المانيا	29	11	اسبانيا	8
7	هولندا**	22	16	روسيا	7
8	كوريا الجنوبية	14	17	تايووان	6
9	سويسرا	14	-	-	-

N.B: the globah 500 includes 11 compagnies under the heading « britain/wetherlands » those compagnies are counted in the tally for both countries.

### 1-3-5. التفوق التكنولوجي:

تمثل الشركات المتعددة الجنسية وحدات مالية - تكنولوجية، توظف مبالغ مالية ضخمة في إطار البحث-التطوير قصد ابتكار منتجات أو طرق إنتاجية جديدة الشيء الذي يمكنها من حيازة الأسرار الصناعية على مستوى العالم.

### 1-3-6. التنوع في النشاطات والمنتجات:

إلى جانب اعتماد الشركات متعددة الجنسية في نشاطاتها على التكامل الأفقي والعمودي الذي يكمن محوره في سلعة واحدة، فهي تقوم بنشاطات متنوعة لا تربطها أية علاقة تكنولوجية أو فنية كالإنتاج الصناعي، الأعمال المصرفية، الفنادق...، فمثلا شركة ستاندارد أويل للنفط تملك شبكة من الفنادق وشركات للمباني والتجارة والعقارات. كما يسمح التنوع في المنتجات للشركة الخروج من دائرة التخصص في الإنتاج والارتباط بقيود سوق سلعة معينة.

### 1-4. دوافع نشوء الشركات المتعددة الجنسية وتفوقها:

في الواقع يبقى تشخيص طبيعة الأسباب التي أدت بهذه الشركات إلى التحول إلى النشاط أو الإنتاج الدولي غير محدد نظرا لتنوع الأسباب، حيث تتميز كل شركة عن غيرها من حيث فترة ظهورها، ظروف وأسباب تواجدها بالخارج، إلا أنه هناك بعض العوامل التي أثرت فيها جميعها، نذكر منها<sup>11</sup>:

أ- اختلاف بلدان العالم من حيث اكتسابها للموارد الطبيعية ومصادر الطاقة، إذ تنوي الشركات غزو أسواق عديدة حتى تضمن التزويد بالمواد الأولية، كما تسعى وتقوم بالبحث واستغلال مصادر الطاقة.

ب- التباين في الأنظمة والأحوال الاقتصادية بين القطاعات الاقتصادية والبلدان، حيث تتعامل الشركات مع أفراد و وحدات ينتمون إلى بلدان تختلف عن البلد الأصلي من حيث القوانين والنظم الاقتصادية والسياسة المتبعة، وهذا يدفع بالشركات أن تتكيف مع سياسة كل بلد.

ج- التفاوت في تكاليف الإنتاج للاستفادة من فوارق تكاليف النقل وتكلفة العمل (حيث تتجه إلى البلدان ذات معدل إستغلال أكبر لقوة العمل وأجور منخفضة).

د- عقلنة التكاليف وزيادة العوائد، باعتبار الشركات تقوم على أساس المنافسة والربح، الأمر الذي يتطلب الحفاظ على عدم إرتفاع نفقات الإنتاج مع تحقيق إقتصاديات السلم، فكلما زاد الإنتاج تنخفض التكاليف وهذا ما يمكنها من زيادة رقم أعمالها.

هـ - بنية الأسواق العالمية، حيث تقوم الشركات بتوزيع الإنتاج في مختلف مناطق العالم بغرض التوسع وتحقيق العوائد، لذلك تغزو الأسواق الخارجية بغرض حماية أسواق التصدير، وعندما يصبح منتجها نمطيا يتحول نشاطها إلى اقتصاديات كثيفة العمل ومنخفضة الأجور، وعليه تقوم بفتح فروع جديدة تختص بعملية التصدير إلى الأسواق العالمية بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج، وهذا ما يضيف عليها طابع عالمية الطلب على منتجاتها.

و- توزيع أو تقليل المخاطر، لأن الشركات عادة ما تواجه عدة مخاطر، نذكر منها:

1 - مخطر المنافسة : بظهور منافسة قوية في البلد الأم تلجأ الشركات إلى البحث عن أسواق خارجية باستخدام أساليبها الهجومية أو الدفاعية لحماية حصتها في تلك الأسواق.

2 - مخطر التقلبات الموسمية: كانهيار العملة، ظهور البطالة... الخ.

3 - أخطار مراحل دورة المنتج: إن التفاوت في موقع المنتجات من دورة حياتها يمكن الشركات من تثبيط شيوع التكنولوجيا، وهذا نظرا لتفوقها التكنولوجي ولاهتمامها بالبحث - التطوير.

## 1-5. تصنيف الشركات المتعددة الجنسية

باعتبار أن جميع الشركات المتعددة الجنسية لا تتمتع بنفس الخصوصيات، فإنه يمكننا تصنيفها وفقا لعدة معايير وذلك من حيث شكلها التنظيمي، الحجم والنوع، القطاعات التي تنشط فيها، بلدانها الأصلية والبلدان المضيفة لها، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

**جدول رقم 4: المعايير المختلفة لتصنيف الشركات المتعددة الجنسية**

المضمون	تصنيف الشركات
هي شركات وحيدة الجنسية (تحمل الجنسية الوطنية)، تمتلك فروعاً إنتاجية في الخارج، ذات إدارة مركزية أين يتم اتخاذ جميع القرارات في المركز الرئيسي للشركة بالبلد الأصلي، كما يتم تسيير فروعها من قبل مواطني البلد الأصلي، و من عيوب هذا النمط : عدم توافر القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في البلدان المضيفة، كما تحاول الشركات فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية... المعمول بها بالبلد الأصلي	* <u>من حيث شكلها التنظيمي:</u> وفق تصنيف الاقتصادي PERMUTT M.ER V
هي شركات ذات إدارة لا مركزية، بمعنى وجود درجة عالية من الإستقلالية في اتخاذ القرارات، حيث تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية، كما تتعدد في هذا النمط الجنسيات المملوكة للشركة، ومن عيوبه : صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع.	شركات ذات النمط اللامركزي FIRME POLYCENTRIQUE
هي شركات تتمتع بالإنتشار الجغرافي، كما تشترك الفروع مع القيادة العليا للشركة في أخذ القرارات للمجموعة ككل، فهي شركات كبيرة الحجم ذات موارد مالية و بشرية وفنية هائلة. ومن عيوب هذا النمط: تأثر هذه الشركات بخصائص البيئة الثقافية للبلد الأصلي	شركات ذات النمط الجغرافي FIRME GEOCENTRIQUE
وتشمل الشركات المتكاملة رأسياً و ذات مستوى تكنولوجي عالى، والتي ينحصر نشاطها في الصناعات الاستراتيجية والصناعية.	* <u>حسب القطاعات التي تنشط فيها:</u> المجموعة الأولى : 1ere G
وتضم الشركات المتكاملة أفقياً و ذات مستوى تكنولوجي مرتفع و لكنه أقل حساسية من الجانب السياسي - أي أقل قابلية للتأميم - للبلد المضيف، وهي حالة صناعة المنظفات والمشروبات الغازية	المجموعة الثانية : 2ere G وفق تصنيف

