



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة د. مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير

مطبوعة بعنوان:

محاضرات في

إدارة الأعمال الدولية

موجهة لطلبة الماستر تخصص مالية وتجارة دولية

من إعداد:

د. حجاوي توفيق

السنة الجامعية: 2020/2019



المحتوى

قائمة

1	المحتويات
3	قائمة الجداول والأشكال
5	مقدمة
8	المحور الأول: طبيعة وماهية الأعمال الدولية
24	المحور الثاني: بيئة الأعمال الدولية
61	المحور الثالث: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
71	المحور الرابع: الاستثمار الأجنبي وأشكاله
80	المحور الخامس: الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في الاقتصاد العالمي
98	المحور السادس: التكتلات الاقتصادية الدولية والاقليمية
107	الخاتمة
108	المراجع

# قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	استراتيجيات الاختيار والتعيين في الشركات متعددة الجنسيات	1-3
68	تصنيف المديرين والعاملين في الخارج وفق مدخل الرتب	2-3
68	تعويضات المدراء في ش. م. ج	3-3
85	أكبر عشر شركات عالمية مرتبة حسب المبيعات لعام 2004 (مليون \$)	1-5
86	أكبر عشر شركات عالمية مرتبة حسب المبيعات لعام 2014 (مليار \$)	2-5
87	أكبر عشر شركات عالمية مرتبة حسب الأرباح المحققة لعام 2014 (مليار دولار)	3-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	تفسير مصطلحات إدارة الأعمال الدولية	1-1
47	السوق المالية	1-2
63	عملية إدارة الموارد البشرية الدولية	1-3

# المقدمة

## مقدمة:

مما لا شك فيه أن التغيرات الكبيرة التي مر بها العالم في العقود الأخيرة من تغير في العلاقات الاقتصادية بين الدول، و تهاوي القيود التي كانت مفروضة على دخول و خروج الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة، وزيادة التداخل بين مختلف دول العالم على الأصعدة الاقتصادية والسياسية والتجارية والثقافية والاجتماعية، نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دفعت بالشركات إلى التوجه نحو الانتشار الواسع النطاق حول العالم مستخدمة قوتها المالية، والتكنولوجية والخبرة الادارية المتقدمة، وكذا الدعم السياسي الكبير من دولها؛ الأمر الذي جعل من مسألة ممارسة الأعمال الدولية مسألة في غاية الأهمية كونها تمثل ضرورة فرضتها بيئة التنافس العالمي لما تفرزه من مزايا وفرص لا تتوافر في البيئات الوطنية.

إلا أن تبني الشركات استراتيجية الخروج من البيئة المحلية إلى البيئة الدولية، يضعها أمام تحديات ومشاكل عديدة ومعقدة مرتبطة بتباينات ظروف البيئة الخارجية سواء كانت قانونية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية أو دينية، والتي تؤثر بدورها في نجاح أو فشل هذه الشركات. لا سيما أن ظروف البيئة الخارجية تتسم بالتغير السريع أو التدريجي، الفجائي أو المتوقع، نظرا للتغيرات الكبيرة التي تحصل في مجالات التكاليف والأسعار المنافسة الداخلية والخارجية، أسعار الصرف والفائدة والعوائد والتدفقات النقدية وغير ذلك؛ وهذا ما يجعل بيئة منظمات الأعمال خطرة.

ومن هذا المنطلق، أصبح موضوع إدارة الأعمال الدولية، لما له من أهمية بالغة لدى صانعي السياسات ومتخذي القرارات والأكاديميين، من أهم المواضيع التي ناقشت قضايا التجارة الدولية وقضايا الاستثمار الدولي، والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار، وأساليب غزو الأسواق الدولية والأشكال البديلة للاستثمارات الأجنبية، وتداول نشاطات المنظمات الكبرى الدولية في تلك الأسواق وتنظيم وتوجيه أطراف وجوانب هذا الاستثمار؛ بالإضافة إلى نقل التكنولوجيا إلى دول العالم النامية، وطرق وأساليب تحليل وإدارة البيئة الدولية.

لأهمية الموضوع ارتأينا إعداد هذه المطبوعة بلغة واضحة وميسورة للقراء من طلبة الماستر وكذا طلبة الليسانس كمرجع مساعد في مقياس إدارة الأعمال الدولية، تهدف هذه المطبوعة إلى تزويد الطالب بخلفية علمية شاملة عن مقياس إدارة الأعمال الدولية، وعن المتغيرات والتحديات التي تواجه المدراء والاداريين

للشركات المحلية والدولية التي تعمل على العمل على النطاق الدولي. ولتحقيق هذه الغاية قمنا بتقسيم هذا العمل إلى مجموعة من المحاور الرئيسية محاولين بذلك الاحاطة بمختلف جوانب البرنامج المعتمد. فالمحور الأول يقدم فكرة عامة عن طبيعة وماهية إدارة الأعمال الدولية، أما المحور الثاني فيعالج بيئة الأعمال الدولية سواء كانت قانونية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية أو دينية. في حين تم تخصيص المحور الثالث للإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لا سيما أن العنصر البشري يمثل المكون الأساسي لأي منظمة أعمال سواء كانت تعمل على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، كما قد يعتبر من الأصول الأكثر قيمة؛ وإن مهمة تأمين الموارد البشرية الكفؤة والمناسبة هي في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة. وفي المحور الرابع قدمنا عرضاً عن الاستثمار الأجنبي وأشكاله. وفي المحور الخامس نجد تحليلاً شاملاً عن الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في الاقتصاد العالمي. وفي المحور الأخير حاولنا إعطاء صورة عن التكتلات الاقتصادية الدولية والاقليمية كظاهرة جديدة نسبياً اعتمدها مجموعة من الدول سواء كانت نامية أو متقدمة، رأسمالية واشتراكية، وهذا لمواجهة مختلف التحولات الاقتصادية والسياسية التي شهدتها العالم، حيث ظهرت هذه التكتلات كنتيجة للقيود في العلاقات الدولية وكمحاوله جزئية لتحرير التجارة بين عدد من الدول.

# المحور الأول

---

طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

---

## المحور الأول: طبيعة وماهية إدارة الأعمال الدولية

تعتبر إدارة الأعمال الدولية مجال دراسة حديث نسبياً ويزداد الاهتمام بها في كل يوم مع ازدياد دور وأهمية الأعمال الدولية من تجارة واستثمار مباشر وغير مباشر وتراخيص وغيره.

## مفهوم الأعمال الدولية:

تعرف الأعمال الدولية بأنه كل الأعمال الخاصة أو العامة والتي تهتم بالمعاملات الدولية على مستوى دولتين أو أكثر.<sup>1</sup> وقد عرفها شيفا رامو Shiva Ramu بأنها أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر.<sup>2</sup>

## مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

عرف دونالد بول وواندل Donald Ball, Wendel. H إدارة الأعمال الدولية بأنها إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود القومية، وفي ذات السياق عرفها زينوتا وآخرون Zenota بأنها تلك التي تتضمن العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة لتحقيق أهداف أفراد ومنظمات.<sup>3</sup> كما يمكن تعريفها على أنها ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق تمويل وأفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>4</sup>

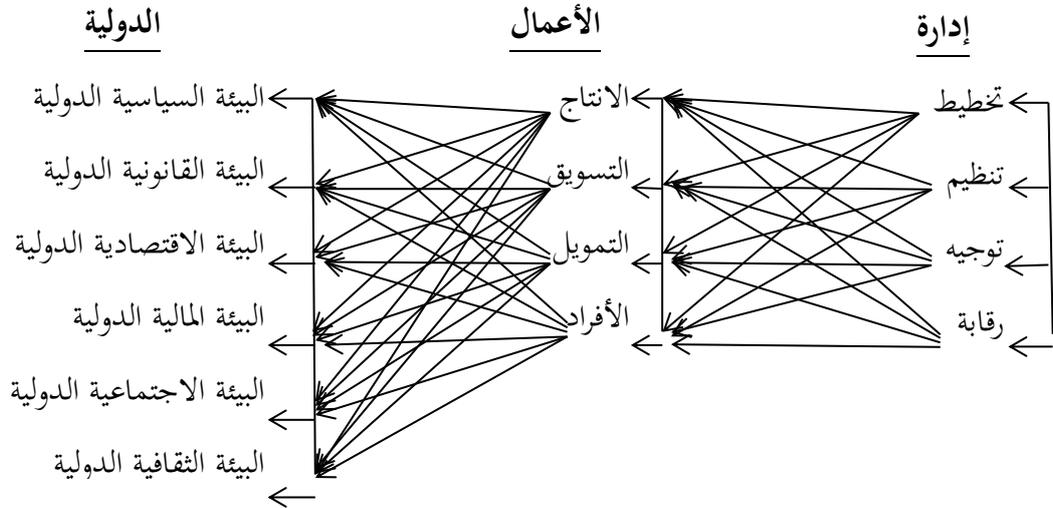
1 زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011 الأردن، ص 21.

2 على عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، دار المسيرة، 2013، ص 24.

3 علي ابراهيم الخضرم، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى دمشق-سوريا، 2007، ص 28.

4 مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص 12.

## الشكل 1-1: تفسير مصطلحات إدارة الأعمال الدولية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص 12.

الإدارة: هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وعليه فالإدارة تشمل كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة:

- **التخطيط:** تحديد الأهداف والوسائل التي من خلالها نحقق الهدف.
- **التنظيم:** تحديد مجموعة الأنشطة التي من خلالها يتم الوصول للخطة الموضوعية.
- **التوجيه:** تشجيع وحث الأفراد على بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق الأهداف السابق وضعها.
- **الرقابة:** التأكد من أن ما خطط له تحقق من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.

**الأعمال:** العمليات التي تقوم بها الشركة من إنتاج، تسويق، تمويل، أفراد... إلخ

**الدولية:** تمارس الشركة أعمالها خارج حدود الدولة، في ظل وجود ظروف بيئية سياسية، قانونية، اقتصادية ومالية، اجتماعية وثقافية مختلفة.

كما يمكن تعريف إدارة الأعمال الدولية على أنها عملية إدارية مستمرة شاملة تهدف إلى تشكيل وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة على المستوى الدولي وبكفاءة وفعالية.<sup>5</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن إدارة الأعمال الدولية تشمل جميع الأنشطة الاقتصادية والمالية والتجارية واللوجستية وغيرها التي تتم خارج حدود الدولة الواحدة، لذلك فإن اختلاف البيئة المحيطة بالأعمال الدولية يتطلب ضرورة تحليل وقياس الفرض والتهديدات الدولية نظراً لتأثيرها على القرارات والسياسات والخطط الانتاجية و التسويقية والمالية والمحاسبية وتشغيل الموارد البشرية متعددة الجنسيات.<sup>6</sup>

### أنواع الأعمال الدولية:

يمكن للمنشأة الدولية أن تمارس أنواعاً مختلفة من الأعمال في أي دولة وفق أهدافها ومواردها وبيئتها التي تعمل فيها، ويمكن أن يكون ذلك بصفة منفردة أو بالمشاركة أو بصورة جزئية مع جهة أخرى معينة؛ وتتمثل هذه الأعمال فيما يلي:

#### أ- التجارة الخارجية:

وتتمثل في تصدير واستيراد السلع المنظورة وغير المنظورة:<sup>7</sup>

#### 1- تصدير واستيراد السلع (الواردات والصادرات المنظورة):

إن سلع التصدير هي عبارة عن البضائع المادية والملموسة التي ترسل خارج الدولة، أما سلع الاستيراد فهي البضائع الملموسة التي تشتري من الخارج.

#### 2- تصدير واستيراد الخدمات (الواردات والصادرات غير المنظورة):

وهي عبارة عن تحقيق بعض المكاسب الدولية، فالمكاسب التي يتم استقبالتها تمثل الخدمات المصدرة، أما المكاسب المدفوعة تمثل الخدمات الموردة. ويطلق على الخدمات باعتبارها سلعا غير ملموسة ولا يمكن رؤيتها بالصادرات والواردات غير المنظورة؛ وقد تأخذ عدة أشكال نذكر منها ما يلي:

#### \* خدمات النقل والسياحة والسفر:

<sup>5</sup> سامح عبد المطلب، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص 12.

<sup>6</sup> فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2006، ص 12.

<sup>7</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 29-32.

وهي تعتبر مصدرا جيدا لزيادة عوائد شركات الطيران وشركات الشحن، ووكالات السفر والفنادق وتوجد بعض الدول التي تعتمد بشدة على هذه القطاعات الاقتصادية الخدمية.

**\*أداء بعض خدمات:**

تقوم بعض الشركات بأداء بعض الخدمات مقابل رسوم معينة تحصل عليها من الطرف الآخر مثل خدمات البنوك، التأمين، الخدمات الهندسية والإدارية.

**\*استخدام الأصول:**

وتتمثل في التراخيص والامتيازات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف...

**ب-الاستثمار الأجنبي المباشر:**

يتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية والادارية والفنية بالإضافة إلى المواد الأولية أو شبه المصنعة، ولذا عملية الاستثمار الخارجي أكثر تعقيدا من التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير)، وتتطلب إجراءات وترتيبات أكثر ومخاطرها أكثر، لذا فهي تأتي بعد التجارة الخارجية من حيث الأهمية كأعمال دولية.<sup>8</sup>

**ج-الاستثمار الأجنبي غير المباشر:**

هذا النوع من الاستثمارات يتمثل في امتلاك أوراق مالية في مؤسسات خارجية (سيتم التطرق بالتفصيل للاستثمار الأجنبي في الفصل المتعلق بنظريات الاستثمار الأجنبي).

**د-الاتفاقيات التعاقدية:**

يعتبر هذا النوع من الاتفاقيات الأكثر شيوعا في العلاقات فيما بين منظمات الأعمال الدولية، وتكون درجة المخاطر في هذا النوع من الاتفاقيات محدودة جدا بالنسبة لمنظمات الأعمال الدولية مقارنة بعقود التصدير أو الاستثمار المباشر؛ وتأخذ الاتفاقيات التعاقدية الأشكال التالية:<sup>9</sup>

**1-عقود الترخيص Licensing:**

<sup>8</sup> سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص ص 25-26.

<sup>9</sup> علي ابراهيم الخضر، مرجع سابق، ص ص 46-50.

وتسمى كذلك بعقود الامتياز Franchising هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية (المرخص لها) باستعمال الأصول غير المنظورة (غير الملموسة) التي هي ملك للشركة الأجنبية (مانحة الترخيص) مقابل عمولة وبشروط محددة لفترة معينة مثل (كوكاكولا، مكدونلد..).

ومن أهم الأصول المادية غير المنظورة (غير الملموسة) التي يتضمنها هذا النوع من العقود ما يلي:

- استخدام اسم الشركة وعلاماتها التجارية.

- استخدام الاسم التجاري للمنتج.

- استخدام براءات الاختراع.

- استخدام أساليب وطرائق الانتاج.

ويتحقق هذا النوع من العقود في المجال الخدمي والسلعي مع عدم تحمل الشركة الأجنبية (مانحة الترخيص) التبعات القانونية، لأن المرخص له (الشركة المحلية) يقوم بأعمال الانتاج والتسويق.

### 1-2- مزاي عقود الترخيص بالنسبة للشركة مانحة الترخيص (الشركة الأجنبية):

من أهم المزايا التي تحققها الشركات الأجنبية من وراء عقود الترخيص ما يلي:

- عدم الحاجة إلى استثمارات خارجية.

- سهولة وسرعة الدخول إلى الاسواق الخارجية.

- سهولة وسرعة الحصول على الموافقة على عقود الترخيص من الحكومات مقارنة بالاستثمارات المباشرة.

- عدم تعرض الشركات الدولية لمخاطر المصادرة.

- تجنب مخاطر انخفاض قيمة عملات البلد المضيف.

### 1-3- عيوب عقود الترخيص بالنسبة للشركة مانحة الترخيص (الشركة الأجنبية):

من أهم العيوب التي تتحملها الشركات الأجنبية من وراء عقود الترخيص ما يلي:

- محدودية العائد المادي الذي تحصل عليه الشركة الأجنبية (مانحة الترخيص) من الشركة المحلية

(المرخص له)، حيث أنه لا يتعدى ال 5% إلى إجمالي حجم المبيعات الكلية.

- قد تصبح الشركة المحلية (المرخص لها) منافسا قويا للشركة الأجنبية (مانحة الترخيص) إذا ما اكتسبت المهارات العالمية والخبرات والمعارف التقنية التي تؤهلها للإنتاج والتسويق في الأسواق الخارجية دون الحاجة إلى مساعدة الشركة مانحة الترخيص.
- عدم تمكن مانح الترخيص من السيطرة على البرامج الانتاجية والتسويقية للمرخص له إلا في حدود ضيقة.

## 2- عقود تسليم المفتاح Turn Key:

هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية تنفيذ وتطوير مشروع بصفة جزئية أو كلية لشركة محلية عامة أو خاصة بمقابل مادي وبشروط محددة لفترة معينة (مباني، بنى تحتية...)، وينفذ هذا النوع من العقود في الدول التي لا تمتلك الأموال والخبرات البشرية ولا المعرفة التكنولوجية.<sup>10</sup>

**2-1- مزايا وعيوب عقود تسليم المفتاح من وجهة نظر الدول المضيفة:**<sup>11</sup>

من أهم مزايا هذا النوع من العقود بالنسبة للدول المضيفة ما يلي:

- الوجود الأجنبي يكون مؤقتا في الدول المضيفة.
- يمكن للدول المضيفة الحصول على مستوى متقدم من التكنولوجيا الحديثة دون الخوف من مشكلة التبعية التكنولوجية لدولة أخرى أجنبية.

أما عيوب عقود تسليم المفتاح من وجهة نظر الدول المضيفة فيمكن حصرها في النقاط التالية:

- يتوقف تحقيق التقدم التكنولوجي للدولة المضيفة وكذلك خلق فرص عمالة وتحسين ميزان المدفوعات إلى حد كبير على حجم وطبيعة نشاط المشروعات.
- يعتبر دور مشروعات تسليم المفتاح في تدفق النقد الأجنبي وجذب رؤوس الأموال محدودا مقارنة بأنواع الاستثمار المباشر.

## 2-1- مزايا وعيوب عقود تسليم المفتاح من وجهة نظر الشركات الأجنبية:

<sup>12</sup>

<sup>10</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 15.

<sup>11</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، منشورات الحلبي الحقوقية بيروت لبنان، الطبعة الثانية 2003، ص 325.

<sup>12</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، مرجع سابق، ص 325-326.

تتمثل أهم مزايا هذا النوع من العقود بالنسبة للشركات الأجنبية فيما يلي:

- انخفاض درجة الخطر السياسي أو الأخطار غير التجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة.
- هذا النوع من الاستثمارات لا يتطلب رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم يتلاءم مع الشركات الأجنبية الصغيرة الحجم، وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية بالمقارنة بقدراتها التسويقية أو المالية.