وتشكل الشركات التي تنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى البلدان المضيفة من خلال الاستثمار المباشر، وذلك بإقامة فروع إنتاجية و تسويقية تصدر إلى الأسواق العالمية مستغلة بذلك ظروف انخفاض نفقات الإنتاج (الأحور، المواد الخام)...، وهذا ما لا تجده في بلدها الأصلي				المجموعة الثالثة : <b>3ere G</b>	الاقتصاديان VERNON ET LIVENGSTON
شركة بيك (BIC) وشركة سيقما للإعلام الآلي (sigma) .				شركات صغيرة ومتوسطة	* من حيث الحجم والنوع:
شركة آس، آي. كوكريل S. A. COCKERILL البلجيكية للفولاذ، شركة لافارج الفرنسية للإسمنت ( LA FARGE )، شركة سوزوكي اليابانية للسيارات SUZUKI				شركات كبرى ( أقل من 100.000 عامل )	
إيكسون الأمريكية ( EXXON )، رنو الفرنسية للسيارات (RENAULT)، سيمنس الألمانية للمواد الإلكترونية (SIEMENS)				شركات عملاقة ( أكثر من عامل 100.000 )	
صوني اليابانية للإلكترونيك (SONY)، البنك الوطني لباريس (BANQUE NATIONALE DE PARIS)				شركات معروفة	
- حجمها وموقعها في الاقتصاد العالمي، عدد فروعها المنتشرة في العالم، التزاماتها في الخارج مقارنة بنشاطاتها في البلد الأم. وتدعيما لهذه الفكرة نشير إلى وجهة نظر الاقتصادي VERNON في توضيح التزام الشركات في الخارج، والتي تركز على عنصر الحجم ( أي رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية والتي تزيد عن 100 مليون \$) وعلى عدد البلدان التي تنشط فيها) في أكثر من ستة (6) بلدان .				وذلك بغرض معرفة درجة تدويل الشركات من حيث:	* حسب التزامها في الخارج
أشكال التوطن (الفروع)	قطاع التوطن	توجيه وتوطن نشاطاتها في	القائم بالاستثمار	النموذج	* حسب البلد أو النموذج:
الفروع المملوكة 100% أو بالأغلبية	القطاع الثانوي (صناعي)	البلدان المصنعة	الشركات الكبرى	1/ الأمريكي والأوروبي	

الفرع المملوكة 100 %	القطاع الثالث) تجارة (خدمات)	البلدان النامية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2/ الياباني
الشركات المختلطة	صناعات إستخراجية	بلدان نامية أخرى	الشركات الكبرى	3/ البلدان النامية
- الفروع المملوكة بالأغلبية أو بالأقلية أو بالتعادل في حالة البلدان المصنعة - هيمنة الشركات المختلطة بمشاركة تعادل أو تقل في حالة البلدان النامية	- القطاع الثالث (تسويق المنتجات، الخدمات البنكية، النقل، المساعدة التقنية) - قطاع الأوتو والثانوي	البلدان المصنعة (لترقية صادراتها) البلدان النامية (لإقامة علاقات دائمة مع الجنوب من خلال نشاطات الإنتاج (استغلال المناجم)		البلدان الإشتراكية سابقا ثم لها أساسا شركات أوربا)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على:

- السيد سعيد محمد، للشركات العابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية، نفس المرجع السابق، ص 62 و64.

-HUGONNIER (B), OPCIT, P38, 39, 40, 41-

-CHERTMAN (M), LES MULTINATIONALES, COLL : QUE -SAIS-JE, FRANCE, 1982, P 38,39-

### ثانيا- الشركات المتعددة الجنسية... سياسات واستراتيجيات

تساعد دراسة الهياكل التنظيمية للشركة وكيفية تصنيفها واستراتيجياتها على فهم عملية تدويل الإنتاج وكيفية تسيير وتنظيم فروعها، وكذا مراكز القرار والرقابة. وتجدر الإشارة إلى أن الشكل التنظيمي للشركات يترجم أهدافها الإدارية العامة مع اتخاذ القرارات، ونقلها إلى الشركات التابعة، ومن خلاله ندرك الاتساع العالمي لأعمالها وخصائص مجال الأعمال الذي تنشط فيه. وعادة ما تتكثف الإدارة المركزية على بعد واحد إما البعد الوظيفي، أو البعد



الإقليمي أو بعد المنتجات، وهناك اتجاه آخر يميل إلى المزج بين هذه الأبعاد مع إعطاء أهمية أكبر للبعد الإقليمي أو الجغرافي. ويوجد مستوى ثالث للإدارة يتوسط المركز الرئيسي والشركات التابعة، وهذا ما يفتح المجال أمام اللامركزية الإدارية مع محاولة توحيد المعايير التي تتخذ القرارات على أساسها.

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

## 1-2. مختلف سياسات الشركات المتعددة الجنسية:

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

### 1-1-2. سياسة التخطيط :

إن وظيفة التخطيط هي توجيه عملية اتخاذ القرارات التي تحقق أقصى كفاءة في تشغيل الموارد والسيطرة على الفروع المنتشرة في العالم. فهو تلك الأداة الفعالة لبلوغ الأهداف العامة للشركات المتعددة الجنسية بما فيها تعظيم الأرباح، ولهذا تقوم الشركات بجمع المعلومات من مختلف الجهات<sup>12</sup>، وتعتمد على منجزاتها من الأبحاث - التطوير.

وهناك ثلاثة أنواع من التخطيط نصنفها وفق المعيار الزمني كما يلي<sup>13</sup>:

✓ تخطيط طويل الأجل : ويتضمن تعريف للاتجاهات الأساسية والتنوعية للشركة وأساليب تحقيقها، ويتمثل في سياسات الاستثمار الإقليمي والإنتاجي وقرارات المنافسة وغزو الأسواق.

✓ تخطيط متوسط الأجل: ويحدد السياسة الإنتاجية والوظيفية والجغرافية وكيفية توزيع الموارد، كما يحدد الأهداف الأكثر تفصيلا للشركة وفروعها، ويستغرق أجله حوالي 5 سنوات.

✓ تخطيط قصير الأجل: عبارة عن خطة تفصيلية للشركة وفروعها، ومنه تستمد الميزانية السنوية والقرارات السنوية الواجب إصدارها.

### 2-1-2. سياسة الإستثمار:

وتمثل الأسس العامة التي تتخذ على أساسها إدارة الشركة قرارات الإستثمار، حيث ترتبط هذه الأخيرة بأهداف الشركة وتفتح لها ميدانا جديدا للنشاط (سواء على المستوى الإنتاجي أو الجغرافي)، كما يتضمن قرار الإستثمار إنفاقا من ميزانية الشركة في المدى المتوسط، أما الخطط السنوية فيتم تفصيلها، لذلك تقوم الشركة بتحديد تقديراتها لحجم الإستثمار المخصص للبلد المضيف مع رسم سياسة خاصة به، وقبل أن تتخذ الشركة قرارها تقوم بتقدير ما يعرف باسم "مناخ الإستثمار أو مناخ الأعمال"<sup>14</sup> في البلد الذي تنوي الإستثمار فيه.

### 3-1-2. سياسة التمويل:

تقوم الشركة بإعداد سياسة التمويل في المركز الرئيسي قصد تمويل مختلف عملياتها، تحديد مراكز الربحية ومصادر توزيع الأرصدة على الفروع من جهة، ونقل الأرباح وحماية أصولها في العالم من جهة أخرى، ومن مصادر تمويل الشركة لعملياتها نجد:

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

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

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

إن العلاقة الأساسية التي تربط الشركة الأم بفروعها في إطار سياسة التمويل هي تحديد الموازنة، والذي يتم على مراحل<sup>15</sup>:

✓ ففي بداية الأمر، تقوم الإدارة العامة للفرع الأجنبي بتحديد مشروع موازنة وفق تقديراته المتعلقة بالنفقات، المبيعات و هوامش الربح.

✓ وفي مرحلة ثانية يتم فحص هذا المشروع من طرف الإدارة العامة للمجموعة، وذلك بمراعاة أهداف كل فرع .