أما عيوب عقود تسليم المفتاح من وجهة نظر الشركات الأجنبية فيمكن حصرها في النقاط التالية:

- لا يوفر هذا النوع من العقود للشركة الأجنبية أي رقابة على العمليات أو السوق أو الجودة، ومن ثم فإن أي خلل يحدث من جانب الطرف الوطني قد يسيئ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى سمعة الشركة الأجنبية في السوق المضيف.

### 3- عقود الإدارة Management Contracts:

هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية إدارة وتشغيل مشروع بصفة جزئية أو كلية لشركة محلية عامة أو خاصة بمقابل مادي وبشروط محددة لفترة معينة (فنادق، موانئ، مستشفيات، قطار الانفاق...)، دون أن يحق للشركة الأجنبية التدخل في القرارات الرئيسية كتوزيع الأرباح أو قرارات الاستثمار والتمويل والعمالة؛<sup>13</sup> ويتحقق هذا النوع من العقود في المجال الخدمي.

#### 3-1- مزايا وعيوب عقود الإدارة من وجهة نظر الشركات الأجنبية:<sup>14</sup>

- يحقق هذا النوع من العقود جملة من المزايا للشركات الأجنبية، نذكر منها ما يلي:
- لا تحتاج إلى رأس مال.
- تسمح بغزو السوق المضيف مع انخفاض درجة الخطر.
- قد يساعد في التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل.
- المحافظة على السوق.

أما فيما يخص العيوب فيمكن حصرها في النقاط التالية:

<sup>13</sup> علي إبراهيم الخضر، مرجع سابق، ص 50.

<sup>14</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، مرجع سابق، ص 328.

- احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة.
- التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.

#### 4- عقود التصنيع Manufacturing Contracts:

هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق سلع معينة (مجال سلعي وليس خدمي) لشركة أجنبية مقابل عمولة وبشروط محددة لفترة معينة (مواد غذائية، معدات وأدوات...).

##### 4-1 - مزايا عقود التصنيع:

من أهم مزايا هذا النوع من العقود ما يلي:

- تجنب مخاطر وتكلفة الاستثمار المباشر في البلدان غير المستقرة سياسيا واقتصاديا.
- توفر امكانية الدخول السريع إلى الأسواق المستهدفة، وكذا امكانية الانسحاب منها في حالة عدم موائمتها لتطلعات الشركة الدولية.

##### 4-1 - عيوب عقود التصنيع:

من أهم عيوب هذا النوع من العقود ما يلي:

- صعوبة العثور على الشريك المحلي المناسب القادر على القيام بعمليات الإنتاج وفق الشروط المتفق عليها.
- قد تواجه الشركة الدولية مخاطر إذا ما تحولت الشركة المحلية إلى منافس قوي قادرة على تطوير الإنتاج باستمرار وزيادة كمياته وتفعيل قدراتها التسويقية.

#### 5- عقود الوكالة Agency

هو اتفاق أو عقد قانوني بين طرفين يعطي الحق لشركة محلية (الوكيل) ببيع سلع أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات لشركة أجنبية مقابل عمولة مع احتفاظ الطرف الأول بملكية السلع وبشروط محددة لفترة معينة، ويتحقق هذا النوع من العقود في المجال الخدمي مع عدم تحمل الشركة الأم (الأجنبية) التبعات القانونية.

## 5-1- مزايا وعيوب عقود الوكالة:

لعقود الوكالة عدة مزايا وعيوب، سواء بالنسبة للدول المضيفة أو بالنسبة للشركات الأجنبية والمتمثلة فيما يلي:<sup>15</sup>

## 5-1-1- مزايا وعيوب عقود الوكالة من وجهة نظر الدولة المضيفة:

يمكن تلخيص المزايا والعيوب كالآتي:

- تتجنب الدولة المضيفة من خلال عقود الوكالة الكثير من الآثار السلبية الناجمة عن الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة في مجالات التصنيع والانتاج.
- احتمالية جعل اقتصاد الدولة المضيفة أكثر تجاريا من جعله اقتصادا صناعيا وتجاريا في آن واحد، ومن ثم تصبح درجة التبعية الاقتصادية وحتى السياسية على دول أخرى أكثر حدة وارتفاعا عن نظيرتها في حالة الاستثمارات الصناعية المباشرة.
- قد يتصرف الوكيل (الطرف المحلي) بطريقة لا تتفق مع المصلحة القومية في سبيل تحقيق أهدافه الخاصة بالحصول على أكبر قدر ممكن من العمولة على المبيعات المحققة.
- لا يساهم هذا النوع من العقود بالشكل الكافي في خلق فرص العمالة وتحسين ميزان المدفوعات ونقل التكنولوجيا أو تنميتها محليا.

## 5-1-1- مزايا وعيوب عقود الوكالة من وجهة نظر الشركات الأجنبية:

تتمثل أهم المزايا في النقاط التالية:

- التواجد في سوق الدولة المضيفة بتكلفة رأسمالية محدودة للغاية، وتقريبا بدون نفقات تشغيل.
- يعتبر مصدر جيد للمعلومات التسويقية وفرص البيع في السوق المضيف.
- تساعد الشركة المعنية في التغلب على المشاكل المرتبطة بالنواحي الثقافية والاجتماعية.
- تعتبر التوكيلات من أساليب غزو الأسواق الأجنبية بأقل درجة من الخطر.
- تساعد التوكيلات في ضمان استمرار التواجد أو التمثيل للشركة الأجنبية في السوق المضيف.

<sup>15</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، مرجع سابق، ص ص 332-334.

■ تعتبر التوكيلات من أهم أشكال غزو الأسواق بالنسبة للشركات الدولية الصغيرة أو متوسطة الحجم.

ويمكن حصر أهم العيوب فيما يلي:

■ قد يهتم الوكيل أكثر ببعض المنتجات التي يتعامل فيها والتي يحقق من ورائها ربحاً أكبر على حساب منتجات أخرى، سواء على مستوى الشركة الواحدة أو على مستوى الشركات التي يتعامل معها حساب منتجات الشركة.

■ تتوقف الفوائد الحقيقية للشركة الأجنبية من جراء إبرام عقود الوكالة على خصائص الوكيل المالية والفنية والتسويقية.

### الأسباب والمبررات التي تجعل المنظمات تندمج في الأعمال الدولية:

هناك مجموعة من الأسباب التي من شأنها أن تجعل المنظمات تشارك في الأعمال الدولية، نذكر منها:

#### أ- التوسع في المبيعات:

قد تلجأ معظم المنظمات للرفع من مبيعاتها و من ثم زيادة حجم الأرباح إلى التوجه نحو أسواق عالمية جديدة، وذلك انطلاقاً من أن أرباح كل وحدة من المبيعات تزيد بزيادة حجم المبيعات، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة مما يساهم في خفض التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة ومن ثم خفض التكلفة الإجمالية للوحدة؛ إذ أن المنشآت التي تشكل فيها التكاليف الثابتة التشغيلية نسبة عالية من التكاليف الكلية، تكون فيها نسبة الرفع التشغيلي مرتفعة مما يعني حدوث تقلبات عنيفة في مستويات أرباحها تقابل التغيرات المحدودة التي تحدث في مبيعاتها، الأمر الذي ينعكس على أسعار وعوائد أسهم هذه المنشآت في صورة تقلبات حادة تحيط بقيمتها في المستقبل.

#### ب- الحصول على الموارد:

في الكثير من الحالات تلجأ المنشآت إلى أسواق خارجية للحصول على الموارد اللازمة لاستخدامها على المستوى المحلي سواء لانخفاض تكلفتها أو لعدم توفرها على المستوى المحلي.

بالإضافة إلى ذلك، قد تتجه هذه المنشآت إلى أسواق خارجية للحصول على تكنولوجيا ورأس المال

الأجنبي لنفس الأسباب الآتية الذكر.

**ج-تنوع مصادر المبيعات والتوريدات:**

تبحث كثير من الشركات عن الأسواق الخارجية لتنوع مصادر مبيعاتها ومواردها. وذلك لتجنب التذبذبات المتوقعة في المبيعات، حيث أن انخفاض المبيعات في دولة ما قد يزامن ارتفاع في دولة أخرى، كما أن تنوع مصادر التوريد يقلل من تأرجح الأسعار ويقلل من الاعتماد على دولة واحدة.<sup>16</sup>

**د-التوسع التكنولوجي:**

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات زاد من سهولة وسرعة عقد الصفقات التجارية عبر البريد الإلكتروني، كما أن تطور وسائل النقل (الجوي، البحري، البري وبالسكك الحديدية وغيرها) سهل كثيرا تنقل الأشخاص ونقل السلع من منطقة لأخرى.

**هـ-عوامل السوق المحلية:**

إن الاعتماد كليا على السوق المحلي في تصريف المنتجات قد يكتنفه الكثير من المخاطر، فحلول الكساد أو الركود الاقتصادي في السوق المحلي من شأنه أن يؤثر على مبيعات المنشأة ومن ثم تدهور أرباحها؛ وعليه فوجود عدة أسواق للمنشأة في بلدان عديدة قد يضمن لها التعويض عن انخفاض أرباحها في السوق المحلي.

**و-تحرير التجارة الخارجية من القيود:**

إن انخفاض القيود التي تفرضها الحكومات على حرية التجارة الدولية (قيود جمركية وقيود كمية غير جمركية) ساعدت وبدرجة كبيرة حرية تنقل العمالة ورأس المال والمعرفة والتكنولوجيا بين الدول، كما أن القيود والالتزامات والتوجهات الحكومية تجاه التجارة الدولية يمكن أن تتغير في أي وقت، وهذا ما يجعل من الأعمال الدولية أكثر مخاطرة.

**أنواع الشركات والانتقال بين مستوياتها (من يقوم بالأعمال الدولية)**

تأخذ الشركات أشكالا متعددة لكل منها خصائص وسمات وحدود لأداء أنشطتها، وبشكل عام هناك خمسة أنواع من الشركات، هي:<sup>17</sup>

16 محمد زاهد، مرجع سابق، ص 24.

17 زكريا مطلق الدوري، د. أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية : منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة العربية 2013، ص ص 42-45.

**الشركات المحلية Domestic Companeis:**

وهي الشركات التي تنتج لإشباع الأسواق المحلية، وبالتالي فهي لا تقوم بالأعمال الدولية.

**الشركات المصدرة Exporting companeis:**

وهي الشركات التي تطمح للخروج من البيئة المحلية الضيقة إلى البيئة الأوسع في محاولة للبحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الإقليمية.

**الشركات الدولية International companeis:**

لقد عرفها ليفنجستون Livingston بأنها تلك الشركات التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر، والمقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية حسب Livingston هو عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة أو أي قرارات مرتبطة بها في الخارج.<sup>18</sup>

ويعرفها البعض بأنها الشركات التي تقيم أساسا في دولة واحدة وتكون لها جنسية واحدة، لكن تفتح فروعاً، عادة، في الدول المجاورة الأقرب لها، ويتركز اهتمامها في موضوع التسويق بعد الانتاج، ومن خصائص هذه الشركات أن التكنولوجيا المعتمدة من قبلها تصبح مشتركة بين فروعها، فضلا عن ذلك مراعاة الثقافة المحلية لدولة الفرع المضيف. وعلى هذا الأساس تصبح مسألة تدريب المديرين على ثقافة الدولة المضيفة في غاية الأهمية لتمكينهم من تسويق السلع والخدمات التي تنتجها شركاتهم.

أهم صفاتها:

- 1- استراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.
- 2- تتواجد سلعياً أو خدمياً في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.
- 3- لها قاعدة هي موطنها ومحور أعمالها.

**الشركات متعددة الجنسيات Multinational companeis:**

وهي الشركات التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية في أكثر من بلد. ويتواجد في هذا البلد مرافق الانتاج ودوائر التسويق بشكل مستقل.

<sup>18</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، مرجع سابق، ص 142.

ويعرفها فرنون Vernon بأنها المنظمة أو الشركة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك فروع في ست دول أخرى أو أكثر، بينما يرى هود Hood أن الشركة متعددة الجنسيات هي تلك التي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية، مع شرط التملك الكلي أو الجزئي لمشروع الاستثمار الخارجي.<sup>19</sup>

وقد عرفها Rolf بأنها الشركات التي تزيد نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية) حوالي 25% من إجمالي المبيعات (أو 25% من إجمالي عدد العمال أو 25% من حجم الاستثمار الكلي).

ويمكن إبراز خصائص هذه الشركات فيما يلي:

- ✓ الشركة متعددة الجنسية تتخذ أكثر من موطن.
- ✓ تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.
- ✓ هناك مركز اقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على ادارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
- ✓ استراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة، وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.
- ✓ اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.
- ✓ تحقق عوائد عالية من الأعمال الدولية تصل إلى 40% من مجموع أرباحها.
- ✓ تركز اهتمامها على التسعير أكثر من ترويج السلع والخدمات.

### الشركات العالمية Global companies:

وهي الشركات التي لا وطن لها من حيث التوجه والنظرة لأعمالها، وتمثل هذه الشركات مرحلة متقدمة ومعقدة لأن أعمالها تكون عابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط ببلد معين أو جنسية معينة.

ومن خصائصها:

- ✓ تتواجد في كل قارات العالم. (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات).

<sup>19</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 22.

- ✓ هناك مركز اقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن).
  - ✓ استراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباط مباشر بالمركز الاقليمي للدولة، يليه بصورة أقل ارتباطاً المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.
  - ✓ اتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.
- أوجه التباين بين إدارة الأعمال على المستوى المحلي والإدارة الدولية:**

إن الشركات التي تعمل في النطاق الدولي تتأثر كلياً بظروف البيئة الخارجية سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، دينية، والتي تؤثر بدورها في نجاح أو فشل هذه الشركات، ومن بين النقاط التي تحدث الاختلاف بين الأعمال الدولية والمحلية ما يلي:<sup>20</sup>

#### أ- تباين واختلاف القوانين واللوائح فيما بين الدول:

إن ممارسة الأعمال الدولية في العديد من الدول يجعل من الشركات أمام مجموعة القوانين واللوائح والاجراءات والنظم التجارية المختلفة من دولة لأخرى.

#### ب- اختلاف العادات والتقاليد والعرف واللغة والثقافة:

تؤثر القيم والتقاليد على الأذواق ونظرة المستهلكين إلى السلع، كما تؤثر اللغة على أساليب الاتصالات وكيفية كسب ثقة الناس. هذه العوامل وأخرى تعتبر مهمة لفهم المستهلك والتنبؤ بسلوكه وكيفية التأثير عليه. والوصول إلى إشباع حاجاته المشروعة. الأمر الذي يدفع بالشركات الأجنبية الآخذ بهذه العوامل في تصميم سياساتها الانتاجية والتسويقية لتلائم سوق البلد المستهدف.

#### ج- اختلاف السياسات الوطنية والنزاعات القومية:

إن الشعور بالانتماء والولاء للوطن يعتبر عاملاً مهماً، حيث أن لكل دولة سياسات تهدف إلى تحقيق أهداف قومية محددة، لذلك قد يكون هناك ولاء للسلع المحلية بهدف تدعيم الانتاج المحلي أو من أجل مقاطعة السلع لبعض الشركات المنتمة لدول عدائية، مما قد يكون له الأثر السلبي على أعمال الشركات الأجنبية؛ الأمر الذي يتطلب من الشركات الأجنبية الآخذ بعين الاعتبار لهذه المتغيرات.

<sup>20</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 28-30.

**د- اختلاف النظم النقدية والمصرفية:**

إن قيام الشركات بالأعمال الدولية يجعلها تواجه مشكلة في غاية الأهمية وهو ما يتمثل في عدم الاستقرار في أسعار الصرف، حيث يتوجب على هذه الشركات إدارة المخاطر المتعلقة بالتقلبات التي تحدث في سوق الصرف الأجنبي صعودا ونزولا؛ كما قد تواجه هذه الشركات شروط متشددة من البنك المحلي فيما يختص بالتمويل كرفع تكلفة التمويل بواسطة البنك المركزي لبلد ما، الأمر الذي يدفع بالشركات الأجنبية مراجعة خططها الإنتاجية والتمويلية.

**هـ- اختلاف الأسواق بين البلدان:**

تختلف الأسواق من حيث مستوى الدخل، حدة المنافسة من دولة إلى أخرى، حيث أن المنافسة تكون أكثر حدة في الأسواق الأجنبية منها في الأسواق المحلية التي يلقي فيها المنتج المحلي حماية من دولته، كذلك تختلف الأسواق في كيفية تحديد الأسعار ومدى تدخل الدولة فيها ومرونة الطلب... وبالتالي الدخول إلى أسواق أجنبية يتطلب استراتيجية مختلفة من تلك التي تتبعها الشركات في سوقها المحلي.



---

بيئة الأعمال الدولية

---

## المحور الثاني: بيئة الأعمال الدولية

إن الشركات التي تعمل في النطاق الدولي تتأثر كلياً بظروف البيئة الخارجية سواء كانت قانونية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية أو دينية، والتي تؤثر بدورها في نجاح أو فشل هذه الشركات. وقد أوضحت ظروف البيئة الخارجية تتسم بالتغير السريع أو التدريجي، الفجائي أو المتوقع، نظراً للتغيرات الكبيرة التي تحصل في مجالات التكاليف والأسعار المنافسة الداخلية والخارجية، أسعار الصرف والفائدة والعوائد والتدفقات النقدية وغير ذلك؛ وهذا ما يجعل بيئة منظمات الأعمال خطرة.

## مفهوم بيئة الأعمال الدولية:

كل ما يحيط بالمنظمة (أي يقع خارجها) ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي مجموعة من المتغيرات (العناصر) التي تحيط بالمنشأة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي يندرج ضمن هذا الإطار:

- بيئة محلية تملك المنشأة كافة المعلومات عنها.
- البيئة الدولية التي لا يتوفر عنها معلومات كافية والتي تمثل مزيج معقد من العناصر، مما يستدعي دراستها من طرف الشركات الدولية كي تتمكن من العمل بنجاح.

## أولاً: بيئة الأعمال الدولية القانونية:

وهي الإطار القانوني الذي يمكن أن تعمل في ظله الشركات متعددة الجنسيات، ويمكن القول بأن الشركات المتعددة الجنسيات تخضع إلى ثلاث مجموعات من القانون وهي:<sup>1</sup>

## أ-قوانين البلد الأم:

وهي قوانين بلد ومقر الشركة الأصلي، والمتمثلة في القوانين التي تتحكم في قرار الشركة بالاستثمار في الخارج من عدمه، كأن تفرض الحكومة على الشركات تقديم طلب للاستثمار في الخارج لدراسة الأثر المحتمل لذلك الاستثمار على الاقتصاد المحلي. كما أن بعض الدول قد تسن قوانين خاصة بالتصدير والاستثمار تمنع تصدير سلع معينة ذات تقنية أو أهمية عسكرية، ويقتضي تصديرها الحصول على إذن مسبق من الوزارة المعنية. كما تلجأ بعض البلدان إلى وضع قوانين لمحاربة هروب رأس المال والحفاظ على العملة الصعبة.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 38-41.

**ب-قوانين البلد المضيف:**

على الشركات الأجنبية الالتزام بقوانين البلد المضيف التي تحدد أسلوب دخول السوق بالتصدير له، بالترخيص أم الاستثمار فيه، كما تحدد شروط وجود شريك محلي أم لا، كذلك من المهم معرفة مدى الحماية التي يقدمها القانون المحلي لبراءات الاختراع.

**ج- القانون الدولي:**

لم يكن للقانون الدولي أثر يذكر على إدارة الأعمال الدولية وذلك انطلاقاً من فكرة الاقتصاد الحر التي يرى من الأحسن ترك النشاط الاقتصادي للقوانين المحلية.

إلا أنه مع تطور الأعمال الدولية قامت بعض المنظمات الإقليمية والدولية بتحديد قواعد قانونية لسلوك الشركات المتعددة الجنسيات، كالمبادئ الخاصة بالممارسات التجارية التقييدية لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية؛ وقد تم وضع قواعد لم تعتمد بشكل نهائي كمدونة الأمم المتحدة لقواعد سلوك ش. م. ج.<sup>2</sup>

**د-الاتفاقيات الثنائية:**

وهي عبارة عن قواعد تنظم العلاقات بين بلدين، مثل اتفاقيات الصداقة والتجارة والتعاون التي تعقدها الدول مع دول أخرى.

**هـ-الاتفاقيات الدولية:**

وهي الاتفاقيات التي تشترك فيها مجموعة من الدول كاتفاقيات التكامل الاقتصادي (السوق الأوروبية المشتركة، مجلس التعاون الخليجي).

**و-حل النزاعات:**

في حالة نشوء أي نزاع بين الشركات المتعددة الجنسيات والبلد المضيف لسبب ما، يتم اللجوء إلى الأنظمة والقوانين الدولية الخاصة بالاستثمارات الأجنبية والنزاعات التجارية أو إلى الاتفاقيات الثنائية بين الدولة المضيفة والدولة الأم للشركة الأجنبية أو تطبيق قوانين البلد المضيف أو قوانين البلد الأم حسب

<sup>2</sup> أحمد عبد العزيز و آخرون، الشركات المتعددة الجنسيات و أثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، 2010، ص 120-121.

نصوص العقود الموقعة بين البلد المضيف والشركة الدولية، أو يتم اللجوء إلى قوانين المنظمة لاتفاقيات التكامل الاقتصادي إذا كان الطرفين عضوان في هذا التكامل.<sup>3</sup>

### ثانياً: بيئة الأعمال الدولية السياسية:

تواجه معظم الشركات المحلية والتي تريد أن تنتقل إلى شركات دولية عدة تحديات منها اختلاف البيئة السياسية في البلد الأم عن البيئة السياسية في البلد المضيف. لذلك يجب على الشركات الأجنبية الاحاطة والامام بالمخاطر السياسية التي يمكن أن تتعرض لها في البلد المضيف ومحاولة التكيف معها لكي تنجح في دخول هذه الأسواق الجديدة.

### المخاطر السياسية:

يعرف الخطر السياسي بأنه أي تغيير مفاجئ أو تتابعي في البيئة السياسية المحلية، ينعكس سلباً وبدون مردود إيجابي على المستثمر أو الشركة الأجنبية العاملة في الدولة المستضيفة.<sup>4</sup> ويعرفه البعض على أنه جميع العوامل والأحداث السياسية والاجتماعية التي تؤثر على بيئة الأعمال ويترتب عليها خسائر مادية أو انخفاض في ربحية الشركات.<sup>5</sup>

ويمكن تقسيم المخاطر السياسية إلى مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية، ومخاطر خاصة تواجه شركة معينة أو قطاع معين.

### مصادر الخطر السياسي:

قد يكون مرد الخطر السياسي هو القيود والضوابط التي تفرضها الدولة المضيفة عن الشركات الأجنبية، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>6</sup>

### القيود العملية:

قد تفرض الدولة المستضيفة قيوداً عملية على الشركات الأجنبية والمحلية بحيث تعيق نشاطها الاعتيادي، كعدم السماح للشركات أو الأفراد بتحويل دخولهم أو أرباحهم من العملات الأجنبية إلى

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص ص 226-227.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 112.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية و الأدلة التطبيقية"، مرجع سابق، ص 256.

<sup>6</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص ص 114-115.

الخارج كقرار أو سياسة تضعها الحكومة المضيفة، أو السماح لهم القيام بذلك في حدود نسبة معينة<sup>7</sup>. أو إصدار ضوابط على التحويل الخارجي مما يؤثر وبشكل خاص على نشاط وعمليات الشركات الأجنبية.

**القيود التمايزية:**

فهي قيود تفرض على الشركات الأجنبية كفرض ضرائب من نوع خاص، أو فرض رسوم جمركية على حجم الانتاج، أو تحميل الشركات عمولات ومصاريف أعلى من تلك التي تفرض على الشركات المحلية، أو إخضاع الشركة الأجنبية لقانون دفع الأجور والرواتب ساري المفعول.

### المصادرة والتجريد Expropriation:

هو احتمالية تتدخل الدولة المضيفة في أعمال الشركات وذلك بالمصادرة والتأميم أو أن تفرض الدولة المستضيفة رقابة وقيودا على ممتلكاتها، ففي مثل هذه الحالات فإن القانون الدولي يفرض على الحكومة أن تبرر قيامها بالعمل وأن تعوض الشركة الأجنبية ماليا؛ وقد تتدخل الدولة أيضاً بتحديد الأسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير ورقابة النقد والضرائب ومنح التراخيص.

### النظام الاقتصادي والقانوني للدولة (فلسفة الدولة الاقتصادية)

ويعني النظام الاقتصادي الذي تتبعه الدولة، هل تتبع نظام الاقتصاد الحر الذي تعمل فيه المبادرة الفردية دون قيود من خلال نظام السوق (العرض والطلب)، أم تتبع الدولة نظام التخطيط المركزي (الاشتراكية) الذي تسيطر فيه الدولة على وسائل الإنتاج وتقرر ماذا ينتج وكيف يوزع. ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني، ففي نظام الاقتصاد الحر يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد بينما لا يعترف بذلك نظام التخطيط المركزي.

### حدا الشعور الوطني:

إن الشعور بالانتماء والولاء للوطن يعتبر عاملا مهما، حيث أن لكل دولة سياسات تهدف إلى تحقيق أهداف قومية محددة، لذلك قد يكون هناك ولاء للسلع المحلية بهدف تدعيم الانتاج المحلي أو من أجل

<sup>7</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، مرجع سابق، ص 258.

مقاطعة السلع لبعض الشركات المنتمية لدول عدائية، مما قد يكون له الأثر السلبي على أعمال الشركات الأجنبية؛ الأمر الذي يتطلب من الشركات الأجنبية الأخذ بعين الاعتبار لهذه المتغيرات.<sup>8</sup>

#### -الاستقرار السياسي:

تفضل غالبية الشركات الدولية الاستثمار العمل في الدول ذات الاستقرار السياسي والمتمثل في قدرة النظام على التكيف مع التعامل مع الأزمات بشكل ناجح وإدارة الصراعات داخل المجتمع بطريقة تمكنه من السيطرة والتحكم بها وذلك باستخدام أسلوب كفاء للإقناع بعيدا عن العنف ومستندا إلى الشرعية السياسية ومن المؤشرات الدالة على الاستقرار السياسي الاستقرار الحكومي، الاضطرابات المدنية، الاعتقالات، أحداث الشغب، التظاهرات والنشاطات الإرهابية، النزاعات الإقليمية...

#### ادارة وتقييم المخاطر السياسية:

إدارة المخاطر تعني القدرة على التنبؤ بوقوعها وتقدير أثرها المحتمل والتهيؤ لها، ومن هذا المنطلق يتوجب على الشركات المتعددة الجنسيات دراسة التاريخ السياسي للبلد المضيف واستقراره، ومدى وجود مؤشرات على حدوث اضطرابات محتملة.

وفي هذا السياق، يجب على الشركات أن تفكر في كيفية إدارة المخاطر السياسية إما بتقليل أثارها السلبية أو تجنبها؛ وفي هذا الخصوص يمكن اقتراح مدخلين لإدارة الخطر:<sup>9</sup>

#### المدخل الأول: استغلال قوة المركز التفاوضي للشركة:

قد تستخدم الشركة قوتها ومركزها التفاوضي لفرض شروطها التي تحميها من أي خطر سياسي أو أي محاولة لتدخل الدولة المضيفة، لا سيما إذا كانت هذه الشركة تمتلك، على سبيل المثال، نوعا من التكنولوجيا يتصف بالندرة أو التقدم ولا تستطيع الدولة المضيفة الحصول عليه من مصدر آخر.

#### المدخل الثاني: استخدام أساليب وقائية وتكاملية ودفاعية:

يمكن للشركة أن تقلل أو تتجنب تدخل حكومة الدولة المضيفة في مجالات نشاطاتها وكذلك تجنب حالات التصفية أو أخطار المصادرة من خلال استخدام عدة أساليب تكاملية ودفاعية ووقائية، وذلك على النحو التالي:

<sup>8</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 20.

<sup>9</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، مرجع سابق، ص 267-269.

### الأساليب التكاملية:

تهدف هذه الأساليب إلى دعم ومساعدة العمليات والنشاطات الخارجية للشركة من خلال مشاركة الحكومة المضيفة في مشروعات استثمارية، أو تنمية علاقات جيدة مع الحكومة المضيفة أو أي مجموعة أو حزب سياسي بالدولة؛ أو إنتاج سلعة تتلائم مع المتطلبات المحلية مع الاستعانة بالموردين المحليين، أو الدخول في استثمار مشترك والاستعانة بالعمالة والمدراء المحليون في إدارة الشركة. كما يمكن القيام بتنفيذ نشاطات البحوث والتطوير داخل الدولة المضيفة.

### الأساليب الدفاعية والوقائية:

تستهدف هذه الأساليب تقليل درجة حماس حكومة الدولة المضيفة في التدخل في العمليات والنشاطات الانتاجية، وذلك من خلال القيام بالآتي:

- الحصول على قروض من البنوك المحلية ومن الحكومة جنبا إلى جنب من المصادر الخارجية.
- تنفيذ جميع نشاطات البحوث والتطوير خارج الدولة المضيفة.
- تنوع الانتاج والمنتجات بين عدد من الدول.
- تقليل عدد مكونات السلعة التي يتم تصنيعها داخل الدولة المضيفة والاعتماد على فروع الشركة الأخرى خارج حدودها لتغطية أو تصنيع باقي المكونات.

### ثالثا: بيئة الأعمال الدولية الاقتصادية:

على الشركة الأجنبية دراسة وتحليل البيئة الاقتصادية للدولة التي ستقيم بها أعمالها، وذلك عن طريق التطرق لبعض المؤشرات الاقتصادية:<sup>10</sup>

### الدخل القومي:

وهو من المؤشرات الهامة، خاصة وأنه يعتبر كمؤشر لقياس حجم الدولة من الناحية الاقتصادية، فكلما ارتفع هذا المؤشر كلما أصبحت الدولة من وجهة نظر خبراء التسويق أكثر جاذبية كسوق مستهدف.

<sup>10</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 41-47.

**نصيب الفرد من الدخل القومي:**

ويستخدم هذا المؤشر لقياس القدرة الشرائية للفرد، إذ يعبر ارتفاع هذا المؤشر عن التقدم الاقتصادي للدولة.

**توزيع دخل الفرد:**

تهتم الشركات الدولية كثيرا بالدخل الصافي المتاح للتصرف

**معدلات التضخم والبطالة:**

تهتم الشركات الدولية بتحليل معدلات التضخم والبطالة لما لها من أهمية في دراسة البيئة الاقتصادية للبلد المضيف.

**تحليل الخطط الاقتصادية للدولة المضيقة:**

تهتم الشركات الدولية بتحليل الخطط الاقتصادية التي تنشرها الدول المضيقة، والتي تستخدم كوسيلة للتوجيه والرقابة على الانتاج. فمن خلال هذه الخطط يتضح سياسات الدول وأهدافها وأدوات تحقيقها المالية والنقدية والضريبية.

**الاستقرار الاقتصادي:**

ويعرفه صندوق النقد الدولي الاستقرار الاقتصادي على أنه الوضعية التي تجنب الدول مخاطر التعرض هزات اقتصادية أو مالية وذلك من خلال التغلب على التقلبات والتغيرات الحادة في النشاط الاقتصادي وأسعار الصرف والفائدة ومعدلات التضخم وأسواق المال. إذ أن هذه التقلبات تؤثر سلبا على قدرة الدول في جذب الاستثمارات.

**تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية والدولة المضيقة:**

يمكن سرد مختلف النقاط التي تشكل التعارض بين الشركة الأجنبية والدولة المضيقة في النقاط التالية:

- تهديد السيادة الوطنية
- التحكم في الصناعات الاستراتيجية من طرف الشركات الأجنبية
- اقتسام الملكية مع الشركاء

**تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:**

تسعى الدول عموماً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية كتحقيق النمو الاقتصادي، القضاء على البطالة، استقرار الأسعار، تحقيق التوازن، تحقيق فائض في ميزان المدفوعات... وذلك من خلال اتباع السياسات الاقتصادية:

**-السياسات النقدية:**

قد تلجأ الدول إلى استخدام السياسة النقدية للتأثير على النمو الاقتصادي والعمالة والأسعار، فقد تلجأ الدولة المضيفة إلى تقليص عرض النقود ورفع تكلفة التمويل لتثبيت الأسعار، وفي مثل هذه الحالة تجد الشركة الأجنبية نفسها مجبرة على البحث عن التمويل الخارجي حتى لا يتأثر نشاطها.<sup>11</sup>

**-السياسات المالية:**

تتمثل آلية السياسة المالية في التحكم في حجم الانفاق والضرائب والدين العام وذلك من أجل محاربة التضخم والانكماش<sup>12</sup>. فوجود الشركات الأجنبية قد يقود إلى تخفيض الإيرادات (منح إعفاءات وامتيازات جبائية) أو زيادة الانفاق الحكوميين (انشاء طرق أو تقديم خدمات في الأماكن التي تعمل فيها الشركات الأجنبية).<sup>13</sup>

**-أسعار العملات وموازن المدفوعات**

على الشركات الأجنبية الاهتمام برصيد ميزان المدفوعات للبلد المضيف، فقد يواجه هذا الأخير عجزاً في ميزان المدفوعات نتيجة عدة عوامل نذكر منها، على سبيل المثال لا الحصر، زيادة حجم الاستيراد، انخفاض حجم الصادرات، تدفق الأموال إلى الخارج، حدوث تضخم...، ولمواجهة هذا العجز فقد تلجأ الدولة لوضع حواجز تجارية كرفع الرسوم الجمركية، العمل بنظام الحصص الاستيرادية، تخفيض العملة، بالإضافة إلى اتخاذ العديد من المعايير التجارية الضابطة والحاكمة للعملية التجارية وهو ما يمكن أن يؤثر على الشركات الأجنبية.<sup>14</sup>

11 سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 46.

12 عبد المنعم راضي، النقود والبنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 297.

13 سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 46.

14 سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 46.

**-سياسات الحماية:**

قد تلجأ غالبية الحكومات لحماية صناعاتها المحلية من المنافسين الأجانب خاصة منها الحديثة والناشئة، حتى تصبح قادرة على منافسة الصناعات الأخرى.

**رابعاً: البيئة الثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية**

إن ممارسة الأعمال الدولية من طرف الشركات يتطلب أن يكون المدير العالمي على دراية بالظروف الثقافية من دولة إلى أخرى، إذ أن هذا الأخير سيتعامل مع مشرتين من أنماط وسلوكيات مختلفة باختلاف الثقافة، ويحتاج ذلك بالضرورة من المدير أن يكون قادراً على التأقلم والتكيف مع البيئات المختلفة كما يجب أن يطور مهاراته كمهارات الاتصال، مهارات التعامل مع التغيير....

**مفهوم البيئة الثقافية:**

يمكن تعريف الثقافة على أنها مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما<sup>15</sup>، فالشركات الدولية تسعى لدراسة جوانب التشابه والاختلاف في ثقافات الشعوب في ممارسة الأعمال الدولية باعتبارها مفتاح النجاح لأي مدير دولي، فإدراك الاختلافات وأوجه التشابه بين الثقافات المختلفة أصبح على درجة عالية من الأهمية لنجاح استراتيجيات الشركات العالمية ومتعددة الجنسيات. إن التباين الثقافي سواء بين العاملين داخل المنظمة أو بين العملاء والدول التي تخدمها المنظمة يمكن أن يخلق عدة مشكلات مثل:

- انعدام الترابط وانخفاض التعاون والتنسيق.
- خلق الشك وانخفاض درجة الثقة عندما يتكلم عاملين بلغة الأم وسط عمال لا يتقنون هذه اللغة.
- انخفاض فعالية الاتصال.

**عناصر البيئة الثقافية:**

تنقسم عناصر البيئة الثقافية إلى ثلاث مجالات أساسية، هي:<sup>16</sup>

**أ-العناصر الطبيعية (المجال الجغرافي):**

ويتضمن هذا المجال عنصرين رئيسيين:

<sup>15</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، المدخل العام، ص 124-125.  
<sup>16</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 106-108.

**- الطقس والمناخ:**

يتمثل هذا العنصر في تنوع الطقس واختلافه من بلد إلى آخر، حيث تختلف الدول عن بعضها البعض بالتنوع المناخي، بعض الدول يتسم فيها الطقس بالحر الشديد ودول أخرى معروفة بانخفاض درجات الحرارة، وبعض الدول يتسم الطقس فيها بالاعتدال. وهذا العنصر يعتبر بمثابة مؤشر حساس يمكن أن تعتمد عليه الشركات في صياغة استراتيجية للدخول إلى الأسواق وتلبية متطلبات واحتياجات زبائنها.

**- الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي:**

تمثل دراسة الخصائص الجسدية (الطول، الوزن، اللون وأشكال الجسم) عنصر هام تستند إليه الشركات الدولية في صياغة استراتيجيتها، لأن اغفال تلك الخصائص يعني صناعة منتجات أو تقديم سلع لا تلائم الخصائص المطلوبة في السوق المعني وبالتالي فقدان الشركة لزبائنها في هذا السوق الذي سيؤدي لتقليل الحصة السوقية للشركة وانخفاض عوائدها. وعليه تلجأ الشركات إلى علم حديث يسمى بعلم الهندسة البشرية يبحث في تصميم السلع لتلائم الخصائص الجسدية للبشر في كل بلد.

**ب- عناصر ديموغرافية (المجال الديموغرافي):**

يهتم هذا المجال بأربع عناصر هي:

**النمو السكاني:**

يؤثر معدل النمو السكاني ليس فقط على حجم السكان مستقبلاً ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبة السكان الحالية، لأن النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمار الدنيا أي وجود نسبة كبيرة من الأطفال والمرافقين مما يؤدي زيادة الطلب على السلع التي تستخدمها تلك الفئات؛ والعكس فإن النمو المنخفض يدل على وجود أعمار كبيرة أكثر وبالتالي يجري الاهتمام باحتياجات هذه الفئة ومحاوله تلبيةها.