✓ وفي مرحلة ثالثة، بعد قبول جميع موازنات الفروع، تقوم الإدارة العامة للشركة الأم بإعداد موازنتها الشاملة على الصعيد العالمي.

وبعد ذلك تقوم الفروع بتحرير وإرسال قرارات حول نشاطها إلى الشركة الأم بصفة منتظمة، حيث تقوم هذه الأخيرة بفحص وإعادة النظر وتفسير الانحرافات المسجلة وذلك مقارنة بالموازنة الابتدائية المسطرة.

#### 4-1-2. سياسة الملكية والسيطرة :

يقصد بسياسة الملكية (صيغة أو طبيعة الملكية) درجة السيطرة على الشركات التابعة من خلال المساهمة في رأس مالها، فقد يكون المشروع مملوكا بالكامل، أو مشتركا مع شركات أخرى محلية أو أجنبية، أو مع حكومة البلد المضيف، وهنا نميز حالتين:

✓ **الملكية الكاملة :** قد تبحث الشركة عن مشروع محلي قائم بالفعل إما لشرائه أو للإستيلاء عليه، ومن مزايا هذا النوع من الملكية سرعة الحصول على تسهيلات إنتاجية، وإنشاء مركز تنافسي في ذلك البلد.

✓ **الملكية المشتركة:** يقوم الطرف المحلي بتقديم مساهمات معتبرة للشركة كالمواد الأولية وإمكانيات التسويق، ومن مزايا هذا النوع: تمويل كافي للمشروع من قبل الشركة، مع تقليل مخاطر انخفاض العملة والتضخم .

أما سياسة السيطرة، فنقصد بها إقامة الشركات المتعددة الجنسية لسلطة مركزية شديدة في المركز الرئيسي على الشركات التابعة التي تخضعها بدرجات متزايدة إلى تلك السلطة.

## 2-1-1.5. سياسة التسويق :

يقصد بها تحديد الفرص العالمية للشركة في التسويق والتوزيع، وذلك بتحديد المزيج التسويقي المناسب من خلال تخلصيب كل فرع من الأسواق ومن العائدات، كما يتم إعداد البحوث التسويقية حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة مثل قرار غزوها لسوق جديد.

## 2-2. استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية:

بعدما تعرّفنا على مختلف السياسات التي تنتهجها الشركات المتعددة الجنسية، نصل إلى تحديد استراتيجيات هذه الشركات، ونعني بها تلك الأساليب التي تستخدمها الشركة قصد تحقيق أهدافها العامة على المدى الطويل والمتمثلة أساساً في تحقيق أقصى الأرباح وتحسين موقعها في الأسواق مع تعظيم وتنمية رقم أعمالها<sup>16</sup>.

## 2-2-1. أنواع استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية:

تتبع التطورات والمتغيرات الداخلية والخارجية ضرورة تغيير إستراتيجية الشركة، وذلك لأن مرور الوقت تنشأ ظروف تجعل عملية صياغة الإستراتيجية عملية مستمرة وليس حدثاً يحدث مرة واحدة وينتهي، وعليه يمكن تصنيف أنواع الاستراتيجيات على النحو التالي:<sup>17</sup>

أ- إستراتيجية التكامل الأفقي concentration strategy وتركز الشركة فيها على نشاط تجاري واحد أو المنافسة في صناعة واحدة؛

ب- إستراتيجية التكامل الرأسي: (vertical integration) يتم من خلالها توسيع نطاق عمل الشركة لتشمل قنوات التوريد وقنوات التوزيع، وعادة ما ينتج كل عضو في الهيكل منتج/خدمة مختلفة وتجمع المنتجات معا لخدمة أو إشباع حاجة مشتركة، ويتفرع هذا النوع من الاستراتيجيات الى نوعين هما:

1. التكامل الرأسي الخلفي: (Backward vertical integration) تقوم الشركة الأم بتكوين شركات تابعة تنتج بعض المدخلات المستخدمة في إنتاج منتجاتها، والهدف هو ضمان استقرار توريد المدخلات واتساق واستمرار جودة المنتج النهائي (ففي حالة صناعة السيارات مثلاً تقوم الشركة الام بإنشاء شركات تابعة لها تتولى مهمة إنتاج الاطارات، الزجاج والصفائح المعدنية)

2. التكامل الرأسى الأمامى: (Forward vertical integration) تقوم الشركة الام بتكوين شركات تابعة لتسويق وتوزيع منتجاتها لعملائها بنفسها (مثل استوديوهات السينما التي تمتلك صالات العرض)

ويمكن للشركة المتعددة الجنسية أن تعتمد على التكامل الرأسى الخلفى والتكامل الرأسى الأمامى في نفس الوقت وهي حالة الشركات المتخصصة في الطيران، اذ يتمثل التكامل الخلفى في تموين الوجبات الغذائية أما التكامل الأمامى فيتمثل في انشاء وكالات السفر؛

ت- استراتيجية التنويع: (Conglomerate diversification) التحرك نحو العمل في نشاطات تجارية إضافية أخرى ليست ذات علاقة بمجال النشاط الرئيس الأصلي للشركة؛

ث- استراتيجية التحالفات الاستراتيجية: (Strategic Alliance Strategy) تتضمن بناء شراكات بين شركتين أو أكثر والتي تساهم من خلالها مهاراتها وخبراتها التخصصية في ايجاد مشروع تعاوني مشترك ناجح، ويقوم لفترة زمنية محددة كما لا يتضمن تبادل في الاسهم، ومن بين الامثلة في مجال الطيران نجد تحالف Star alliance وتحالف One world alliance وتحالف American Airlines- British Airways ؛

ج- إستراتيجية الاندماج والاستحواذ: (Merger&Aquisition) يعني الاندماج اتفاق شركتين أو أكثر على تكوين شركة جديدة، أما الاستحواذ فيعني شراء شركة أخرى تدار بأسلوب جديد أو تذوب في الشركة المشترية، يتم ذلك بغرض التوسع في الإنتاج أو التسويق (تكامل أفقى)، أو بغرض جمع أكثر من عمليتين متتاليتين في الإنتاج أو التسويق (تكامل رأسى)، كما يحقق لدمج العمليات المزايا التالية:

- توسيع نطاق التغطية الجغرافية؛
  - قدرا هائلا من الموارد لاستثمارها في مجال البحوث-التطوير؛
  - توسيع نطاق نشاطات وفرص خفض التكاليف؛
  - سد الثغرات في الموارد والتقنية، واكتساب مهارات تقنية أقوى.
- ومن أهم الاندماجات اندماج شركة TWA في شركة AMERICAN AIRLINES .

## 2-2-2. سيورة استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية:

يسمح تحديد الاستراتيجية بالإبقاء على الميزات التنافسية للشركة في محيط يتسم بالتقلب، ويمكن تفسير المسعى الاستراتيجي للشركتقن خلال عدّة خيارات الناجمة عن مرحلة التحليل أو التشخيص والمتمثلة في خيارات:<sup>18</sup>

✓ خيارات متعلقة بالنشاطات التي تمارسها هذه الشركة.

✓ خيارات الانتقاء الاستراتيجي ( التخصص، التنوع، التدويل) ...

✓ خيارات خاصة بالبيئة والتنظيم

✓ خيارات تخصيص الموارد.