**حجم الأسرة:**

يعتبر حجم الأسرة من المؤشرات التي تعتمد عليها الشركات الدولية في رسم استراتيجيتها لما لها من تأثير مباشر على حجم الاسكان، الأثاث، الملابس والمنتجات. فهو يساعد في تحديد احتياجاتها فالأسرة الصغيرة لا تستهلك كميات كبيرة من السلع وعدد مرات الشراء تكون أقل.

## التعليم:

يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام وبالتالي على النمط الاستهلاكي ونوعية السلع المرغوبة، كما يؤثر على فعالية الوسائل الترويجية المختلفة والقنوات المستخدمة وبنوعية الرسالة الإعلانية.

## -الحضر والريف (نوعية المناطق):

المناطق الحضرية تختلف عن المناطق الريفية كون الأولى تتأثر بالأساليب الحديثة ولها نمط عيش مختلف، بالإضافة إلى توفرها على عمالة متدربة. فضلا عن ذلك فإن الشركات الأجنبية غالبا ما تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشآتها الصناعية لوجود بها عمالة متدربة ومتوفرة نسبيا.<sup>17</sup>

## ج-عناصر سلوكية:

إن سلوك أي مجتمع يقوم على أساس القيم والمعتقدات والنظرة العامة للأشياء وهو يختلف من بلد إلى آخر.

## -العادات والتقاليد:

تتأثر الأنماط الاستهلاكية للأفراد بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ويمكن تعريف العادات والتقاليد بأنها مجموعة القواعد السلوكية والأعراف التي يلتزم بها الفرد العضو في المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها، وتختلف الشعوب عن بعضها في بعض العادات وتتقارب في عادات أخرى وتتجانس في عادات أخرى. لهذا فإن المدير الدولي الناجح مطلوب منه معرفة هذه العادات والتقاليد والقيم والأعراف.<sup>18</sup>

## -النظرة إلى العمل:

العمل عبارة عن قيمة غير ملموسة وهي قيمة متجددة، ولكي تتجدد هذه القيمة لا بد للفرد أن يبذل جهدا في مجال معين لكي يحولها إلى شيء ملموس (سلعة أو خدمة). وتهتم الشركات بالنظر إلى العمل لدى مختلف المجتمعات لمعرفة التكوين الثقافي والتعليمي واتجاهاتهم نحو العمل والانتاج، لأنه يفيد في اختيار المدراء وفي التوظيف وفي التعامل والتخاطب مع مختلف فئات العمالة والمستهلكين.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 220.

<sup>18</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، المدخل العام، ص ص 336-338.

<sup>19</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، المدخل العام، ص ص 329-330.

**-النظم الاجتماعية:**

النظام الاجتماعي هو بناء يتألف من مجموعة من الأدوار الاجتماعية المترابطة التي تنتظم مع بعضها لتسهم في تحقيق هدف معين. مثال: النظام التربوي بناء يتألف من ترابط وتناسق بين الأدوار الوظيفية للطلبة والأساتذة والإداريين، والوزارة، ولكل فئة دور يحقق وظيفة لهذا النظام فيتشكل البناء الكلي للنظام التربوي ويحقق وظيفته للمجتمع وهي التربية والتعليم.<sup>20</sup>

**-اللغة والاتصالات:**

اللغة هي وسيلة الاتصال في المجتمع الواحد، وقد وصفها الكاتب جون لوك Jone Locke في كتابه مقال في التفاهم الانساني بأنها القاسم المشترك للتجارة والاتصال وهو قاسم لا يمثل ملكية خاصة لأي انسان.<sup>21</sup>

لهذا من المهم معرفة لغة البلد المضيف من طرف الشركات الأجنبية، حتى يتسنى لها تحديد من يجيدون هذه اللغة من موظفيها الدوليين، وإذا اقتضت الضرورة تلجأ إلى حث موظفيها على تعلم هذه اللغة.

**خامسا: البيئة المالية الدولية**

يقصد بالبيئة المالية الدولية كافة المنظمات والمؤسسات المالية والأفراد المستثمرين والبنوك وشركات التأمين وغيرهم من العاملين في مجال الأعمال الدولية في بلدان وظروف معينة ومختلفة.

**1: المنظمات المالية الدولية:**

يمكن تعريف المنظمة الدولية بأنها شخص معنوي من أشخاص القانون الدولي العام ينشأ من اتحاد ارادات مجموعة من الدول لرعاية مصالح مشتركة دائمة بينها، ويتمتع بإرادة ذاتية في المجتمع الدولي وفي مواجهة الدول الأعضاء.<sup>22</sup>

**1-1-صندوق النقد الدولي:**

أنشئ صندوق النقد الدولي بموجب الاتفاقية الدولية المعتمدة في المؤتمر النقدي والمالي للأمم المتحدة الذي انعقد في بريتون وودز في ولاية نيوهامبشير في الولايات المتحدة الأمريكية في 22 يوليو 1944

<sup>20</sup> هند الميزر، النظم الاجتماعية في الاسلام، منشور على الموقع : faculty.ksu.edu.sa/DrHind/DocLib1

<sup>21</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، المدخل العام، ص 330.

<sup>22</sup>ميراندا زغلول رزق، التجارة الدولية، 2010، ص 159.

لمناقشة الأوضاع المالية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية متخذاً من واشنطن مقراً رئيسياً له. ودخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ في 27 ديسمبر 1945 وقد بدأ صندوق النقد الدولي أعماله المالية في مارس 1947، فهو يشرف على النظام النقدي الدولي (نظام المدفوعات الدولية وأسعار صرف العملات)، ويوفر الإطار المؤسسي العالمي الذي تتعاون من خلاله البلدان في الشؤون النقدية الدولية.<sup>23</sup>

### 1-1-1- أهداف الصندوق:

تنص المادة الأولى من اتفاقية تأسيس صندوق النقد الدولي على الأهداف الأساسية التالية:<sup>24</sup>

\* تشجيع التعاون النقدي الدولي عن طريق هيئة دائمة تهيئ سبل التشاور والتعاون بشأن المشكلات النقدية الدولية.

\* تيسير التوسع والنمو المتوازن في التجارة الدولية، مما يسهم في زيادة فرص العمل ورفع مستوى الدخل الحقيقي بصفة مستمرة وتنمية الموارد الانتاجية لجميع البلدان الأعضاء باعتبارها أهدافاً أساسية للسياسة الاقتصادية.

\* العمل على تحقيق استقرار أسعار الصرف والحفاظ على ترتيبات منظمة للصرف بين عملات البلدان الأعضاء وتجنب التنافس في تخفيض قيم العملات.

\* المساعدة على إقامة نظام مدفوعات متعدد الأطراف بالنسبة للمعاملات التجارية بين البلدان الأعضاء وإلغاء قيود الصرف الأجنبي التي تعيق نمو التجارة الدولية.

\* توفير الثقة بين البلدان الأعضاء عن طريق إتاحة موارد الصندوق العامة لها بصفة مؤقتة وبضمانات كافية، ومن ثم إعطائها الفرصة لتصحيح الاختلالات التي تصيب موازين مدفوعاتها دون اللجوء إلى تدابير من شأنها الاضرار بالرخاء على المستوى الوطني أو الدولي.

\* تقصير أمد الاختلال في موازين المدفوعات الدولية للبلدان الأعضاء وتخفيف حدته.

كما ينصب اهتمام الصندوق على وضع وإصدار مبادئ توجيهية لإعداد إحصائيات منسقة وسليمة وفي الوقت المناسب لميزان المدفوعات.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> صندوق النقد الدولي [www.imf.org](http://www.imf.org)

<sup>24</sup> اتفاقية تأسيس صندوق النقد الدولي، الطبعة العربية 2011، ص 2.

<sup>25</sup> دليل ميزان المدفوعات ووضع الاستثمار الدولي، صندوق النقد الدولي، الطبعة السادسة، ص 7.

## 1-1-2- موارد الصندوق واستخدامها:

يحصل الصندوق على أمواله من البلدان الأعضاء (189 بلدا) في شكل اشتراكات حصص على أساس الحجم الاقتصادي للبلدان الأعضاء، كما يمكنه تدير الأموال أيضا عن طريق الاقتراض، أو في شكل منح وإعانات مالية لتقديم مساعدات خاصة للبلدان منخفضة الدخل.

ويشرف على أدائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الأعضاء ومجلس من المديرين التنفيذيين، أما نظام التصويت على قرارات المجلس فتتم بنظام الحصص حيث أن حجم التأثير في قرارات المجلس تزيد أو تقل تبعا لحجم مساهمة كل دولة في رأسمال الصندوق، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أكبر مساهم فيه وبالتالي فهي الدولة المهيمنة على قراراته، وتعتبر بريطانيا وفرنسا وألمانيا والمملكة العربية السعودية أكبر المساهمين فيه، أما بقية الدول فتساهم بنسب رمزية مختلفة؛ حيث تدفع الدول ربع حصتها (25%) بالذهب أو الدولار و الباقي بالعملة الوطنية لكل دولة.<sup>26</sup>

ويستخدم الصندوق الأموال في منح قروض للبلدان الأعضاء إذا ما واجهت مشكلات في المدفوعات مع بقية العالم، وذلك بأسعار فائدة مختلفة بحسب نوع القروض، إلا أنها تظل أفضل من أسعار السوق بشكل ملموس، خاصة وأن البلدان التي تعاني من مشكلات في المدفوعات تجد نفسها غير قادرة على الحصول على التمويل من أسواق رأس المال الدولية بسبب المصاعب الاقتصادية.<sup>27</sup> ووفقاً لقواعد الصندوق لا يحق لأي دولة عضو الاقتراض بما يزيد عن 25% من حجم حصتها خلال عام تصل إلى 125% من قيمة حصتها خلال خمس سنوات، ومن حق كل دولة أن تحصل على حصتها الذهبية بصورة تلقائية بدون أي قيود أو شروط أو فرض أي فوائد، على أن أي نسبة تفوق الحصة الذهبية، فإن الصندوق يقوم بتحصيل فائدة تتزايد كلما زاد حجم القرض، وبالطبع فإن الشروط التي يفرضها الصندوق تتزايد في صعوبتها كلما زاد حجم القرض الذي يطلبه العضو عندما يتعرض لمشاكل المدفوعات الدولية. عادة يتم إعادة سداد القرض الذي يحصل عليه العضو من الصندوق خلال خمس سنوات.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> على عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، مرجع سابق، ص 307.

<sup>27</sup> صندوق النقد الدولي [www.imf.org](http://www.imf.org)

<sup>28</sup> ميراندا زغلول رزق، مرجع سابق، ص 179.

**1-3-وظائف الصندوق والتسهيلات المقدمة:**

يمارس صندوق النقد الدولي وظيفتان رئيسيتان هما:<sup>29</sup>

**أ-الوظيفة التمويلية:**

تهدف هذه الوظيفة إلى سد حاجات الدول الأعضاء عند الضرورة من السيولة النقدية الدولية لمواجهة الاختلالات القصيرة الأجل في موازين مدفوعاتهم.

**ب-الوظيفة الرقابية:**

مراقبة التطورات والسياسات الاقتصادية والمالية في البلدان الأعضاء وعلى المستوى العالمي، وتقديم المشورة بشأن السياسات لأعضائه استناداً إلى الخبرة التي اكتسبها منذ تأسيسه.

**1-2-البنك الدولي للإنشاء والتعمير****1-2-1-تعريف البنك الدولي للإنشاء والتعمير:**

وقد انبثق مثله مثل صندوق النقد الدولي عن اتفاقية بريتن وودز، وقد بدأ أعماله في سنة 1946 برأس مال بلغ عند التأسيس 10 مليار دولار وتعتبر مدينة واشنطن المقر الدائم للبنك، ومن أكبر المساهمين في رأسماله الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، فرنسا، اليابان والمملكة العربية السعودية، أما أعضاء البنك الدولي هم أنفسهم الأعضاء في صندوق النقد الدولي، إذ اشترط على أي دولة حتى تصبح عضو في البنك يجب أن تنضم أولاً إلى الصندوق.<sup>30</sup>

**1-2-2-أهداف البنك الدولي للاستثمار والتعمير:**

كان الهدف الأول من وراء تأسيسه تلبية متطلبات إعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية وتقديم القروض لها مباشرة بفوائد منخفضة. غير أن البنك بدأ يركز أعماله بعد 1948 على تقديم قروض للدول الأخرى ولا سيما الدول النامية لتمويل مشروعاتها الإنمائية عن طريق تمويل المشروعات الإنتاجية في تلك الدول.

وقد تلخص أهداف البنك في النقاط التالية:<sup>31</sup>

<sup>29</sup> ميراندا زغلول رزق، مرجع سابق، ص 179.

<sup>30</sup> عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سابق، ص 133.

<sup>31</sup> عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سابق، ص 136.

■ تقديم القروض باعتباره مقرضاً أخيراً لا يلجأ له الأعضاء إلا في حالة استحالة الحصول على قروض دولية في ظروف السوق السائدة بشروط معقولة، ويقدم البنك خمس فئات من عمليات الإقراض هي:

- قروض الاستثمارات المحددة.
- قروض العمليات القطاعية: كمنح قروض للاهتمام بالزراعة في الدول النامية والفقيرة باعتبارها المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي ومن ثم تخفيض عدد من يعانون من الفقر.
- منح الائتمان طويل الأجل لإنشاء مشروعات الانشاء والتعمير طويلة الأجل.
- قروض التكيف الهيكلي
- قروض التعمير الطارئة: لإعادة بناء ما دمرته الحرب والعمل على عودة الانتاج في الدول الأعضاء إلى سابقة عهدها.

■ انتعاش التجارة الدولية لا سيما للدول النامية.

■ تشجيع الاستثمار الدولي من خلال تسهيل انتقال الأموال من حيث تقل الحاجة إليها إلى حيث تزيد الحاجة إليها.

■ تقديم المساعدة الفنية والاستشارية للدول النامية بسبب الخبرة التي يمتلكها البنك الدولي في مسائل التنمية الاقتصادية؛ ولكي يتمكن البنك من تقديم المساعدات الفنية والتنموية للدول النامية وغير النامية قام بتأسيس الوكالة الدولية لضمان الاستثمار **The Multi-lateral Investment Guarantees Agency** سنة 1956 لتوفير الضمانات للاستثمارات الأجنبية في الدول الأقل نمواً ضد المخاطر غير التجارية. ولتوفير الدعم المالي لمراكز الأبحاث الدولية في مجال الزراعة تم تأسيس المجموعة الاستشارية الدولية لأبحاث الزراعة **Consultative groupe in international agricultural researches** برعاية وضمان البنك ومنظمة الأغذية

الدولية الفاو (FAO).<sup>32</sup>

<sup>32</sup> على عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، مرجع سابق، ص 304-305.

## 1-2-3- فروع البنك الدولي للاستثمار والتعمير

يتفرع عن البنك الدولي للإنشاء والتعمير هيئات أخرى أهمها:

أ- مؤسسة التمويل الدولية **International Finance Corporation**

وقد أنشئت عام 1956 كأحد أعضاء مجموعة البنك الدولي، وهي أكبر مؤسسة انمائية عالمية تركز بصورة مطلقة على القطاع الخاص في الدول النامية.

## أهداف مؤسسة التمويل الدولية:

الغرض من المؤسسة هو تعزيز التنمية الاقتصادية من خلال تشجيع نمو مؤسسات القطاع الخاص الإنتاجية في الدول الأعضاء، وخاصة في المناطق الأقل نمواً، وبالتالي فهي مكتملة لأنشطة البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ولتحقيق هذا الغرض تقوم المؤسسة ب:<sup>33</sup>

- بالتعاون مع مستثمرين من القطاع الخاص، والمساعدة في تمويل إنشاء وتحسين وتوسيع مؤسسات القطاع الخاص الإنتاجية التي من شأنها أن تسهم في تنمية الدول الأعضاء فيها عن طريق الاستثمار، دون ضمان السداد من قبل حكومة العضو المعني، بشرط ألا يتوفر لدى المستثمرين من القطاع الخاص الأموال الكافية للبدء بتنفيذه أو لا تستطيع الحصول عليه بتكاليف الاقتراض الحالية في سوق رأس المال.
- تسعى إلى الجمع بين فرص الاستثمار ورأس المال الخاص المحلي والأجنبي.
- تسعى إلى تحفيز، والمساعدة في خلق وتوفير الظروف الانتاجية، وتدفع رؤوس الأموال الخاصة، المحلية والأجنبية، إلى الاستثمار الإنتاجي في الدول الأعضاء.

ب- المؤسسة الدولية للتنمية **International Development Association (IDA)**

المؤسسة الدولية للتنمية (IDA) هي ذراع البنك الدولي المعني بمساعدة أشد بلدان العالم فقراً، وتهدف المؤسسة إلى:<sup>34</sup>

- الحد من الفقر من خلال تقديم قروض (اعتمادات) ومنح إلى برامج تؤدي إلى تعزيز النمو الاقتصادي، وتخفيف حدة التفاوتات وعدم المساواة، وتحسين الأحوال المعيشية للناس.

<sup>33</sup> المادة الأولى من اتفاقية إنشاء مؤسسة التمويل الدولية، حسبما عدلت في 28 أبريل 1993.

<sup>34</sup> ida.worldbank.org

- تُعد المؤسسة أحد أكبر مصادر المساعدة للبلدان الأشد فقراً في العالم، وذلك بإقراض الأموال بشروط ميسرة حيث أن سعر الفائدة على اعتمادات المؤسسة يكون إما صفر أو سعر منخفض للغاية مع أجل سداد يمتد لفترة تتراوح من 30 إلى 38 سنة، شاملاً فترة سماح مدتها 5-10 سنوات.
- تقدم المؤسسة منحا إلى البلدان التي تتعرض لمخاطر ارتفاع أعباء الديون، كما تتيح المؤسسة مستويات عالية من المساعدات لتخفيف أعباء الديون، وذلك من خلال مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون ومبادرة تخفيض الديون متعددة الأطراف.
- تهتم المؤسسة الدولية للتنمية بالعديد من القضايا، فهي تساند مجموعة متنوعة من الأنشطة الإنمائية التي تمهد الطريق نحو تحقيق المساواة، والنمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، ورفع مستويات الدخل، وتحسين الأحوال المعيشية.
- يغطي عمل المؤسسة: التعليم الابتدائي، وخدمات الرعاية الصحية الأساسية، وتوفير إمدادات المياه النظيفة والصرف الصحي، والزراعة، وتحسين مناخ الأعمال التجارية، والبنية الأساسية، وعمليات إصلاح المؤسسات.

### ج-الوكالة الدولية لضمان الاستثمار Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA)

تم إنشاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (MIGA) في 12 أبريل 1988 كأحدت عضو في مجموعة البنك الدولي، ككيان منفصل قانونياً ومستقلة مالياً وبرأس مال قدره 1 مليار دولار، وذلك بغرض تشجيع تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى البلدان ذات الاقتصادات الناشئة لمساندة النمو الاقتصادي وتخفيض أعداد الفقراء وتحسين أحوال الناس.

#### أهداف الوكالة:<sup>35</sup>

- تأمين الاستثمار ضد المخاطر غير التجارية في البلدان النامية.
- تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية عن طريق تقديم ضمانات للمستثمرين اتجاه المخاطر غير التجارية لدعم النمو الاقتصادي والحد من الفقر وتحسين حياة الناس.

<sup>35</sup>www.miga.org

## د-المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار International Centre For Settlement of Investment Disputes (ICSID)

أنشئ في عام 1966 لتسوية المنازعات بين الدول، وهي معاهدة متعددة الأطراف وضعها المديرين التنفيذيين للبنك الدولي لتعزيز أهداف البنك المتمثلة في ترقية الاستثمار الدولي.

### أهداف المركز:

يهدف المركز إلى:<sup>36</sup>

- تسوية المنازعات عن طريق التوفيق أو التحكيم بين الأطراف المتنازعة.
- العمل من أجل الحفاظ على توازن دقيق بين مصالح المستثمرين والدول المضيفة.
- توفير الثقة للمستثمرين والدول المضيفة من خلال الاجراءات المعتمدة لحل النزاعات، كسماع الأدلة والحجج القانونية من الطرفين من قبل هيئة التحكيم.
- العمل على زيادة الوعي فيما يتعلق بالقانون الدولي في مجال الاستثمار الأجنبي.

### 1-3-3-صندوق النقد العربي (AMF) The Arab Monetary Fund

صندوق النقد العربي مؤسسة مالية عربية إقليمية تأسست عام 1976 برأسمال قدره عند التأسيس 250 مليون دينار عربي، ليصل إلى 1200 مليون دينار عربي سنة 2013، وتعتبر دولة الامارات العربية المقر الدائم للصندوق. وبدأت في ممارسة نشاطها عام 1977، ويبلغ عدد الدول الأعضاء فيها 22 دولة عربية وهي<sup>37</sup>:

الأردن، الإمارات العربية المتحدة، البحرين، تونس، الجزائر، جيبوتي، السعودية، السودان، سوريا، الصومال، العراق، سلطنة عمان، فلسطين، قطر، الكويت، لبنان، ليبيا، مصر، المغرب، موريتانيا، اليمن، جمهورية القمر.

### 1-3-1-أهداف صندوق النقد العربي:

تم تأسيس صندوق النقد العربي كمؤسسة مالية عربية لتحقيق جملة من الأهداف:<sup>38</sup>

<sup>36</sup> icsid.worldbank.org

<sup>37</sup> اتفاقية تأسيس صندوق النقد العربي بتاريخ أبريل 1976 و تعديلاتها حتى أبريل من سنة 2013، ص ص 3-5.

<sup>38</sup> المادة الرابعة من اتفاقية تأسيس صندوق النقد العربي بتاريخ أبريل 1976 و تعديلاتها حتى أبريل من سنة 2013.

- تصحيح الاختلال في موازين مدفوعات الدول الأعضاء.
- استقرار أسعار الصرف بين العملات العربية، وتحقيق قابليتها للتحويل فيما بينها، والعمل على إزالة القيود على المدفوعات الجارية بين الدول الأعضاء.
- إرساء السياسات وأساليب التعاون النقدي العربي، بما يحقق المزيد من خطى التكامل الاقتصادي العربي، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية في الدول الأعضاء.
- إبداء المشورة فيما يتصل بالسياسات الاستثمارية الخارجية للموارد النقدية للدول الأعضاء، على النحو الذي يؤمن المحافظة على القيمة الحقيقية لهذه الموارد، ويؤدي إلى تنميتها حيثما يطلب منه ذلك.
- تطوير الأسواق المالية العربية.
- دراسة سبل توسيع استعمال الدينار العربي الحسابي، وتهيئة الظروف المؤدية إلى إنشاء عملة عربية موحدة.
- تنسيق مواقف الدول الأعضاء في مواجهة المشكلات النقدية والاقتصادية الدولية، بما يحقق مصالحها المشتركة، وبما يسهم في الوقت ذاته في حل المشكلات النقدية العالمية.
- تسوية المدفوعات الجارية بين الدول الأعضاء بما يعزز حركة المبادلات التجارية.

### 1-3-2- الوسائل المعتمدة لتحقيق أهداف الصندوق:

يعتمد الصندوق في سبيل تحقيق أهدافه على الوسائل التالية:<sup>39</sup>

- أ - تقديم التسهيلات القصيرة والمتوسطة الأجل للدول الأعضاء للمساعدة في تمويل العجز الكلي في موازين مدفوعاتها مع باقي دول العالم الناجم عن تبادل السلع والخدمات ومبالغ التحويلات وانتقال رؤوس الأموال.
- ب - إصدار الكفالات لصالح الدول الأعضاء تعزيزاً لاقتراضها من المصادر المالية الأخرى من أجل تمويل العجز الكلي في موازين مدفوعاتها.
- ج - التوسط في إصدار القروض في الأسواق المالية العربية والدولية لحساب الدول الأعضاء وبضماناتها.

<sup>39</sup> المادة الخامسة من اتفاقية تأسيس صندوق النقد العربي بتاريخ أبريل 1976 وتعديلاتها حتى أبريل من سنة 2013.

- د -تنسيق السياسات النقدية للدول الأعضاء وتطوير التعاون بين السلطات النقدية في هذه الدول.
- هـ -تحرير وتنمية المبادلات التجارية والمدفوعات الجارية المترتبة عليها وتشجيع حركة انتقال رؤوس الأموال بين الدول الأعضاء.
- و -يخصص الصندوق ما يكفي من موارده المدفوعة بعملات الدول الأعضاء لتقديم التسهيلات الائتمانية اللازمة لتسوية المدفوعات الجارية بين الدول الأعضاء وفقا للقواعد والنظم التي يقرها مجلس المحافظين وفي إطار حساب خاص يفتحه الصندوق لهذا الغرض.
- ز -إدارة أية أموال تعهد بها إليه دولة عضو أو دول أعضاء لصالح أطراف أخرى عربية أو غير عربية بما يتفق مع أهداف الصندوق .ويضع الصندوق بالاتفاق مع الدولة العضو أو الدول الأعضاء ذات العلاقة الترتيبات اللازمة لإدارة هذه الأموال ويفتح حسابات خاصة لهذا الغرض.
- ح -عقد مشاورات دورية مع الدول الأعضاء بشأن أحوالها الاقتصادية والسياسات التي تنتهجها بما يساعد على تحقيق أهداف الصندوق والدول المعنية.
- ط-القيام بالدراسات اللازمة لتحقيق أهداف الصندوق.
- ي -تقديم المعونات الفنية للأجهزة النقدية والمصرفية في الدول الأعضاء.

## 2- الأسواق المالية والنقدية:

تنتشر في عموم العالم عدة أسواق لرأس المال، وتتواجد غالبية هذه الأسواق أينما يكون الطلب على الأدوات والخدمات المالية لمزاولة الأنشطة والفعاليات الدولية والمحلية.

## 2-1- مفهوم السوق المالية:

السوق المالية هو مجموعة القنوات التي تتدفق من خلالها الأموال من الأفراد والمؤسسات والهيئات وكافة قطاعات المجتمع إلى مثيلاتها في شكل تيار نقدي أو مالي مستمر. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه عادة ما يتم الخلط في المراجع والابحاث بين السوق المالية وسوق الأوراق المالية<sup>40</sup>.

## 2-2- تصنيف الأسواق المالية:

تنقسم الأسواق المالية إلى عدة تقسيمات أبرزها:<sup>41</sup>

<sup>40</sup> سمير عبد الحميد رضوان، أسواق الأوراق المالية و دورها في تمويل التنمية الاقتصادية و دراسة مقارنة بين النظم الوضعية و أحكام الشريعة الاسلامية، المعهد العلمي للفكر الاسلامي، الطبعة الأولى 1996، القاهرة، ص 35.

## 2-2-1- تصنيف أول:

أ- أسواق العملات

ب- أسواق القروض والسندات

ج- أسواق الأسهم (البورصات)

2-2-2- وفق المدة الزمنية:

## أ- سوق النقد Money Market:

وهي السوق التي من خلالها يمكن الحصول على القروض قصيرة الأجل، أي التي لا يزيد أجل استحقاقها عن سنة Short Run، سواء أكان ذلك من خلال عقد القرض المباشر، أم من خلال إصدار الأوراق المالية التي تتميز بسيولتها العالية، أي التي يمكن تحويلها إلى نقود خلال مدة قصيرة. ومن أدوات سوق النقد أذونات الخزينة الحكومية، الأوراق التجارية التي تصدرها الشركات التجارية غير المالية، شهادات الإيداع القابلة للتداول، القبولات المصرفية. وقد سميت هذه السوق ب) سوق النقد (لأنه يمكن تحويل الأصول المالية المتداولة فيها إلى نقود، بسرعة وسهولة، أو لأن هذه الأصول يمكن أن تقوم بوظيفة أو أكثر من وظائف النقود، أو لمجموع الأمرين<sup>42</sup>.

من عمليات سوق النقد:

العملية الأولى: الخصم للأوراق التجارية ولأذونات الخزينة.

الخصم هي العملية التي بمقتضاها يعجل البنك إلى المستفيد قيمة ورقة تجارية لم يحل أجلها بعد، مقابل تنازل المستفيد للبنك عن ملكية الحق الثابت فيها.

العملية الثانية: الإقراض القصير الأجل، وهي تتراوح ما بين أسبوع وسنة.

## ب- سوق رأس المال Capital Market:

وهي السوق التي يتعامل فيها بالأدوات المالية ذات الأجل المتوسط والطويل، أي التي يزيد أجل استحقاقها عن سنة، سواء أكانت هذه الأدوات تعبر عن دين كالسندات، أم عن ملكية كالأسهم. وقد

41 عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سابق، ص 162.

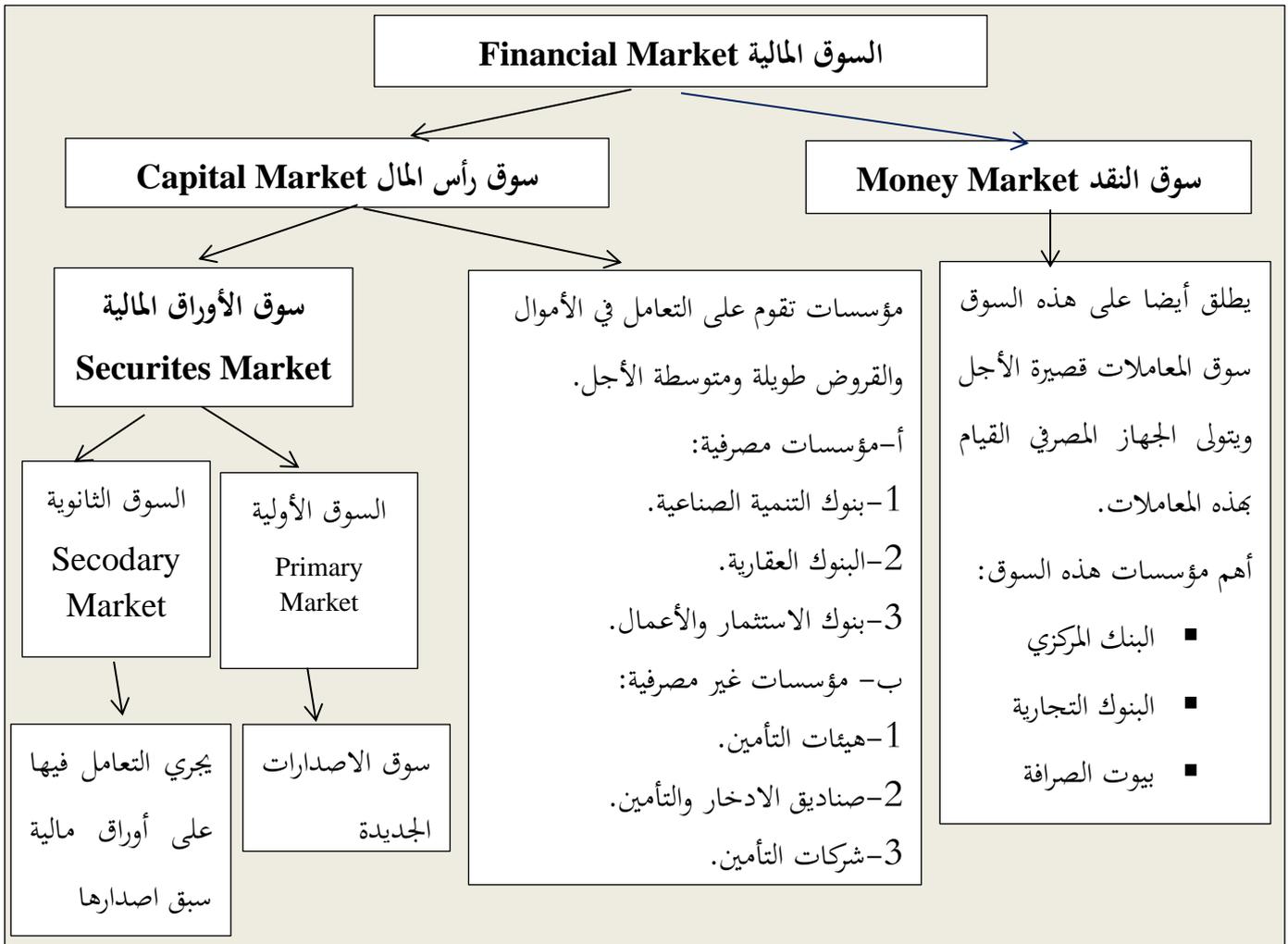
42 مبارك بن سليمان آل فواز، الأسواق المالية من منظور إسلامي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2010، ص 7.

سميت سوق رأس المال لكونها السوق التي يلجأ إليها أصحاب المشروعات لتكوين رأس المال في مشروعاتهم المختلفة.<sup>43</sup>

ويمكن أن تسلم هذه الأدوات بعد انجاز الصفقة مباشرة، إذا كانت هذه الأسواق فورية. أو أن تسلم من خلال العقود واتفاقيات تنفذ في تاريخ لاحق وذلك في حالة أسواق رأس المال الآجلة التي يطلق عليها أسواق عقود المستقبل.

ومن أهم وظائف هذه السوق القيام بعملية التوسط بين الأموال المعروضة والطلب التجاري عليها بما يحقق التوازن الاقتصادي والمالي في المكان المعين.

### الشكل 2-1: السوق المالية



المصدر: سمير عبد الحميد رضوان، مرجع سابق، ص 36.

<sup>43</sup> مبارك بن سليمان آل فواز، مرجع سابق، ص 7.

## 2-2-3- وفق الإصدارات والتداولات:

أ- الأسواق الأولية (أسواق الإصدارات) **Primary Markets**:

هي تلك الأسواق التي تنشأ فيها علاقة مباشرة بين مصدر الورقة المالية والمكتتب (الأسهم)، أو بين المقرض والمقترض (السندات)، وبعبارة أخرى هي الأسواق التي تتداول فيها الأوراق المالية الجديدة والتي يكون مصدرها:

- \* الشركة الجديدة: شركة تحت التأسيس تقوم بطرح أسهم للاكتتاب العام لأول مرة.
  - \* قيام إحدى الشركات المساهمة في إصدار أوراق مالية لم تكن قائمة أو متداولة قبل إصدارها.
  - \* الإصدارات الإضافية لنوع معين من الأوراق المالية سبق وأن تم إصدارها.
- الإصدار يكون إما بطريقة مباشر بين الجهة المصدرة والجهة المكتتبه مباشرة دون وسطاء، وغالباً ما يكون في عمليات التمويل صغيرة الحجم. وإما بطريقة غير مباشر إذ يعتمد على قيام الوسطاء بعملية الإصدار وتغطية الاكتتاب وتحمل مخاطر تقلب الأسعار.

ب- السوق الثانوية **Secondary Markets**:

وهي الأسواق التي يتم فيها تداول الأوراق المالية التي سبق إصدارها، أي أنها الأسواق التي تتحدد فيها قيم أدوات الاستثمار المختلفة بصورة طبيعية من قانون العرض والطلب، وهنا يجب التنويه إلى أن التداول في السوق الثانوية للأوراق المالية لا يعني استثماراً حقيقياً جديداً بل مجرد انتقال الملكية من مستثمر إلى آخر.

وتنقسم الأسواق الثانوية إلى:

الأسواق المنتظمة **Organized Markets**:

أو ما يطلق عليها البورصة حيث تتميز بوجود مكان محدد يلتقي فيه المتعاملون في الأوراق المالية المتداولة، ويجرى التعامل فيها على أساس المزايدة؛ وتتألف الإدارة لهذا السوق من أعضاء منتخبين، ويشترط التعامل في الأوراق المالية أن تكون تلك الأوراق مسجلة في تلك السوق.

### الأسواق غير المنتظمة:

لا تتميز بمكان معين لتداول الأوراق المالية، وإنما يتم التداول من خلال الوسطاء والسماسرة المزودين بشبكة من الاتصالات السريعة بالشكل الذي يجعل المستثمر يختار أفضل الأسعار. وتضم الأسواق غير المنتظمة نوعان من الأسواق:

#### -السوق الثالثة :

وهي سوق غير رسمية يتم التعامل فيها بالأوراق المقيدة في الأسواق المالية، وترتبط أسعارها بأسعار التعامل بالبورصة، حيث يتكون هذا السوق من السماسرة غير الأعضاء في السوق المنظمة، والذين يقدمون خدمات التعامل في الأوراق المالية للمؤسسات الاستثمارية الكبيرة، وتتميز معاملات هذا السوق بصغر تكلفتها، وكذا سرعة تنفيذها.

#### السوق الرابعة:

وهي سوق التعامل المباشر بين الشركات الكبيرة مصدرة الأوراق المالية وبين كبار المستثمرين، دون الحاجة إلى سمسرة أو تجار الأوراق المالية ويتم التعامل بسرعة وبتكلفة بسيطة من خلال شبكة اتصالات إلكترونية وهاتفية حديثة، وهذا بالتعامل بكل الأوراق المالية المتداولة داخل وخارج السوق المنظم.

### 2-3- الأوراق المالية المتداولة في سوق النقد:

تتميز هذه الأوراق بأجلها القصيرة، والمصدر الأساس لها المؤسسات الحكومية والشركات الكبيرة، ومن أكثر الأوراق المالية تداولاً:<sup>44</sup>

#### 2-3-1- أذونات الخزينة:

هي أوراق مالية تصدرها الحكومة بهدف تمويل الخزينة ويحصل حاملها على عائد ثابت في تاريخ محدد وتصدر بتواريخ استحقاق مختلفة عادة ما تتراوح بين 3 أشهر و12 شهراً. وهي لا تحمل سعر فائدة محدد، وإنما تباع بخصم، أي بسعر يقل عن قيمتها الاسمية، على أن يسترد مشتريها قيمتها الاسمية في تاريخ الاستحقاق. وتتمثل الفائدة التي يحصل عليها المقرض في الفرق بين ما دفعه عند شراء الورقة ثمناً لها، وبين قيمتها الاسمية التي يقبضها في تاريخ الاستحقاق.

44 عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سابق، ص 171.