وعموماً، يتمّ تحديد الاستراتيجية العامة للاستثمار بوضع خطة شاملة وتحديد الأهداف والمصالح، والخيار بين:

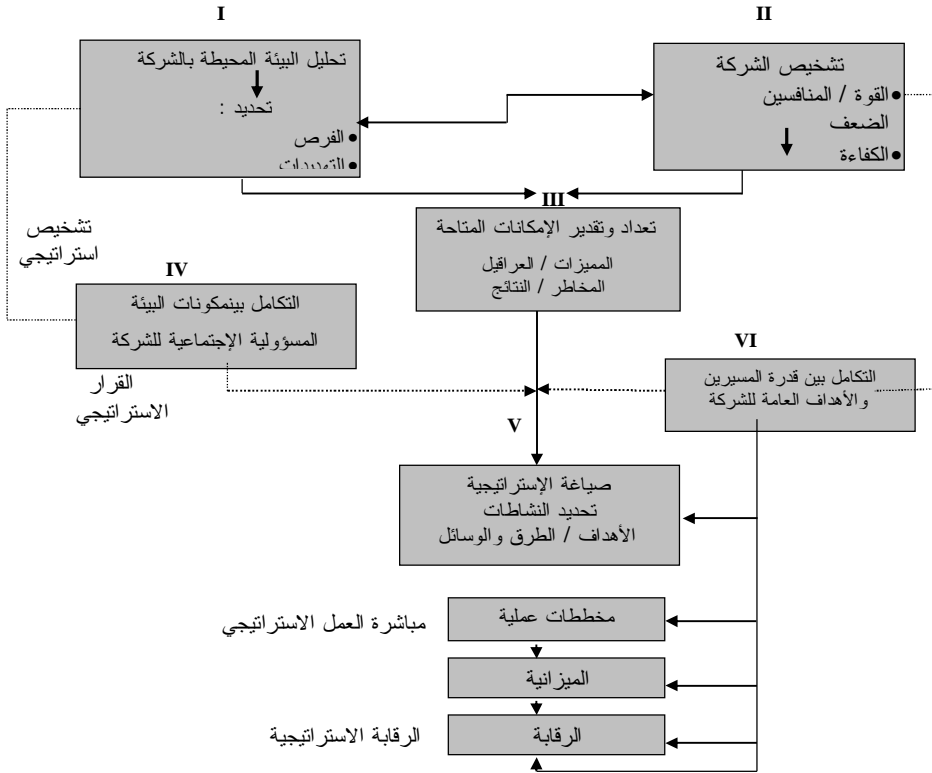
✓ النمو الخارجي) زيادة الممتلكات) والنمو الداخلي (إنشاء فروع جديدة).

✓ الرقابة المطلقة) فروع مملوكة بالكامل (100%) أو بالأغلبية (أكثر من 50%)،  
أو بالأقلية أقل من 50%)

✓ اختيار الموقع الجغرافي المناسب.

مما سبق، يمكننا تصور سيورة الاستراتيجية لهذه الشركات وفقاً للمخطط الموالي:

## الشكل رقم 1: سيورة الإستراتيجية للشركات المتعددة الجنسية



SOURCE : PASCO – BERHO (CORINE), MARKETING INTERNATIONAL, OPCIT, P 23.

### 2-2-3. الشركات المتعددة الجنسية واتخاذ القرار:

بعد تحديد وصياغة الإستراتيجية التي تبناها الشركة، تأتي مرحلة اتخاذ القرار، ويعتبر القرار عنصرا ذو أهمية بالغة في الحكم على مدى قدرة الشركة في تسيير مختلف مواردها وتكاليفها بشكل دقيق وعقلاني، إذ يتعلق القرار بإستراتيجية الشركة على المدى الطويل بمعنى أنه متعلق بمستقبلها من خلال دراسة نقاط القوة والضعف ومقابلتها بالفرص والتهديدات التي يملها المحيط الذي تعيش فيه، لذلك ينبغي على الشركة أن تسعى الى خلق واستغلال الإمكانيات الجديدة من أجل توسيع حجمها وضمان استمراريتها وصمودها أمام منافسيها،

في حين تتمثل القرارات في المدى القصير في تلك القرارات التكتيكية التي تدرج في إطار الهيكل كافة الإمكانيات المتاحة والمتوفرة لدى الشركة.

وبالنسبة لتحديد الأبعاد الإستراتيجية للشركة فهو مرتبط بتحديد الأهداف المستقبلية بالاعتماد على المعطيات والإحصائيات، ومعرفة المخاطر التي ستواجه الشركة ومنه ينبغي تحليل وتفسير نقاط القوة والضعف في الشركة (بيئة داخلية)، والاطلاع على الفرص والتهديدات خارج الشركة (بيئة خارجية) ثم يليها فيما بعد التنبؤ بالمدودية المالية للمشروع الاستثماري أو الانتاجي المراد تحقيقه.

## 4-2-2. انتقال الشركة من إستراتيجية متعددة الجنسية إلى إستراتيجية عالمية:

تستوجب الاستراتيجية العالمية تسييرا متمركزا لإجمالي المجموعة (الشركة الام وشركاتها التابعة وفروعها المتواجدة بالخارج) مع تنسيق قوي فيما بينها لمختلف العمليات وتبادل للمعلومات بشكل دائم، وغالبا ما يتم تكامل الانتاج على نطاق جغرافي عابر للحدود القومية (Supranational) قاري أو عالمي لأن حجم الانتاج لكل فرع ليس محمدا وفق حجم السوق الوطني الذي يكون متواجدا فيه، وإنما وفق المنطقة الجغرافية التي يتم تكامل الانتاج في اطارها.

لذلك، يمكن التعبير عن الانتقال من استراتيجية متعددة الجنسية (Stratégie Multinationale) الى استراتيجية عالمية (Stratégie Mondiale) والمقارنة بينهما وفقا للجدول الموالي:



## الجدول رقم 5: من الاستراتيجية المتعددة الجنسية الى الاستراتيجية العالمية

الاستراتيجية العالمية	الاستراتيجية المتعددة الجنسية
<p>(Gammes de produits) • توحيد سلسلة المنتجات (Gammes de Produits) في كافة الاسواق الوطنية؛</p> <p>• تركز البحوث-التطوير على مستوى الادارة؛</p> <p>• تنسيق السياسة التجارية، مع جعل التنظيم الدولي للانتاج أمثلًا؛</p> <p>(Décomposition des processus de développement) • تفكيك سيورة النمو والتطور (Décomposition des processus de développement) تكون كافة الورشات/الفروع في مختلف البلدان متخصصة في تصنيع جزء أو عدة أجزاء من الانتاج، كما تكون لهذه الفروع أبعادا واسعة تمكنها من تلبية حاجات السوق أكبر من السوق الوطني، فهذه العقلانية في التسيير تمكن الفروع من تقليص التكاليف، وذلك بفضل تحقيق وفورات الحجم في الانتاج؛</p> <p>• لا تتحكم الفروع الوطنية في البحوث-التطوير أو التسويق أو حتى الانتاج، لاعتبار أن هذا الأخير يصبح مجزئا أين تحقق الفروع فيه بعض مراحل الانتاج وليس كلها؛</p> <p>• يتم تقدير الفروع من قبل ادارة المجموعة من حيث الأفضلية التقنية وموافقها و جهودها المبذولة في اطار تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المجموعة.</p>	<p>• لكل فرع استراتيجية مميزة أو خاصة بكل سوق له في الخارج؛</p> <p>• تركيز كل من المراقبة المالية، التسويق الدولي وحتى البحوث-التطوير من قبل إدارة المجموعة؛</p> <p>• تكامل الانتاج على مستوى الاقتصاد الوطني ككل؛</p> <p>• تنظيم الانتاج قائم على وحدات وطنية غير متخصصة والتي تنتج سلسلة منتجات بشكل متكامل، ومع كافة المراحل الانتاجية؛</p> <p>• حجم الانتاج للورشة الاجنبية محدود ومرتبطة بحجم السوق الذي تقوم بتمويله.</p>

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على:

-Simonnet jean-paul, stratégie internationale des entreprises, article publié en date du 11 aout 2010, a partir du site suivant : <http://www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/jp-simonnet/spp.php?>

### ثالثا- تفعيل الشركات المتعددة الجنسية لاستراتيجياته افي الخريطة الاقتصادية الدولية

لقد ساعدت الشركات على تسارع انتشار ظاهرة العولمة، باعتبارها تنشيط في آن واحد في عدد من البلدان تماشيا مع القوانين والتعريفات الجمركية الخاصة بكل بلد، إلى جانب ظهور المؤسسات الكوكبية التي تنظر إلى الاقتصاد العالمي بصفته كيانا واحدا وتختار نشاطات محددة تكون مواردها كافية في جميع البلدان. ولمعرفة وزن الشركات في العلاقات الاقتصادية الدولية، خصصنا بعض المحاور الأساسية الآتية:

#### 1-3. استراتيجية الشركات المتعددة الجنسية والاستثمارات الدولية:

حسب قائمة فورتون 500 لعام 2013، تتواجد المقرات الرئيسية لهذه الشركات في ثلاث مناطق اقتصادية رئيسية هي الاتحاد الاوربي 155 شركة، الولايات المتحدة 153 واليابان 141 شركة، وتستحوذ هذه الشركات على 80% من اجمالي الانتاج العالمي وحوالي 85% من اجمالي التجارة العالمية. إلى جانب ذلك توجد شركات أخرى مقرها الرئيسي في البلدان النامية مثل كوريا الجنوبية التي تضم المقر الرئيسي لـ 12 شركة.

وفي تقرير آخر لمنظمة UNCTAD حول الاستثمار العالمي لعام 1998، تبين أن التدفقات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر قد ظلت تنمو بوثيرة أسرع من التجارة العالمية أو الانتاج العالمي، وترجع هذه التدفقات إلى 45000 شركة متعددة الجنسية حيث استثمرت ما يقارب 3.4 تريليون \$ في حوالي 449000 شركة فرعية في العالم، كما ارتفعت مبيعات هذه الأخيرة مقارنة بالتجارة الخارجية (الصادرات العالمية) حيث وصلت ما يقارب 9.5 مليار \$<sup>19</sup>.

وبما أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو المؤشر الأساسي الذي يقاس عليه انتعاش وانكماش النشاط الاستثماري للشركات المتعددة الجنسية، فان حوالي ثلثي مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد هي في الأصل من بلدان الثلاثية (اوربا-الولايات المتحدة واليابان) ألا أن هذه الحصة من المخزون الاجمالي العالمي في تناقص منذ ربع قرن حيث انتقلت من 26% في عام 1990 إلى 17% في عام 2010. ففي التسعينات حازت الاقتصاديات المتقدمة على نسبة 75% من مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر لتصل في 2010 إلى 65%، أما البلدان النامية فتلقى حصة تتزايد شيئا فشيئا أين تضاعف مخزونها من الاستثمار الأجنبي المباشر بعشر مرات خلال عشرون سنة.

فالمستفيد الأول من التوزيع الجديد للاستثمار الأجنبي المباشر هو الصين، حيث احتلت المرتبة الثانية عالميا بالنسبة للتدفقات الواردة وذلك بقيمة 200 مليا دولار (الصين وهونغ كونغ)، وذلك بعد الولايات المتحدة 210 مليار دولار، وبعدها تأتي البرازيل الرتبة 04، روسيا 08، الهند 15، المكسيك 19، اندونيسيا 21، والبلدان الغنية بالبترول مثل أنغولا 25. وفيما يخص افريقيا فقد تضاعف الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد اليها بسبعة مرات خلال عشر سنوات وكمثال تلقت غانا أكثر من 2500 مليا دولار في عام 2010.

### 2-3. استراتيجية الشركات المتعددة الجنسية والتجارة العالمية:

تستحوذ الشركات المتعددة الجنسية على نسبة كبيرة من حجم التجارة وحركة المبيعات الدولية مما جعلها تؤثر في كيان التجارة الدولية من خلال ما تمتلكه من إمكانيات وموارد وقدرات تكنولوجية عالية قد تؤدي إلى إكساب الكثير من الدول بعض المزايا التنافسية في الكثير من الصناعات والأنشطة. ولمعرفة مدى تأثير هذه الشركات على حجم التجارة العالمية يكفي القول بأن ازدياد درجة التنوع في الأنشطة ووجود التكامل الرأسي قد ساهم بشكل كبير في ازدياد حجم التبادل التجاري فيما بين هذه الشركات Commerce international inter-firmes أو بينها وبين شركاتها التابعة Commerce international intra-firmes، حيث قدر حوالي خمس وثلث المبادلات الدولية لأهم البلدان المتقدمة هي تجارة دولية ما بين الشركة الأم وفروعها، والتي تركز خاصة على المنتجات ذات مستوى تكنولوجي عالي، والمنتجات الصناعية المركبة (السيارات والالكترونيك)، والتي غالبا ما تتطلب خدمات ما بعد البيع.

ومنذ التسعينات تعاضم دور هذه الشركات، حيث استحوذت على ما يقارب ثلثي التجارة الدولية للسلع والخدمات، كما شكلت المبادلات التجارية ما بين فروعها ما يقارب 33 % من التجارة الدولية<sup>20</sup>. أما في الثمانينات، فقد بلغت التدفقات التجارية التي حققتها الشركات المتعددة الجنسية المتواجدة في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة أرباع 3/4 الصادرات الأمريكية، وفي بريطانيا حققت الشركات المتواجدة فيها حوالي 30% من الصادرات البريطانية<sup>21</sup>.

وحسب قائمة فورشن Fortun لعام 2012 الخاصة بأكبر الشركات 500 نجد 418 شركة منها تتخذ مقرها الرسمي في ثلاث مناطق اقتصادية رئيسية (الاتحاد الأوروبي 155 شركة، الولايات

المتحدة الأمريكية 153 شركة واليابان 141 شركة)، ويتركز في هذه المناطق ثروة تقدر بحوالي 20 تريليون \$ أي أكثر من 80% من إجمالي الانتاج القومي العالمي وتستأثر بحوالي 85% من إجمالي التجارة العالمية. كما أوضحت نفس القائمة 12 شركة أخرى متواجدة في كوريا الجنوبية (امتد نشاطها الى عشرات الدول مثل DAEWOO للسيارات و LG الدولية للإلكترونيات وغيرها.

### 3-3- التحالفات الاستراتيجية العالمية للشركات المتعددة الجنسية:

باعتبار الشركات المتعددة الجنسية كيانات إقتصادية عملاقة ذات الأنشطة الاستثمارية الواسعة التي تحققها دولياً، تحاول تعزيز قدراتها التنافسية في السوق لذلك تقوم بإبرام اتفاقيات تعاون مع بعض منافسيها الدوليين لتحقيق مصالح مشتركة في اطار ما يعرف باسم التحالفات الاستراتيجية التي يمكن تعريفها بأنها "التحالف الذي يتحقق بين وحدتين على الأقل التي تقرر العمل سوياً في مشروع مشترك"، كما تصنف التحالفات الاستراتيجية وفق ما يلي:

1. حسب الافق الزمني: قصيرة- متوسطة- طويلة؛
2. حسب المخاطر السياسية: محدودة- متوسطة- كبيرة؛
3. حسب النشاط: صناعي- زراعي- تجاري- مالي؛
4. حسب الأهمية النسبية: استراتيجي- تشغيلي- تقليدي؛
5. حسب الجهة: حكومي- خاص- مشترك؛
6. حسب النطاق: عالمي- دولي- ثنائي- متعدد.