**2-3-5- الأوراق التجارية:**

وهي عبارة عن أدوات دين قصيرة الأجل تصدرها الشركات الكبيرة والمعروفة ذات الوضع المالي القوي لتمويل الأصول المتداولة، ويقوم المقرضون أو المستثمرون بشراء تلك الأوراق وتتراوح استحقاقاتها المالية بين عدة أيام وسنة واحدة وتباع بخصم. ويعتبر العائد على هذه الأدوات أعلى من العائد على أذونات الخزينة لأن المخاطرة عليها أكبر.

**2-3-6- القبولات المصرفية:**

هي أدوات دين قصيرة الأجل تصدرها البنوك التجارية، يستفيد منها المستوردون، إذ يقبل المصرف دفع مبلغ محدد في تاريخ محدد، وهذا النوع من الأوراق المالية قابلة للتداول في سوق النقد وبإمكان بيعها بخصم. وما يميز القبولات المصرفية أن التاجر حامل القبول المصرفي يمكن له بيع هذا القبول بخصم لإحدى البنوك التجارية.

**2-3-7- اتفاقيات إعادة الشراء:**

يعنى بهذا المصطلح الحصول على الأموال عن طريق بيع الأوراق المالية مع عقد اتفاقية في نفس الوقت يتعهد فيها البائع بإعادة شرائها بعد فترة محددة غالباً ما تكون ليلة واحدة أو لأجل قصير ويمكن أن يمتد لفترات أطول تصل إلى 30 يوماً أو أكثر، وذلك بسعر أعلى من سعر البيع الأول يتفق عليه.<sup>49</sup>

**2-4- الأوراق المالية المتداولة في أسواق رأس المال:**

هي الأوراق المالية التي تستطيع من خلالها الشركات الحصول على التمويل الطويل الأجل والتي تتمثل في الأسهم والسندات التي تصدرها منشآت الأعمال، وهنا تؤدي المخاطرة عاملاً مهماً في هذا السوق<sup>50</sup>، إلى جانب أنواع معينة من الأوراق الحكومية، ومن تلك الأوراق:

**2-4-1- الأسهم:**

هي شهادات ذات ملكية، تمثل نصيب مالكيها في ملكية الشركة بقدر قيمتها الاسمية أي هو حق الشريك في الشركة، ويحصل صاحبها على عائد الأسهم المتمثل بالأرباح السنوية.

<sup>49</sup> ماهر كنج شكري، مروان عوض، مرجع سابق، ص ص 91-92.

<sup>50</sup> عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سابق، ص 172.

وللسهم قيمة اسمية، وقيمة إصدار، وقيمة دفترية، وقيمة حقيقية وقيمة سوقية وقيمة تصفية. فالقيمة الاسمية هي القيمة التي تحدد للسهم عند تأسيس الشركة، وتدون في شهادة السهم الصادرة لمالكه، ومن مجموع القيم الاسمية لجميع الأسهم يتكون رأس مال الشركة؛ أما قيمة الإصدار فهي القيمة التي يصدر بها السهم، سواء عند تأسيس الشركة، أو عند زيادة رأس المال، وتكون مساوية للقيمة الاسمية في الغالب، وقد تكون أكثر منها. وتمثل القيمة الدفترية في قيمة حقوق الملكية-التي لا تتضمن الأسهم الممتازة ولكن تتضمن الاحتياطات والأرباح المحتجزة- مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة<sup>51</sup>؛ أما القيمة السوقية فهي القيمة التي يباع بها السهم في السوق، وهي تتغير بحسب حالة العرض والطلب، التي تتأثر بعوامل متعددة، ترتبط بوضع الشركة الخاص، أو بالوضع الاقتصادي العام<sup>52</sup>، ولذا فقد تكون القيمة السوقية مساوية أو أكثر أو أقل من القيمة الاسمية والقيمة الدفترية، وقد تكون أقل منها، أو أكثر.

## 2-4-1-1- أنواع الاسهم:

يمكن تصنيف الاسهم وفقا اعتبارات مختلفة:<sup>53</sup>

### أ- أنواع الاسهم بالنظر إلى طبيعة الحصة التي يقدمها الشريك:

وتنقسم إلى نوعين هما:

- الأسهم النقدية: وهي الأسهم التي تعطى للشريك إذا قدم حصته في رأس مال الشركة نقودا.
- الأسهم العينية: وهي الأسهم التي تعطى للشريك إذا قدم حصته في رأس مال الشركة عيناً من الأعيان، كأرض، أو مبنى، أو بضاعة، أو مصنع.

### ب- أنواع الاسهم بالنظر إلى شكلها :

وتنقسم إلى ثلاث أنواع، وهي:

- الأسهم الاسمية: وهي الأسهم التي تحمل اسم مالكيها، وذلك بأن يدون اسمه على شهادة السهم.
- الأسهم لحاملها: وهي الأسهم التي لا يذكر فيها اسم مالكيها، وإنما يذكر فيها ما يشير إلى أنها لحاملها، حيث يعتبر حاملها مالكا لها.

<sup>51</sup> منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص 7.

<sup>52</sup> مبارك بن سليمان آل فواز، مرجع سابق، ص 11.

<sup>53</sup> مبارك بن سليمان آل فواز، مرجع سابق، ص ص 12-15.

■ **الأسهم الإذنية أو لأمر:** وهي الأسهم التي يذكر فيها اسم مالكيها، مع النص على كونها لإذنه أو لأمره.

ج- أنواع الاسهم بالنظر إلى حقوق حملتها:

وتنقسم إلى نوعين، وهي:

■ **الأسهم العادية:** وهي الأسهم التي يتكون منها رأس مال الشركة، وتحول حاملها حقوقاً، منها:

- ✓ حق حضور الجمعية العامة للشركة، والتصويت على قراراتها
- ✓ حق ترشيح نفسه للعضوية في مجلس الإدارة، إذا كان يملك الحد الأدنى المطلوب من الأسهم.
- ✓ حق الحصول على نصيب من الأرباح السنوية للشركة، في حال تحققها وتوزيعها.
- ✓ حق الحصول على حصة من صافي أصول الشركة عند تصفيتها.
- ✓ حق الأولوية في الاكتتاب في الأسهم الجديدة التي تصدرها الشركة لزيادة رأس المال.
- ✓ حق نقل ملكية السهم إلى شخص آخر، بطريق البيع في السوق المالية، أو غيرها من الطرق.

✓ حق انتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة.

✓ حق الاطلاع على دفاتر وأوراق الشركة.

■ **الأسهم الممتازة (المفضلة):** وهي الأسهم التي يكون لحاملها الأولوية في الحصول على نصيبهم

من ممتلكات الشركة عند التصفية قبل حملة الأسهم العادية. كما لهم الحق في الحصول على الأرباح بنسب مئوية ثابتة من القيمة الاسمية للسهم، وإذا لم تتحقق الأرباح في سنة مالية ما أو تحققت أرباحاً ولكن قررت الإدارة عدم توزيعها، حينئذ لا يحق للمنشأة إجراء توزيعات لحملة الاسهم العادية في أي سنة لاحقة ما لم يحصل حملة الاسهم الممتازة على التوزيعات المستحقة لهم في السنوات السابقة **Cumulative Stock**؛ ومع هذا فقد تنص بعض عقود التأسيس على غير

ذلك، أي تنص على أن الحق في التوزيعات يكون فقط على السنوات التي تحققت فيها أرباح

#### 54. Non Cumulative Stock

ووفق ذلك تنقسم الاسهم الممتازة إلى عدة أنواع، منها:

- الأسهم الممتازة المجمعة أو المتراكمة الأرباح.
- الأسهم الممتازة المشاركة في الأرباح.
- الأسهم الممتازة القابلة للتحويل إلى أسهم عادية.

#### 2-4-2-2-السندات:

السند هو عبارة عن صك مديونية يثبت أن مالك السند مقرض لمصدر السند، وهو استثمار يأتي بدخل ثابت أو متغير، حيث يتعهد المصدر بأن يدفع لحامل السند فائدة أو كوبون محدد مسبقاً طول مدة السند وأن يرد القيمة الاسمية في تاريخ استحقاقها، والمتمثلة في: 55

- سندات قصيرة الأجل: تتراوح تواريخ استحقاقها من سنة إلى 5 سنوات.
- سندات متوسطة الأجل: تتراوح تواريخ استحقاقها من 5 إلى 10 سنوات.
- سندات طويلة الأجل: تتراوح تواريخ استحقاقها من 10 إلى 30 سنوات.

#### 2-4-2-1-أنواع السندات:

للسندات عدة تقسيمات أهمها ما يلي: 56

أ-تقسيم السندات من حيث تاريخ الوفاء بقيمتها:

- السندات ذات التاريخ المحدد للوفاء:

وهي السندات التي ينص - عند إصدارها - على لزوم الوفاء بها في تاريخ محدد، بأن يدفع المصدر القيمة الاسمية للسندات جميعها عند تاريخ الاستحقاق المنصوص عليه في العقد، ولا يحق له إلزام حامل السند بقبول الوفاء به قبل هذا التاريخ.

54 منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص 27.

55 أشرف مصطفى توفيق، كيف تتعلم استثمار الأموال في البورصة- صناديق الاستثمار- أسواق رأس المال- (الخطوات العملية والثغرات القانونية)، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص 21.

56 مبارك بن سليمان آل فواز، مرجع سابق، ص ص 21-23.

### ■ السندات التسلسلية:

وهي السندات التي يتفق على لزوم الوفاء بها وفق جدول زمني يتضمن تواريخ استحقاق متسلسلة حتى تاريخ الاستحقاق النهائي، مثل إصدار سندات بأربعين مليون وحدة نقدية لمدة عشر سنوات، على أن يتم تسديد أربعة ملايين وحدة نقدية في نهاية كل سنة.

### ■ السندات القابلة للاستدعاء:

وهي السندات التي ينص في عقد الإصدار على حق المصدر في رد قيمتها إلى حاملها قبل تاريخ الاستحقاق، إذا رأت مصلحة لها في ذلك.

### ■ السندات القابلة للتحويل:

وهي السندات التي يمكن تحويلها إلى أسهم عادية أو ممتازة بعد مضي مدة محددة، إذا رغب حاملها في ذلك، بحيث يتحول - بمجرد التحويل - من دائن للشركة إلى شريك مساهم، وذلك وفقاً لشروط وقواعد محددة في العقد.

### ب- تقسيم السندات من حيث الدخل:

أي تقسيم السندات من حيث العوائد التي يجنيها حملة السندات.

### ■ السندات ذات الدخل الثابت (ذات معدل الفائدة الثابت):

وهي السندات التي تحدد فائدتها بنسبة مئوية ثابتة من قيمتها الاسمية، بحيث تدفع هذه الفائدة المحددة بشكل دوري، إلى أن يجل أجل الاستحقاق ويتم الوفاء بالقيمة الاسمية للسند.

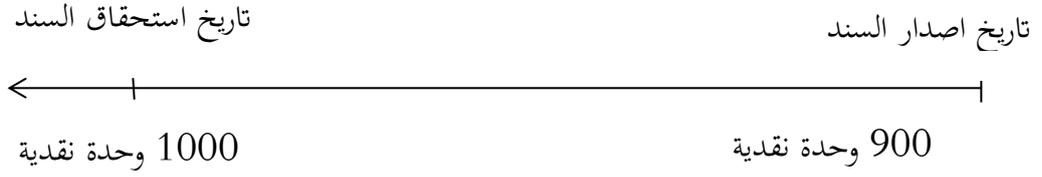
### ■ السندات ذات الدخل المتغير (ذات معدل الفائدة المتغير):

وهي السندات التي لا تحدد فائدتها بنسبة ثابتة، وإنما تتغير هذه النسبة تبعاً لتغير أسعار الفائدة الجارية في السوق، بحيث إذا حل وقت دفع الفائدة، أعطي حامل السند نسبة الفائدة السائدة في ذلك الوقت.

### ■ السندات التي لا تحمل معدلاً للفائدة (السندات ذات الكوبون الصفري):

وهي السندات التي تباع بخصم من قيمتها الاسمية، فلا تحمل معدلاً للفائدة كغيرها من السندات، وإنما يمثل الفرق بين قيمتها الاسمية التي يقبضها المشتري عند تاريخ الاستحقاق، وبين السعر الذي اشتراها به،

الفائدة الحقيقية على القرض، وذلك أنها تباع عند الإصدار بسعر يقل عن القيمة الاسمية المدونة عليها، ولا يلتزم مصدرها إلا بدفع تلك القيمة عندما يحل أجل استحقاقها.



#### ■ سندات الدخل:

وهي السندات التي يرتبط دفع فوائدها السنوية بتحقيق الشركة أرباحا في تلك السنة، بحيث لا يحق لحاملها المطالبة بالفوائد في السنوات التي لم تحقق فيها الشركة أرباحا كافية، إلا أنه قد ينص في عقد الإصدار على دفع فوائد السنوات التي لم تحقق فيها أرباح من أرباح السنوات اللاحقة.

#### ■ السندات المشاركة:

وهي السندات التي تعطي حاملها الحق في جزء من أرباح الشركة عندما تصل إلى معدل معين، إضافة إلى الفوائد الدورية.

#### ■ السندات الرديئة:

وقد استحدثت في الثمانينات لتمويل امتلاك أعضاء مجلس الإدارة لحصة كبيرة في رأس مال المنشأة التي يديرونها، وذلك بإصدار قروض تستخدم حصيلتها لشراء جانبا كبيرا من أسهمها المتداولة في السوق. وعادة ما يترتب على ذلك زيادة كبيرة في نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المملوكة، بشكل يجعل الاستثمار في تلك السندات محفوفا بقدر كبير من المخاطر، وهو ما يقتضي أن يكون معدل الكوبون الذي تحمله مرتفعا ليعوض المستثمر عن تلك المخاطر.<sup>57</sup>

2-4-3- أدوات مالية حديثة (المشتقات المالية):

2-4-3-1- مفهوم المشتقات المالية:

<sup>57</sup> منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص 34.

تعرف الأدوات المالية المشتقة على أنها نوع من العقود المالية التي تشتق قيمتها من قيمة أصل آخر يطلق عليه الأصل الأساسي، أو المرتبط كأسهم أو السندات أو السلع، ومن أبرز أشكالها عقود المستقبلات، العقود الآجلة، عقود المقايضة وعقود الخيارات وغيرها من العقود المالية ذات الخصائص المماثلة<sup>58</sup>.

## 2-4-3-2- أنواع المشتقات المالية:

### أ-الاختيارات Options:

عقود الاختيار تمثل عقد يعطي لحامله الحق في شراء أو بيع أصل مالي في المستقبل (ورقة مالية، عملات) مقابل سعر ثابت محدد خلال فترة زمنية معينة ويطلق عليه الاختيار الأمريكي أو في تاريخ محدد ويسمى الاختيار الأوروبي<sup>59</sup>، ويطلق على السعر المحدد سعر التعامل Exercise price أو سعر التنفيذ.

ويمكن تقسيم الخيارات إلى نوعين:<sup>60</sup>

### عقد خيار الشراء Call option:

يعطي لصاحبه الحق في الشراء، وليس الالتزام بالشراء، إذ يكون لصاحب الخيار الحق في شراء الأصل بسعر محدد متفق عليه، فإذا انخفض سعر الأصل عن السعر المحدد، فإن صاحب الخيار غير ملزم بالشراء وفقا للسعر المحدد السابق الاتفاق عليه، إذ يمكنه الشراء من السوق بالسعر المنخفض في هذه الحالة.

### عقد خيار البيع Put option:

ويعطي هذا الخيار الحق في بيع الأصل بسعر معين دون الالتزام بذلك، فإذا ارتفع سعر الأصل عن السعر المتفق عليه يكون من حق صاحب الخيار عدم الالتزام بالبيع وفقا لهذا السعر المتفق عليه، واللجوء إلى السوق للبيع بالسعر الأعلى.

58 أحمد صالح عطية، مشاكل المراجعة في أسواق المال، دار الجامعية، 2003، ص 211.

59 منير إبراهيم هندي، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، منشأة المعارف الاسكندرية، 1999، ص 605.

60 حسن عطا غنيم، المشتقات المالية، ملتقى حول تنظيم وإدارة بورصات الأوراق المالية العربية لخدمة التنمية ورشة عمل (6-10 مارس 2005

المنظمة العربية لتنمية الإدارية (إدارة أسعار الصرف) بشرم الشيخ، مصر، ص ص 55-56.

**ب- العقود المستقبلية Futures:**

ويعرف العقد المستقبلي على أنه عقد يلزم الطرفين المتعاقدين على تسليم أو استلام سلعة أو عملة أجنبية أو ورقة مالية، بسعر متفق عليه في تاريخ محدد. وغالبا ما يلزم كل من الطرفين بإيداع نسبة من قيمة العقد لدى السمسار المتعامل معه وذلك إما في صورة نقدية أو في صورة أوراق مالية وذلك لحماية الأطراف المتعاملة في حالة عدم التزام أحدها ويختلف العقد المستقبلي Futures عند العقد الآجل Forward في أن الأول متاحا للتداول العام من خلال السوق المالية.<sup>61</sup>

**ج- المبادلات Swaps:**

هي التزام تعاقدية يتضمن مبادلة نوع معين من التدفق النقدي أو لأصل معين في السوق الآنية مقابل تدفق أصل آخر في الوقت نفسه في السوق الآجلة، ويتضمن هذا النوع من العقود مبادلة العملات، مبادلات أسعار الفائدة.

**2-5- أسواق رأس المال الدولية:****2-5-1- أسواق العملات الأوروبية (Le marché des Euro-Devises):**

وهي الأسواق التي تتعامل بأدوات التمويل الدولية، والتي تتمثل في ودائع العملات الأوروبية حيث تعبر عن ودائع من مختلف العملات المتداول بها دوليا، الموجودة لدى البنوك التجارية خارج القطر المصدر لهذه العملات، فعلى سبيل المثال الدولار المودوع في البنك المتواجد بألمانيا يدعى الدولار الأوروبي (Eurodollar)، وعليه فإن العملات الأوروبية لا يقصد بها عملات دول أوروبا كما لا يقصد بها العملة الأجنبية المتواجدة في أوروبا، وغالبا ما تكون هذه الودائع قصيرة الأجل ذات فترة استحقاق تقل عن ستة أشهر، وتتمثل موارد أسواق العملات الأوروبية في: خزانة المؤسسات التي تتمتع بميزة إيداع قصير الأجل؛ احتياطات الصرف لعدد كبير من البنوك المركزية للدول النامية؛ عمليات تغطية خطر الصرف (الصرف بأجل، المبادلات). كما تتمثل استخدامات العملات الأوروبية في: قروض متعلقة بعمليات تغطية أخطار الصرف؛ تمويل العمليات التجارية الدولية؛ تمويل العمليات المحلية؛ التمويل بالقروض متوسطة وطويلة الأجل.

<sup>61</sup> عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سابق، ص 176.

## 2-5-2- سوق السندات الدولية:

وهي تخص سندات الشركات والحكومات التي تباع في البلدان الأجنبية غير البلد المصدر لهذه السندات في شكل افتراض طويل الأجل بأقل كلفة، كما أنها تقيم غالباً بعملة البلد الأجنبي، ويمكن اعتبار هذه السندات أحد الأدوات الهامة للأسواق الدولية لرأس المال، وهذا لزيادة رأس المال، يتم تداول هذه السندات في سوقين هما السوق الأولي والسوق الثانوي.

وتنقسم السندات الدولية إلى: السندات الأوروبية والسندات الأجنبية.

أ-السندات الأوروبية **Euro-Bond Market**:

هي عبارة عن السندات التي يصدرها المقترضون المنتمون إلى دولة معينة خارج حدود دولتهم في سوق رأس المال لدولة أخرى وبعملة تختلف عن عملة الدولة التي تم فيها طرح هذه السندات للاكتتاب، فمثلاً لو قامت شركات أمريكية ببيع سندات في لندن مقيمة بالمارك الألماني فإن هذه السندات توصف بالأوروبية.

وعملية إدارة وتنظيم الإصدار تتم عن طريق بنوك الاستثمار أو التجمعات المصرفية مقابل عمولة، ويتم بعد ذلك تشكيل مجموعات البيع المتكونة من مجموعة البنوك والوسطاء واسعة الانتشار التي تتولى تسويق الإصدارات بين المستثمرين النهائيين " المؤسسات والأفراد" وتكون عادة الفوائد المستحقة على هاته السندات معفاة من الضرائب.

ب-السندات الأجنبية **Foreign-Bond Market**:

وهي عبارة عن سندات دولية يصدرها المقترضين الذين ينتمون لدولة معينة خارج حدود دولتهم في أسواق رأس المال لدولة أخرى، وبعملة نفس الدولة التي طرح السندات فيها، فمثلاً لو باعت شركة ألمانية سندات إلى الولايات المتحدة فإن هذه السندات ستقيم بالدولار الأمريكي بوصفها سندات أجنبية، ويتم طرح وبيع هذه السندات بواسطة التجمعات المصرفية.

وفي السوق الثانوي تتداول هذه السندات الأجنبية بانتقالها من مصدرها الأصليين إلى مشتريين جدد.

وتتميز هذه السندات بانخفاض تكاليف عملية الإصدار بالمقارنة بتكاليف إصدار السندات الأوروبية.

على الرغم من سيطرة الدولار الأمريكي كعملة إصدار عالمية في سوق السندات الدولية إلا أن بعض العملات الأوروبية والآسيوية بدأت تجلب المصدرين العالميين، كالجنه الإسترليني، والين الياباني، والفرنك السويسري وغيره من العملات.

ومن خصائص السندات الدولية أن الفوائد عليها ثابتة على مدى الفترة الخاصة بالإصدار وهذا شيء إيجابي بالنسبة للمقترضين. إذ يمكنهم الحصول على مصادر التمويل بسعر فائدة ثابت مما يجنبهم مخاطر ارتفاع هذا الأخير في الأسواق المالية.

### 2-5-3 سوق الأسهم الدولية:

تتمثل في الأسهم المصدرة في البلدان غير البلد الأصلي للشركة المصدرة، ويتولى توزيع هذه الأسهم هيئة دولية مكونة من بنوك ومؤسسات مالية متخصصة.

## المحور الثالث

---

### إدارة الموارد البشرية الدولية

---

## المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية الدولية

يعتبر العنصر البشري المكون الأساسي لأي منظمة أعمال سواء كانت تعمل على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، كما قد يعتبر من الأصول الأكثر قيمة. وإن مهمة تأمين الموارد البشرية الكفؤة والمناسبة هي في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة.

## 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1-1- مفهوم الموارد البشرية: يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. من التعريف يتضح أن هناك صفتان أساسيتان في تركيب الموارد البشرية هما:<sup>1</sup>

- صفة القدرة على أداء الأعمال Ability.
- صفة الرغبة في أداء الأعمال Motive.

## 1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية HRM إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات والاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة التعويضات، تقييم الأداء).<sup>2</sup>

## 1-3- مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية IHRM:

يعرف كل من جريفين Griffin وبوستي Pustay إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، مع تزويدهم بالتدريب، والتطوير وتقييم الأداء والثقافة. أما تشارلز هل Charles W. Hill فقد عرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها الاستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف، وتقييم

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة الطبع، ص 147.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 260.

الأداء، والتطوير، والتعويضات، وعلاقات العمل في فروع الشركات متعددة الجنسيات.<sup>3</sup> ويعرفها البعض على بأنها عملية اختيار وتدريب وتطوير ومكافأة الأفراد في المواقع الدولية.

### الشكل رقم 03-01: عملية إدارة الموارد البشرية الدولية:



**المصدر:** علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 58. تشير الأسهم الأفقية إلى تدفق المعلومات الراجعة والتي تساهم وتدعم بصورة فعالة العمل المؤسسي في الشركات المتعددة الجنسيات، ويقصد بالعمل المؤسسي كافة الإدارات الأخرى (الانتاج، التسويق، الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية الدولية) وبقيّة الإدارات المساندة مثل الإدارة القانونية، والعلاقات العامة، وإدارة المواد والتخطيط... إلخ. أما الأسهم العمودية فتشير إلى الترابط التام في المحتوى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الدولية.

<sup>3</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 52-53.

## 2- اختيار وتعيين الموظفين:

تعتمد معظم الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الدولية على ثلاث مصادر رئيسية للتوظيف والمتمثلة في التوظيف من البلد الأم، التوظيف من البلد المضيف، التوظيف من بلد ثالث. الاعتماد على إحدى هذه الاستراتيجيات الثلاث في التوظيف يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها:<sup>4</sup>

- مدى توافر الخبرة والكفاءة.
- مدى التآلف مع البلد المضيف.
- الأنظمة والتعليمات الحكومية في البلد المضيف بشأن التوظيف (كفرض توظيف نسبة معينة من العمالة المحلية).
- الكتلة الأجرية حيث تسعى الشركات الأجنبية إلى تدنية الأجور والرواتب لتخفيض التكاليف الكلية.
- الحاجة إلى التدريب وتكاليف التدريب.

## الجدول رقم 3-1: استراتيجيات الاختيار والتعيين في الشركات متعددة الجنسيات:

العيوب	المزايا	الاستراتيجية
- صعوبة التكيف في الدول الأجنبية. - دفع تكاليف عالية على التدريب. - الضغوط النفسية المستمرة في مكان العمل. - مشكلات التكيف الأسرية.	- التآلف مع أهداف الشركة. - الولاء للشركة. - الكفاءة التقنية.	التوظيف من البلد الأم
- صعوبة الرقابة على عمل الموظف. - صعوبة الاتصال.	- سهولة الرقابة على العمل. - التآلف مع البلد المضيف. - تكاليف المحافظة على الموظف أقل.	التوظيف من البلد المضيف

<sup>4</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 75-76.

التوظيف من بلد ثالث	-الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة. مدراء دوليون وموظفون. -أقل تكلفة.	-ضعف فرص العمل المتاحة أمام المواطنين المحليين. -حساسية البلد المضيف. -منافسة المواطنين المحليون.
---------------------	---	---

المصدر: علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سابق، ص 69.

### 3-التدريب وتطوير الدولي International training and development:

يقصد بالتدريب الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة وخبرة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. كما يعرف التدريب على أنه مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تستهدف صقل المهارات والقدرات الأساسية للأفراد وإثراء معارفهم. أما التطوير فهو مجموعة الأساليب التي تهتم بتقديم المعارف العلمية والأدبية السلوكية المبتكرة للإداريين بهدف مساعدتهم على القيام بمهام وأعمال جديدة تحتاج إلى مستوى عال من الكفاءة، كما تهدف برامج التطوير إلى تمكين الإداريين على القيام بتحسين قدراتهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجديدة، ودعمهم بالمعلومات الكافية لتحسين قدراتهم التفاوضية.<sup>5</sup>

### أما التدريب والتطوير للأعمال الدولية Training and development for international business

فيعني البرامج المتخصصة التي من شأنها زيادة مقدرات الأفراد العاملين في الشركات التي تعمل على نطاق دولي وتمكينهم من مواجهة حدة المنافسة التي تواجهها شركاتهم وبالتالي تقليل الخسائر التي يمكن أن تتكبدها نتيجة التباين الثقافي بين الأفراد العاملين في تلك الشركات وزيادة التفاعل والانسجام بين العاملين الجدد وزملائهم العاملين في الفروع الدولية. وهناك أربع مستويات للتدريب والتطوير الدولي:<sup>6</sup>

**المستوى الأول:** التدريب على أثر الاختلافات الثقافية وزيادة إدراك المرشح للعمل بهذه الاختلافات وتأثيرها على نتائج عمله.

<sup>5</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سابق، ص 79.

<sup>6</sup> زكريا مطلق الدوري، د. أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 279-280.

**المستوى الثاني:** التدريب على تأثير الميول والاتجاهات (إيجابية/سلبية) على السلوك بالشكل الذي يمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه الأجانب.

**المستوى الثالث:** تزويد المرشح للعمل بالمعرف والخبرات الحقيقية عن الدول المضيفة وطبيعة التركيبة السكانية والمستوى الثقافي والاجتماعي والمعرفي والتكنولوجي ومستوى القدرة الاقتصادية.

**المستوى الرابع:** اكساب المرشح للعمل مهارات متعلقة بتعلم اللغة والقدرة على التكيف مع ظروف ومتغيرات البيئة الجديدة.

### 3-1- أنواع برامج التدريب والتطوير الدولي:

هناك عدة أنواع لبرامج التدريب والتطوير الدولي، هي:<sup>7</sup>

#### أ-برنامج الوعي الثقافي **The cultural awareness program**:

يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بمجموعة القيم الثقافية وكذلك المعتقدات التي سوف تواجه المرشح للعمل بالفروع الخارجية.

#### ب-نظام عقد الصفقات العالمية **Executive etiquette for global transactions**:

يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الأفراد على كيفية التفاوض وعقد الصفقات بحسب ظروف الدولة المضيفة.

#### ج-برنامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة **Cross- cultural technology transfer**:

يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المشاركين بكيفية تأثير القيم الثقافية على قبولهم للتكنولوجيا والتعليم الفني.

#### د-برنامج البروتوكولات الدولية **International protocol**:

يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بأساليب التعامل مع الأفراد في مختلف البلدان التي يعملون فيها.

<sup>7</sup> زكريا مطلق الدوري، د. أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 280.

## هـ-برنامج أساسيات إدارة المشروعات للمديرين الأجانب Business basic for :foriegnner-executives

يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المديرين بأساسيات إدارة المشاريع.

### و-برنامج تعليم اللغات :Language programs

يهدف هذا البرنامج إلى تقديم مجموعة من الخدمات تشمل الترجمة والتفسير والتدريب في ظل التنوع الثقافي وتقديم الاستشارات في مجال اللغات وكذلك التدريب.

### 4- تصنيف ش. م. ج وفق معيار التوظيف:

يمكن تصنيف ش. م. ج حسب ما جاء به Perlamuter وفق معيار التوظيف إلى:

- ❖ الشركات التي تعتمد على العرق الواحد حيث القيم والمعتقدات متشابهة.
- ❖ الشركات التي تعتمد على التعدد العرقي.
- ❖ الشركات التي تعتمد على العالمية في سياسات التوظيف.
- ❖ الشركات التي تعتمد على المنطقة الاقليمية.

### 5- التعويضات الدولية :International Compensations<sup>8</sup>

انطلاقاً من الطبيعة الاقتصادية للعقد المبرم بين الفرد العامل والشركة، فإن الفرد العامل يلتزم بالعمل والانتاج وفقاً لشروط العقد المتفق عليه، في مقابل ذلك تلتزم الشركة بتعويض الفرد عما يقدمه.

ويعرف التعويض على أنه مجموع المكافآت المباشرة التي تدفع على أساس أداء الفرد لعمله وغير المباشرة المتمثلة بالمكافآت المعنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية والمشاركة في صنع القرارات وغيرها التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

أما بصدد التعويضات الدولية فمن المعروف أن ش. م. ج تعرض تعويضات عمل (أجور وحوافز) عالية بالمقارنة مع ما تعرضه الشركات المحلية، وهدف ش. م. ج من وراء ذلك هو استقطاب أفضل المهارات الادارية والفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف.<sup>9</sup>

وتعتمد الشركات في اعداد نظام التعويضات الدولي على مدخلين أساسيين هما:<sup>10</sup>

<sup>8</sup> زكريا مطلق الدوري، د. أحمد على صالح، مرجع سابق، ص ص 274-275.

<sup>9</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص ص 344-345.

✓ مدخل الميزانية: يقوم هذا المدخل على ضرورة أن يتمتع الفرد على الأقل بنفس مستوى المعيشة داخل وطنه.

✓ مدخل الرتب: وفقا لهذا المدخل يتم تصنيف المديرين والعاملين في الخارج إلى رتب، وفق مؤشر الخبرة و نطاق الاشراف كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 3-2: تصنيف المديرين والعاملين في الخارج وفق مدخل الرتب

الرتبة	الخبرة بالسنوات	نطاق الاشراف
ممتاز	10-6	50-21 مرؤوس
جيد	6-4	20-11 مرؤوس
مبتدئ	3-1	10-3 مرؤوس

تعويضات المدراء في ش. م. ج:

يوضح الجدول التالي متوسط الرواتب التي تدفعها ش. م. ج لمدراءها في بعض العواصم العالمية بالألف دولار الأمريكي:

الجدول 3-3: تعويضات المدراء في ش. م. ج

مكان العمل	المدير الممتاز	المدير الجيد	المدير المبتدئ	مكان العمل	المدير الممتاز	المدير الجيد	المدير المبتدئ
طوكيو	145	95	59	سنغافورة	113	57	28
هونغ كونغ	137	72	38	لندن	76	45	27
فرانكفورت	132	84	53	بانكوك	56	26	12
باريس	101	63	39	بكين	11	8	5

المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 278.

عادة ما يشوب نظام الأجور والتعويضات مشكلة الفروقات بين ما يتقاضاه المهندسين أو الموظفين الإداريين من البلد الأم (المغتربين) وبين ما يتقاضاه نظرائهم من البلد المضيف، فالأجور والتعويضات التي

<sup>10</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 275-277.

تدفع للموظف المعترب أكثر من تلك التي تدفع للمدربين والموظفين من أبناء البلد المضيف. وقد حاولت الشركات الدولية التخفيف من حدة هذه المشكلة وتأثيراتها الجانبية، إلا أنها لم تستطع التغلب عليها بصورة نهائية.<sup>11</sup>

### 5-التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الدولية:

هناك العديد من التحديات التي يمكن أن تواجهها إدارة الموارد البشرية الدولية، والتي تتمثل في:<sup>12</sup>

- التباين الثقافي ومسألة استقطاب العاملين من ثقافات مختلفة، هذا التحدي يتطلب وجود آليات لإدارة هذه المجموعة البشرية ذات الخلفيات الثقافية غير المتجانسة وتوجيهها بشكل صحيح لأداء المهمات وبلوغ الأهداف المرسومة.
- كثرة عدد العاملين في الشركات الدولية، والمتعددة الجنسيات والعالمية وتشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة، هذا التحدي يحتاج إلى آليات تنسيق غير تقليدية واستراتيجيات مرنة واعتماد تكنولوجيا معلومات عالية.
- توظيف المهارات والخبرات والمناورة فيها، إذ يتطلب الأمر مرونة عالية في تحويل المهارات والخبرات المختلفة بين فروع الشركات بغض النظر عن أماكنها، وهذا التحدي يستلزم آليات وإجراءات تضمن القيام بالمناورة بالموارد البشرية دون آثار عكسية.
- نشر المعرفة والابتكار، وهو ما يتطلب ضرورة نشر وتوزيع المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للشركة بغض النظر عن منشأها ومصدرها.
- تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي، حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي.

إن مواجهة التحديات آنفة الذكر يستلزم من إدارة الموارد البشرية اعتماد جملة من المؤشرات القرارية، وهي:

- \*تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقييمه واختباره.
- \*تقدير كلفة إرسال العاملين للخارج بصحبة أسرهم ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيقة.

11 علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سابق، ص 88.

12 زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 261.

\*التحديد الدقيق لوصف مواصفات الوظيفة موضحا فيها جميع الحقوق والواجبات.

\*تحديد نظام التعويضات وآليات تنفيذها.

\*تحديد مساعدات إعادة التسكين والتي تشمل الاعاشة، بدلات النقل والمواصلات والتأثيث.

\*التأييد والدعم الأسري، الذي يشمل تهيئة ثقافية لأسرة المرشح للعمل في الخارج من تعلم اللغة والثقافة

والعادات والقيم والتقاليد.

## المحور الرابع

---

الاستثمار الأجنبي و أشكاله

---

## المحور الرابع: الاستثمار الأجنبي وأشكاله

لقد لعب الاستثمار الأجنبي، لا سيما المباشر منه، دورا هاما في دعم نمو اقتصاديات الدول النامية، كما أعطى دفعة هامة لمسيرة التكامل العالمي من خلال المساهمة في ربط أسواق رأس المال وأسواق العمل وزيادة الأجور ونتاجية رأس المال في الدول المضيفة له.

أولا: مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي:

## 1- الاستثمار الأجنبي المباشر:

يقصد بالاستثمار المباشر قيام إحدى المؤسسات أو المستثمرين بشراء وتملك الأصول الرأسمالية (آلات، معدات، أراضي...) أو المشاركة في تأسيس الأصول الرأسمالية كشركات المساهمة أو ضمن شركات التضامن.

## 1-1- أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو الكلي للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الانتاج أو أي نوع آخر من النشاط الانتاجي أو الخدمي. ويقسم بذلك الاستثمار الأجنبي المباشر كالآتي:<sup>1</sup>

## أ- الاستثمار المشترك:

يرى كولدي Kolde أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة، والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية... إلخ. أما تيربسترا Terpstra فيرى أن الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات انتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الانتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه.

يتضح من هذه التعاريف أن الاستثمار المشترك يمكن أن يأخذ الأشكال التالية:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، مرجع سابق، ص 306-317.

- الاستثمار المشترك يمثل اتفاق طويل الأجل بين طرفين استثماريين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل الدولة المضيفة.
- أن الطرف الوطني قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص.
- أن قيام أحد المستثمرين الأجانب بشراء حصة في شركة وطنية قائمة يؤدي إلى تحويل هذه الشركة إلى شركة استثمار مشترك.
- ليس بالضرورة أن يقدم المستثمر الأجنبي أو الوطني حصة في رأس المال، وإنما مشاركتها قد تأخذ صيغا أخرى:
- ✓ المشاركة قد تكون من خلال تقديم الخبرة والمعرفة أو العمل أو التكنولوجيا بصفة عامة.
- ✓ كما قد تكون بحصة في رأس المال أو رأس المال كله على أن يقدم الطرف الآخر التكنولوجيا.
- ✓ أو من خلال تقديم المعلومات أو المعرفة التسويقية.
- لا بد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع، وهذا هو العنصر الحاسم في التفرقة بين مشروعات الاستثمار المشترك وعقود الإدارة أو اتفاقيات التصنيع أو مشروعات تسليم المفتاح.