وقد تكون هذه التحالفات الاستراتيجية تحالفات تكنولوجية أو تسويقية أو انتاجية مثلاً: التحالف بين مؤسسة TOYOTA اليابانية ومؤسسة GENERAL MOTORS الأمريكية لاقامة مشروعاً مشتركاً لصناعة 200000 سيارة، وبذلك تستفيد الشركة الأمريكية من الخبرة اليابانية في صناعة السيارات في حين تستفيد اليابان من فرصة اقتحام السوق الأمريكية، وتزامن إبرام هذا التحالف في وقت تزايدت فيه القيود المفروضة على الواردات الأمريكية من السيارات اليابانية<sup>22</sup>. اضم إلى ذلك التحالف الاستراتيجي في مجال البحوث-التطوير والمتعلق ببحوث الحاسوب والمعلومات والاتصالات بين شركات اوروية وهي: BULL الفرنسية وSIEMENS الألمانية وTCL البريطانية. وعليه تتوزع أنواع التحالفات الاستراتيجية حسب المواصفات وفق الجدول الموالي:

## الجدول رقم 6: مواصفات التحالفات الاستراتيجية العالمية وفق النوع

نوع التحالف	مواصفاته
تنمية التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>● بغرض خفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبة بتطوير التكنولوجيا الجديدة؛</li> <li>● انفصال التكنولوجيا وتحويلها من القبايين الى التابعين؛</li> <li>● مثال الاستثمار في البحوث التطوير</li> </ul>
الانتاج والعمليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>● بهدف تطوير الصناعات التحويلية وفعاليات الانتاج عن طريق الحجم الاقتصادي وتطبيق اقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات</li> </ul>
التسويق والمبيعات والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة</li> </ul>
داخل الدولة أو بين الدول	<ul style="list-style-type: none"> <li>● بمعن التحالفات المحلية والتحالفات بين الدول</li> </ul>
درجة الشراكة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تجديد نوع الأنشطة المقترح الاشتراك في تنفيذها وفق المزايا التنافسية وعلى أساس الشركات ذات الخصائص الواحدة في القوة والضعف.</li> </ul>

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

## 3-4- إستراتيجية الشركات المتعددة الجنسية وتعبئة المدخرات على الصعيد

العالمي:

تقوم الشركات المتعددة الجنسية بتعبئة المدخرات عالميا بعدة طرق، نذكر منها:

- ✓ توجيه الجزء الأعظم من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر لهذه الشركات إلى أسواق الدول المتقدمة التي تمثل ثلاث أرباع السوق العالمية
- ✓ إلزام كل فرع أو شركة تابعة بان توفر محليا التمويل اللازم لها سواء بالاقتراض من الجهاز المصرفي المحلي أو بتحقيق المشروعات المشتركة... إلخ، وبالتالي قد تؤثر على فرص الإستثمار والإدخار المحليين وذلك في حالة لجوئها للإقتراض المحلي (استخدامها للموارد المالية

المحلية للبلد المضيف)، أو بإنتاجها للسلع الفاخرة التي يؤدي استهلاكها إلى تقليص الإحداار المحلي ومن تم الإستثمار المحلي.

✓ طرح الأسهم الخاصة بتلك الشركات في الأسواق المالية العالمية الهامة.

✓ الاقتراض من البنوك المتعددة الجنسية عند الاقدام على عمليات كبرى مثل شراء أسهم شركة منافسة بالشكل الذي يسمح بالسيطرة على إيراداتها.

### 3-5- استراتيجية الشركات المتعددة الجنسية وإحداث الثورة التكنولوجية

#### والمعلوماتية:

يعيش النظام الاقتصادي العالمي ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا<sup>23</sup>، وتلعب الشركات المتعددة الجنسية دور مهم ومؤثر في إحداث الثورة التكنولوجية نظرا لما تتميز به من موارد ضخمة مخصصة للبحوث-التطوير، وذلك بهدف الوصول إلى اختراعات وابتكارات جديدة علما أن نقل التكنولوجيا يتأثر حسب توجهات الاستثمارات عبر مختلف مناطق العالم. إذ نجد تدفق معظم الاستثمارات الأجنبية المباشرة لهذه الشركات إلى البلدان المتقدمة التي تقوم باحتكار التكنولوجيا العالمية لاسيما التكنولوجيات الحيوية وتكنولوجيات الالكترونيات. وهناك من بين البلدان النامية مثل دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية التي تشارك في التطور التكنولوجي لكن على مستوى أقل منه في البلدان المتقدمة، أما بقية البلدان النامية فهي تمارس التكنولوجيات البسيطة والبعيدة عن عجلة التحديث.

### 3-6. استراتيجية الشركات المتعددة الجنسية في مواجهة الحكومات:

لكي تدعم الشركات من استقلاليتها ولتواجه القيود المفروضة من طرف الحكومات، فإنها غالبا ما تسعى إلى البحث عن كيفية زيادة استقلاليتها وذلك من خلال:<sup>24</sup>

✓ اختيار الأماكن والأنشطة التي تستثمر أموالها فيها مع ضمان تمويل ذاتي واسع؛

✓ قدرتها على نقل رؤوس أموال طائلة بين مختلف البلدان وبعمولات متنوعة؛

✓ تحقيق توطن عالمي ومتنوع من خلال إقامة العديد من الفروع عبر أنحاء العالم؛

✓ تحديد مواقع الأسواق بمعنى اختيار البلد الذي تقسيم فيه، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث

تنافس فيما بين الحكومات؛

✓ العمل على جعل كافة ممتلكاتها وتسييرها، تكنولوجياتها وأعمالها مستقلة عن الخارج؛

✓ مضاعفة دوراتها الانتاجية حتى لا تعاني من نقص كلي في انتاج سلعة ما قد تكون نادرة في الأسواق المحلية.

الى جانب ذلك، تقوم للشركات المتعددة الجنسية بفرض سيطرتها في حالة البيع والشراء، وذلك من خلال ممارسة تقييدية على التجارة، وهذا ما يلخصه لنا المخطط الموالي:

**الشكل رقم 3:** مخطط توضيحي لبعض ممارسات الشركات المتعددة

الجنسية

ممارستها تقييدية  
على التجارة

ممارستها للقدرة على  
البيع

ممارستها للقدرة على  
الشراء

تؤثر هذه الممارسات على المنافسة والأسواق  
والأسعار، حيث تقوم الشركات بـ :

- تجزئة الأسواق قصد منع أي دخول جديد لأسواقها  
- تحديد سعر التحويل ( Prix de transfer )  
وليس سعر السوق، وفي الواقع حتى تزيد الشركة الأهم  
من أرباحها فإنها تقوم بفوترة واردات فروعها بأكثر  
من قيمتها الحقيقية Surfacturation كما تقوم  
بفوترة صادرات فروعها بأقل من قيمتها الحقيقية  
Sous facturation<sup>1</sup>

- يمكن للشركة ممارسة هذه  
القدرة من خلال رفضها للبيع،  
- أو أنها تقوم بالبيع مقابل  
شروط ( أي فرض قيود على  
زبائننا مقابل شروط تتعلق  
بالأسعار أو مدة العقد) ...،  
- أو أنها تقوم بالبيع عن طريق

- تحتفظ هذه الشركة بوضعية مهيمنة  
باعتبارها المشتري المفضل نظرا لقدرتها  
على المساومة وبحكم كبير حجمها حيث  
تحصل على معاملة تفضيلية مقارنة  
بالشركات الأخرى، والتي تمكنها من  
ممارسة القدرة على الشراء قصد إضعاف  
المنافسة  
وذلك عن طريق منعها لوصول التمويل  
إلى منافسيها (جزئيا/كليا)

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على:

**BEN YUCEF (F)**, les E. M. N et I. D. E, in économie, N°18, OCT, 1994, P35.

**RENE GENDARME**, des sorcières dans l'économie mondiale, les multinationales, cujas, paris, 1981, p22 .

### 3-7- استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية وتكوين أنماط جديدة من التخصص

#### والتقسيم الدولي للعمل:

إن تأثير الشركات المتعددة الجنسية على توجهات التجارة والاستثمارات الدوليين ساهم في تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي من خلال ما يسمى بعملية الأسواق، حيث أصبح كل جزء من السلع المختلفة يتم انتاجه في أماكن مختلفة من العالم، وأصبحت كل من القرارات الادارية والاستثمارية تتخذ منظورا عالميا. وبالتالي انتقلت أنماط التخصص من تقسيم العمل داخل الصناعة الواحدة إلى تقسيم العمل داخل السلعة الواحدة.

ومن جهة أخرى، تساهم الشركات المتعددة الجنسية في زيادة التباين والتفاوت في مستويات التطور الاقتصادي للبلدان المتقدمة والنامية، وذلك من خلال تعميق درجة تقسيم دولي للعمل غير المتكافئ بين بلدان المركز (المتقدمة) وبلدان المحيط (النامية)، حيث تعمل هذه الشركات على استمرار حركة تراكم رأس المال في بلدان المركز والحد من إمكانات تراكمه في بلدان المحيط<sup>25</sup>، وكمثال: بلغت حصة الشركات المتعددة الجنسية في القطاعات الإستخراجية في البلدان النامية حوالي 90%، وفي البلدان المتقدمة 30%، بينما بلغت حصتها في الصناعات التحويلية في البلدان النامية 25% والبلدان المتقدمة 50%، وذلك في بداية الثمانينات.<sup>26</sup>

#### الخاتمة

باعتبار الشركات المتعددة الجنسية كيانات إقتصادية عملاقة ذات الأنشطة الاستثمارية الواسعة التي تحققها عبر مختلف القارات مخترقة بذلك الحدود القومية للبلدان سواء المتقدمة منها والنامية، اذ تحاول هذه الشركات تعزيز قدراتها التنافسية من خلال هيمنتها في السوق عالميا فأصبحت تتحكم بالاقتصاد العالمي، وذلك من خلال تحكمها بعصب السياسة والاقتصاد معا انطلاقا من الإنتاج وتبادله وتوزيعه وتسعيه وتيسير الحصول عليه أو منع وصوله من ناحية، ومن ناحية أخرى فهي تتحكم باستقرار مراكز صناعته في عدة مناطق جغرافية من العالم، كوماتتحكم بانتقال رؤوس الأموال من وإلى، كل هذا بفضل مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها والتي تتخذ على أساسها قراراتها الاستراتيجية، وهذا ما جعلها تمتلك الكثير من خصائص الدول المستقلة على أساس أنها:

• تمتلك مصادر مالية هائلة وتتمتع بولاء كبير لكل موظفيها.

• تمتلك مناطق نفوذ بسبب تقسيم السوق العالمية فيما بين هذه الشركات.



• تشكل حلقة وصل ما بين البلد الأم والبلدان المصنعة، فهي تمثل علاقة تكامل بين هذه البلدان، كما تمثل علاقة اعتماد البلدان النامية على البلدان المصنعة.

### النتائج المتوصل إليها:

انطلاقا من المقولة المعروفة "شركة بدون إستراتيجية سفينة بدون رادار تدور حول نفسها" واعتمادا على ما تطرقنا إليه في هذه الورقة البحثية، ندرك بأن السلطان المتنامي للشركات المتعددة الجنسية يستمد قواه من الاستراتيجية المتبناة، لاعتبار أن هناك العديد من المؤشرات التي تبرز تعاضد دور الشركات المتعددة الجنسية وتؤكد عالميتها على كافة المستويات الإنتاجية والتمويلية والتكنولوجية والتسويقية والإدارية، وذلك من خلال اعتمادها على استراتيجيات محكمة ومدروسة على أسس صحيحة تمكنها من بلوغ أهدافها المسطرة، ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

✓ توحيد وتنافس أسواق السلع والخدمات وأسواق رأس المال وأسواق التكنولوجيا والخدمات الحديثة؛

✓ ربط العالم عن طريق بنية أساسية هائلة للاتصالات والمواصلات والمعلومات والإعلام والفنون والثقافة؛

✓ تسريع الثورة التكنولوجية فبفضلها زادت الابتكارات الحديثة والتي كانت نتيجة لجهود البحوث-التطوير التي تتم على مستواها.

✓ القدرة على تحويل الإدارة، الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم، باعتبارها كيانات اقتصادية عملاقة تحقق استثمارات دولية ضخمة.

✓ زيادة حجم هذه الشركات من خلال ظاهرة الاندماج والتملك عبر الحدود بشكل متزايد. فعلى سبيل المثال في عام 1990 بلغ حجم عمليات الاندماج والتملك 151 مليار \$ و 236 مليار \$ في عام 1997 لتصل في عام 2000 ما يقارب 594 مليار \$<sup>27</sup> والتي انخفضت في عام 2012 لتبلغ 308 مليار \$ لاسيما بعد الأزمة المالية التي هزت العالم منذ منتصف 2007<sup>28</sup>. ومن ثم فإن العامل الرئيسي وراء الزيادة القياسية في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي مطلع الألفية الجديدة راجع إلى الزيادة السريعة في عدد وحجم عمليات الاندماج والتملك على المستوى الدولي.

✓ تجاوزت الأصول السائلة من الذهب والاحتياطات النقدية الدولية المتوافرة لدى هذه الشركات نحو ضعفي الاحتياطي الدولي منها، ويدل هذا المؤشر على مدى تحكم هذه الشركات في السياسة النقدية الدولية والاستقرار النقدي العالمي.

✓ مساهمة العولمة في إزالة العقبات التي وضعت في السابق لحماية السوق المحلي، الأمر الذي ساعد الشركات على توجيه الاستثمار واستيراد متطلبات الإنتاج في أي وقت وفي أي مكان دون عقبات.

## الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup> رمزي زكي، الاقتصاد العربي تحت الحصار، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1989، ص67.

<sup>2</sup> كرم سمير، الشركات المتعددة الجنسية بحث عام، نفس المرجع، ص17.

<sup>3</sup> الكارتل: هو اتفاق أو اتحاد بين الشركات التي تنتج نفس السلعة بانتهاج سياسة مشتركة بهدف الحد من المنافسة بين الشركات المكونة له. التروست: هو تجميع أو اندماج شركات كبرى تمارس سلطة احتكارية على سلعة منتجة، بحيث تفقد بعد الإندماج إستقلالها الاقتصادي و المالي، راجع:

\* حسين عمر، الموسوعة لاقصادية، دار الفكر العربي، المطبعة الموسعة، مصر، 1991، ص 381، 386  
للمزيد من التفصيل راجع:

- أبو قحف عبد السلام، نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسات شباب الجامعة، مصر، 1989، ص22، 24

- JACQUE MOT, (P), la firme multinationale une introduction économique, Economica, Paris, France, 1990, p13 et 14

<sup>5</sup> محمد السيد سعيد، الشركات عابرة القومية و مستقبل الظاهرة القومية، عالم المعرفة) سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلي الوطني للثقافة و الفنون و الآداب (، الكويت، نوفمبر 1986، ص 12

<sup>6</sup> MICHAEL (B) (TRADUIT DE L'ANGLAIS par LUT FELLAH (A) ) , LA STRATEGIE DEL'ENTREPRISE MULTINATIONALE,

<sup>6</sup> محمد السيد سعيد، الشركات المتعددة الجنسية و آثارها الاقتصادية و السياسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، القاهرة، ص 19

<sup>7</sup> طاهر مرسي، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، طبعة2، القاهرة، مصر، 2001، ص247

<sup>8</sup> قصور عدي، مشكلات التنمية و معوقات التكامل الاقتصادي العربي، د.م.ج، الجزائر، 1983، ص 341 حسن عوض الله زينب، الاقتصاد الدولي، نظرة عامة على بعض القضايا- الدار الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1998، ص246

<sup>9</sup> حسن عوض الله زينب، الاقتصاد الدولي، نظرة عامة على بعض القضايا- الدار الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1998، ص246

راجع:

- سمير كريم، الشركات المتعددة الجنسية (مختص)، معهد الإنماء العربي، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1976، ص 39
- محي محمد سعيد، ظاهرة عولمة الأوهام و الحقائق، دار الاشعاع للطباعة، طبعة 1، مصر، 1993، ص 60.
- <sup>9</sup>KRIM NADIR ,STRATEGIES D'ATTRACTIVITE DES INVESTISSEMENTS ETRANGERS ETMARKETING TERRITORIAL, IN : GESTION ET ENTREPRISE, N° 1, ALGER, OST 1997 ,P 34, 35.
- <sup>10</sup>indications chiffrées d'après laCNUCED rapport sur l'investissement dans le monde 2010- vue d'ensemble
- <sup>11</sup>Venons.R , les entreprises multinationales : la souveraineté nationale en péril, Trad. Annie Nicolas et Danièle prompte, Ed : CALMANT – LEVY, Paris ,France 1973,261
- <sup>12</sup>تتحصل الشركة على المعلومات من خلال فروعها، أو من الدراسات المنشورة والأبحاث المتخصصة، ومن منظمات التمويل الدولية والبورصات وأسواق المال ومكاتب المحاسبة الدولية وإحصائيات البنك العالمي وصندوق النقد الدولي، ومن الدراسات العلمية للجامعات.
- <sup>13</sup>السيد سعيد محمد، الشركات عابرة القومية و مستقبل الظاهرة القومية، نفس المرجع السابق، ص 59، 60، 61
- <sup>14</sup> للمزيد من التفاصيل راجع:
- شرف الدين أحمد، المعوقات القانونية للاستثمار، تشخيص الحالة المصرية، في ندوة حول التنسيق الضريبي لتنمية الاستثمار العربية (مجموعة أعمال ندوة الأمانة العربية لجامعة الدول العربية)، القاهرة، مصر، 1995، ص 287.
- <sup>15</sup>GHERTMAN MICHEL, LES MULTINATIONALES, COLLECTION QUE SAIS – JE ?, 1ere EDITION, ED : PUF, PARIS, FRANCE, 1982, P 40
- <sup>16</sup>GOUX (CH), LE PERIL AMERICAIN, Ed : CLAN LEVERY, FRANCE, 1971, P 46
- <sup>17</sup>حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي، صياغة الاستراتيجية، الجزء 2، مركزالخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2009، ص ص 205-228.
- <sup>18</sup>VOIR :
- PASCO – BERHO(CORRINE), MARKETING INTERNATIONALE ( OUVRAGE REALISE EN COLLABORATION AVEC LE CENTRE DE FORMATION AUX ECHANGES INTERNATINAUX C. F. E. I, GROUPE COFACE), 2em EDITION, Ed : DUNOD, PARIS, FRANCE, 1997, P2
- KLEIN JEAN, BERNARD MAROIS, GESTION FINANCIERE MULTINATIONALES, 1996, p 106, 107
- <sup>19</sup>بلدما مالامبالي وكارل بسوفانت، الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية في مجلة : التمويل والتنمية، مارس 1999، ص 34
- <sup>20</sup>مرزوق نبيل، العولمة والنظام الاقتصادي العالمي الجديد، في مجلة العمل العربية، العدد 68، 1998، ص 49
- <sup>21</sup>Muccheillie jean louis, princioes d'economie internationale, diffusion : Economica, paris, France, 1989, p27
- <sup>22</sup>عول فرحات، التحالفات الاستراتيجية العالمية أداة للتنافس في القرن ال 21، في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 23، المجلد 3، جامعة الجزائر 03، 2011، ص 47

- <sup>23</sup> هناك عدة تعاريف للتكنولوجيا، نذكر منها : أنها مركب قوامه المعدات و المعرفة، فالمعدات تشمل على جميع أنواع العدد والمركبات والآلات والمباني وغيرها، أما المعرفة فتشمل جميع أنواع المهارات (بما فيها الإدارية و المالية و التسويقية)، والدراية العلمية المؤسسة والتنظيمية والدراية العملية بالتمويل والإنتاج. وقد يتم نقل التكنولوجيا بطريقتين :
- النقل المباشر للتكنولوجيا : و ذلك بتصدير الرأس مال الإحتكاري المباشر إلى البلدان المضيفة، ويشترط السيطرة على الأسواق وإعادة تصدير الأرباح و اكتساب مواقع متميزة في البلد المعني.
  - لنقل غير المباشر للتكنولوجيا : ويتمثل في عقود شراء المعدات و براءات الاختراع و التراخيص الصناعية والأسماء التجارية و المعارف الفنية وغيرها، وهذا النوع من النقل يشترط بعض الشروط القاسية التي تفرضها الشركات المصدرة للتكنولوجيا على الأطراف المستعملة.

راجع :

-رياض سليمان عواد، دور العلم و التكنولوجيا في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، في مجلة : أخبار النفط و الصناعة، تصدر عن وزارة النفط والثروة المعدنية، المؤسسة الوطنية للتغليف و الطباعة، أبو ظبي، العدد 339، السنة 29، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 1998، ص 21

<sup>24</sup>Nicoles du bois, les multinationales,ed : Hatier, paris, France,1979,p62 et 66

<sup>25</sup>تعتبر تلك الظاهرة عن تدهور أسعار الصادرات من السلع و المواد الخام التي تنتجها البلدان النامية مقابل أسعار السلع المصنعة التي تنتجها البلدان المتقدمة، و هذا فضلا عن هيمنة شركات البلدان المتقدمة مثل شركات النفط التي تهيمن على عمليات اكتشاف واستخراج وتسويق النفط، راجع : رمزي زكي : الإقتصاد العربي تحت الحصار، نفس المرجع السابق، ص 78 .

<sup>26</sup>ميروك مقدم، الاتجاهات الزراعية و عوائق التنمية الريفية في البلدان النامية، د م ج، الجزائر، 1993، ص 151.

<sup>27</sup>فضيل فارس، هل يشكل الاستثمار المباشر الأجنبي مظهرا للعولمة الاقتصادية؟ وإلى أي مدى تبرز أهميته للاقتصادات النامية؟، في: مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد10، جامعة الجزائر03، 2004، ص22 4

<sup>28</sup>الاونكتاد، تقرير الاستثمار العالمي لعام 2013 نقلا من الموقع

[www.unctad.org/fr/docs/wir2013overview](http://www.unctad.org/fr/docs/wir2013overview)