### ب- الاستثمارات المملوكة كلياً من طرف مستثمر أجنبي Wholly Owned Foreign

#### :Investments

تتمثل الاستثمارات المملوكة كلياً من طرف مستثمر أجنبي في قيام هذا الأخير (المستثمر الأجنبي) بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الانتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، دون اللجوء إلى شريك محلي. ويعتبر هذا النوع من مشروعات الاستثمار الأكثر تفضيلاً لدى الشركات متعددة الجنسيات، وذلك لما يفره لها من الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم في النشاط الانتاجي وسياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للشركة (إنتاجية وتسويقية ومالية والسياسات الخاصة بالموارد البشرية).

**ج- مشروعات أو عمليات التجميع:**

ويتمثل هذا النوع من الاستثمارات في تزويد الشركة الأجنبية للشركة المحلية بمكونات منتج معين لتجميعها في شكل منتج نهائي.

**د- عمليات الاندماج أو التملك:**

يتمثل في عملية اندماج لشركتين أو أكثر، أو تملك الواحدة للأخرى عن طريق الشراء.

**2- الاستثمار الأجنبي غير المباشر**

الاستثمار غير المباشر فهو يتعلق بشراء المستثمرين للأسهم والسندات والأوراق المالية، إما بقصد إعادة بيعها عندما يرتفع سعرها في السوق وبالتالي تحقيق مكاسب رأسمالية، ففي هذه الحالة لا يكون للمستثمرين تأثيراً على قرارات الشركة أو سياساتها، خاصة إذا كانت الشركة موجودة في بلد آخر؛ أما إذا كان الشراء بقصد اقتناء الأسهم أو السندات كاستثمار طويل الأجل فإن المستثمرين (بحسب الأسهم المملوكة) يسعون للسيطرة والتأثير على قرارات الإدارة.

وكخلاصة يمكن القول أن علاقة المستثمر بالشركة المصدر للأسهم أو السندات تتحدد بحسب نوايا المستثمر، فإذا كانت نية المستثمر شراء الأسهم بقصد إعادة بيعها و تحقيق أرباح من وراء ذلك فإن علاقة المستثمر بالشركة لا تحظى باهتمامه بالضرورة، أما إذا كانت نية هذا المستثمر شراء الأسهم بقصد السيطرة على الشركة أو المشاركة في إدارتها فإن عملية الشراء في هذه الحالة تعد استثماراً مباشراً.<sup>2</sup>

**3- نظريات الاستثمار الأجنبي:****3-1- الاستثمار الأجنبي والنظرية الاقتصادية التقليدية:**

يفترض رواد النظرية التقليدية أن الاستثمارات الأجنبية هي بمثابة مباراة من طرف واحد الفائز بنتيجتها الشركات المتعددة الجنسيات في معظم الحالات إن لم يكن في كل الحالات.

ومن رواد هذه النظرية نذكر:<sup>3</sup>

**أ- اسهامات باليجا Baligas:**

<sup>2</sup> على عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، دار المسيرة، ص 37-38.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 50-57.

يرى باليجا انطلاقا من تحليله لأنشطة وممارسات الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات في الدول النامية أن هذه الشركات لها نظرة استعمارية، أي أنها تفترض أن الدول المضيفة هي بمثابة مصدر رئيس للمواد الخام والمواد الأولية، وبالتالي فإن الهدف من استثماراتها الأجنبية هو استخراج هذه المواد لاستخدامها في الدول المتقدمة، كما أن الأسعار التي تدفع مقابل هذه المواد تكون منخفضة. كما يضيف أن المستثمر الأجنبي ينظر إلى الدول المضيفة على أنها تمثل فرص مربحة للاستثمار ونتاج وتسويق السلع، وحتى يتم ذلك يجب أن يشترك مستثمرون وطنيون في مشروعات الاستثمار على أن يحتفظ المستثمر الأجنبي بحق الإدارة والرقابة، وتكون حصته أكثر من حصة المستثمر المحلي في المشروع.

#### ب- اسهامات فرانك Frank:

يرى فرانك أن المستثمر الاجنبي له نظرة استغلالية اتجاه ثروات الدول المضيفة، وخير دليل على ذلك حسب رأيه يكمن في أن الاستثمارات الأجنبية تتركز وبصفة خاصة في الدول النامية في مجال الصناعات الاستخراجية. حيث أن الأسعار التي تدفع مقابل هذه المواد تكون منخفضة، وفي المقابل من ذلك تقوم الدول المضيفة باستيراد السلع والمنتجات من الدول الغنية بأسعار مرتفعة.

#### ج- اسهامات هود وينج Hood & Young:

يرى هود وينج أن الشركات متعددة الجنسيات تعتبر شكلا من أشكال الإمبريالية، من خلال قيامها بتصدير رؤوس أموالها واستثماراتها خارج حدود الدولة الأم بسبب تدهور معدلات الأرباح المحققة فيها، كما أنها تعمل على خلق التبعية التكنولوجية للدول المضيفة واستمرار اعتمادها على دول أجنبية، فضلا عن جلبها لأنماط جديدة للاستهلاك والعادات في هذه الدول وهذا ما يمثل مظاهر للإمبريالية الجديدة.

#### 4- نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة:

على عكس ما تفترضه النظرية التقليدية بشأن جدوى الاستثمارات الأجنبية، تفترض النظرية الحديثة أن الاستثمارات الأجنبية تحكمها مصالح مشتركة بين الدول المضيفة والشركات متعددة الجنسيات تعود بالفائدة على الطرفين، غير أن حجم الفوائد الذي يتحصل عليه كل طرف إنما يتوقف إلى حد كبير على سياسات وممارسات الطرف الآخر بشأن نوع وطبيعة الاستثمار.

ومن رواد هذه النظرية نجد:<sup>4</sup>

#### أ- اسهامات كار Carr:

يرى كار أن الاستثمار المباشر الذي يقوم به المستثمرين الأجانب في الدول المضيفة له فوائد وعوائد للطرفين، حيث أن الدول المضيفة تتحصل على منافع من أهمها خلق فرص عمالة، تحسين مستوى الدخل، وارتفاع وتحسين الانتاجية، بينما تتمثل عوائد المستثمر الأجنبي في الحصول على الأرباح.

#### ب- اسهامات ميكسل وفيرنون وويلس Mikesell-Vernon & Wells:

يرى هؤلاء أن مدى تأثير الاستثمارات الأجنبية سلبا أو ايجابا على التنمية في الدول النامية المضيفة يتوقف على العديد من العوامل والمتغيرات كطبيعة الصناعة، مستوى التقدم والنمو الاقتصادي في الدولة؛ ويضيف أصحاب هذا الرأي أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة بصفة خاصة قد تلعب دورا حيويا في جهود التنمية الشاملة إذا تمكنت هذه الدول من توجيه وتنظيم وتخطيط هذه الاستثمارات بصورة جيدة.

#### ج- اسهامات استويرف Stoever:

يرى استويرف أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تساهم في رفع معدلات التكوين الرأسمالي في الدول المضيفة، كما تساعد في تنمية وتحديث مشروعات البنية الأساسية كالطرق ووسائل الاتصالات السلوكية واللاسلكية، وكذلك مشروعات الخدمات كالمستشفيات والمدارس والمسكن. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع نمو الناتج القومي وخلق فرص للعمالة وتنمية الموارد البشرية.

ويضيف استويرف أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تحسن من ميزان المدفوعات عن طريق زيادة التصدير وتقليل الاستيراد، كما تعمل على تنمية المناطق المتخلفة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، كما قد تؤدي إلى توطيد أواصر الصداقة والعلاقات السياسية والاقتصادية والعسكرية بين الدول الأم والدول المضيفة.

#### د- اسهامات هود ووينج Hood & Young:

بالرغم من اسهاماتهم في النظرية التقليدية، إلا أنهم اعترفوا بأن هناك مزايا يمكن أن تحققها الدول المضيفة من الاستثمارات الأجنبية كدفق رؤوس الأموال الأجنبية وخلق فرص للعمالة والتطوير التكنولوجي... إلخ

<sup>4</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص ص 60-72.

**ه- اسهامات بير ستيكر Bier Steker:**

أشار بيرستيكر أن هناك الكثير من الفوائد والمنافع الاقتصادية المهمة التي يمكن للدول المضيفة للحصول عليها أو تحقيقها من جراء فتح أسواقها للشركات متعددة الجنسيات، كتوفير عوامل الانتاج النادرة واللازمة لأغراض التنمية الشاملة (رؤوس الأموال، التكنولوجيا، الخبرات والمهارات)، خلف فرص عمالة، تنمية واستغلال الموارد المادية البشرية في الدول النامية، المساهمة في تحقيق التنمية الثقافية والاجتماعية من خلال ادخال عادات وأنماط جديدة للسلوك.

**5- الاستثمار الأجنبي والدولة المضيفة:**

في العقود الأخيرة أصبح ينظر للاستثمار الأجنبي نظرا لأهميته، نظرة توازنية بين المنافع التي يحققها والمساوئ التي يخلفها. وفي هذا السياق نجد أن الدول المضيفة تعمل جاهدة من خلال الحوافز التي توفرها على جلب الاستثمارات الأجنبية، وفي نفس الوقت نجدها تخشى من التأثير السلبي الذي تسببه الشركات الأجنبية على موازين مدفوعاتها وعلى شركاتها المحلية، وقد يمتد ذلك إلى مخاوف سياسية قد يجلبها الاستثمار الأجنبي.

ولذلك نجد أن حكومات الدول المضيفة تعمل على تعظيم المنافع التي تحققها من وراء الاستثمار الأجنبي، وتقليل المساوئ والاستفادة بأقصى قدر ممكن مما تقدمه الاستثمارات الأجنبية للاقتصاد المحلي.

**5-1- أثر الاستثمار الأجنبي على ميزان المدفوعات:**

قد يكون للاستثمار الأجنبي آثار على ميزان المدفوعات، إلا أن هذه الآثار قد تختلف طبقا لنوع الاستثمار والسياسات التي تتبعها الشركات الأجنبية، فالاستثمار الأجنبي قد يأخذ شكل استثمار مباشر مما قد يدفع هذه الشركات إلى استيراد المواد والمعدات الانتاجية... إلخ كما قد تقوم هذه الشركات بشراء شركات محلية عاملة وهنا لن تستورد على الأقل في البداية؛ وهذا ما يؤدي إلى اختلاف الأثر الذي يخلفه الاستثمار الأجنبي في الحالتين.

وإذا قامت الشركات الأجنبية بتحويل أرباحها إلى الخارج فسيكون لذلك آثار سلبية على ميزان المدفوعات، أما إذا قامت هذه الشركات بإعادة استثمار أرباحها في البلد المضيف فسيكون لذلك آثار إيجابية.

## 5-2- أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل والعمالة:

من المنافع التي تستفيد منها الدول المضييفة من الاستثمار الأجنبي هو زيادة صادراتها مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة الدخل القومي باعتبار أن الصادرات تعتبر أحد مكونات الدخل القومي. ومن المنافع التي يحققها الاستثمار الأجنبي هو خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة (قيام صناعات وشركات محلية لتمويل الشركات الأجنبية بما تحتاجه من مواد...). إضافة إلى ذلك هناك عدة منافع أخرى كالضرائب التي تجبها الدولة المضييفة من الشركات الأجنبية.

## 5-3- نقل التقنية والإدارة:

قد تستفيد الدول المضييفة من التقنيات التي تجلبها الشركات الأجنبية وتتحكم فيها، حيث يعتبر الاستثمار الأجنبي من أحسن الطرق والوسائل لنقل التكنولوجيا والمهارات الإدارية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، ويكون ذلك إما من خلال الاستثمار الأجنبي أو عقود الإدارة أو الترخيص أو عمليات تسليم المفتاح.

## 6- توجيه الاستثمار الأجنبي بما يخدم أهداف الدولة المضييفة:

للاستفادة بأقصى قدر ممكن من الاستثمار الأجنبي، تلجأ الدول المضييفة إلى سن قوانين الاستثمار بما يسمح لها بتعظيم المنافع وتدنية الأضرار والمساوئ التي يحدثها الاستثمار الأجنبي.

## أ- الحوافز:

من خلال قانون الاستثمار تعمل الدول المضييفة على جذب واستقطاب الاستثمار الأجنبي، وتوجيهه نحو مجالات معينة ومناطق معينة بما يخدم أهدافها التنموية. وقد يتجسد ذلك من خلال الاعفاءات والامتيازات الجبائية والتسهيلات التي تمنح للشركات الأجنبية.

## ب- القيود:

تفرض الدول المضييفة مجموعة من القيود على الشركات الأجنبية بغرض توجيهها والاستفادة منها بما يخدم أهدافها ومن هذه القيود ما يلي:

- تحديد المجالات التي يسمح الاستثمار فيها.
- تحديد نسبة الملكية (قاعدة 51/49 في الجزائر).

- وضع قيود على شراء الشركات المحلية.
- تحديد نسبة العمالة المحلية.
- تحديد مقدار الاقتراض من البنوك المحلية.

## المحور الخامس

---

الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في

الاقتصاد العالمي

---

## المحور الخامس: الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في الاقتصاد العالمي:

إن النمو الكبير والمتسارع للشركات المتعددة الجنسيات عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر، جعل منها قوة مهيمنة في التجارة الدولية؛ حيث ارتفع عددها من 65000 (850000 فرع أجنبي) سنة 2001 إلى 79000 (790000 فرع أجنبي) سنة 2007. ووصل مجموع استثمارها المباشر 6 تريليون دولار في عام 2007 من مجموع 15 تريليون دولار. ويجمالي مبيعات 31.2 تريليون دولار، وقد بلغ عدد العمال في الفروع الأجنبية لهذه الشركات ما يقارب 81.6 مليون في نفس السنة.

## 1- مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات:

هناك العديد من التعريفات للشركات متعددة الجنسيات، فبعضها يستند إلى حجم المبيعات والبعض الآخر يستند إلى عدد الدول التي تمارس فيها تلك الشركات نشاطها؛ وقد أوردت إحدى الدراسات الصادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة حول الشركات المتعددة الجنسيات وتأثيرها على عملية التنمية واحد وعشرون تعريفا لها.<sup>1</sup>

وفيما يلي أهم التعاريف<sup>2</sup>:

أ- تعريف فيرنون **Vernon**:

عرف الشركة بأنها المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر.

ب- تعريف ليفنجستون **Levingston**:

يعتبر الشركات متعددة الجنسيات هي: الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.

ج- تعريف رولف **S. ROLFE**:

هي الشركة التي يجب أن تصل مبيعاتها الخارجية أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية، حوالي 25% من إجمالي المبيعات أو عدد العاملين أو الاستثمار.

1 أحمد عبد العزيز و آخرون، الشركات المتعددة الجنسيات و أثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الخامس و الثمانون، 2010، ص 117.

(2) أبو قحف عبدالسلام، "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 132.

**د-تعريف Hood:**

يرى هود أن الشركة متعددة الجنسيات هي تلك التي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية، مع شرط التملك الكلي أو الجزئي لمشروع الاستثمار الخارجي.<sup>3</sup>

**2- أنواع الشركات متعددة الجنسيات:**

يوجد أنواع من الشركات متعددة الجنسيات ويمكن تحديد عدد منها:<sup>4</sup>

**أ- حسب درجة المركزية: وتقسم إلى:**

■ **النمط المركزي:** وهو يشير إلى تلك الشركات التي يتم اتخاذ جميع قراراتها لدى المركز الرئيس في الدولة الأم.

■ **النمط اللامركزي:** وهي تلك الشركات التي تمتلك فروعها هامشا من الحرية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف.

**ب- حسب درجة التكامل: وتقسم إلى:**

■ **الشركات المتكاملة رأسيا:** وهي الشركات التي تقوم بإنشاء فروع أجنبية لها بغرض إنتاج مدخلات للمنشأة الأم، أو إنتاج مواد خام واقعة في الدولة المضيفة لإعادة بيعها للمنشأة الأم، وينحصر نشاطها في الصناعات الاستخراجية.

■ **الشركات المتكاملة أفقياً:** وهي الشركات التي تفتح فروعاً لها تقوم بذات النشاط الذي تقوم به المنشأة الأم، وتشتمل تلك الصناعات (المشروبات الغازية، المنظفات، الأغذية).

**ج- حسب درجة الملكية: وتقسم إلى:**

■ فروع شركات ذات ملكية كاملة للمستثمر الأجنبي.

■ فروع شركات ذات ملكية مشتركة بين المنشأة الأم ومقومي الدولة المضيفة.

**د- حسب الأنشطة: وتقسم إلى:<sup>5</sup>**

■ **الشركات الصناعية متعددة الجنسيات:**

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 22.

<sup>4</sup> خضر حسان، "الاستثمار الأجنبي المباشر، تعاريف وقضايا"، مرجع سابق، ص 10.

<sup>5</sup> أبو قحف عبدالسلام، "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مرجع سابق، ص 29، 30.

يعتبر هذا النوع من الشركات أكثر الأنواع أهمية؛ حيث يسعى إلى تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط والتكامل الرأسي والأمامي نحو السوق سواء للمستهلك أو العملاء، والتكامل الرأسي الخلفي؛ نحو المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج والتسويق.

### ■ الشركات التجارية متعددة الجنسيات:

لدى هذه الشركات مركز إنتاجي واحد يعتمد عليه اعتمادًا كبيرًا في التصدير المباشر للأسواق الأجنبية، ولديها فروعٌ لتسويق منتجاتها في الدول أو الأسواق الأجنبية.

### 3-أسباب انتشار الشركات متعددة الجنسيات:

إن أسباب انتشار الشركات متعددة الجنسيات قد تعود إلى أهداف الشركات متعددة الجنسيات في حد ذاتها أو لأسباب متعلقة بالدول المضيفة:<sup>6</sup>

#### 3-1- أسباب تتعلق بالشركات متعددة الجنسيات:

##### أ- تحقيق الأرباح:

يعتبر الدافع الأساسي للشركات متعددة الجنسيات من وراء الاستثمار في الخارج هو تحقيق أقصى ربح ممكن.

##### ب- تعظيم المبيعات من أجل البقاء والاستمرار:

تسعى هذه الشركات إلى المحافظة على مبيعاتها أو زيادتها مما يضمن لها البقاء والاستمرار، فتقوم بافتتاح فروع خارجية لها حتى تكون أكثر قربا وتفهما لاحتياجات الأسواق التصديرية، أو لتجنب بعض القيود على التجارة التي تفرضها الدول المضيفة - خاصة الدول النامية - بهدف حماية منتجاتها الوطنية من منافسة السلع الأجنبية والحصول على موارد إضافية عن طريق فرض رسوم جمركية على السلع المستوردة، فتعمل الشركات على تخطي هذه الحواجز من خلال إقامة وحدات إنتاجية؛ أي: فروع في تلك الدول تُقدم سلعا منتجة محليا.<sup>7</sup>

##### ب- تأمين الحصول على المواد الخام:

<sup>6</sup> جمال الدين برقوق، مصطفى يوسف، الاقتصاد الدولي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2016، ص 277.

<sup>7</sup> عامري سعود جايد، "الإدارة المالية في الشركات متعددة الجنسيات"، دار المناهج، عمان، 2006، ص 19- 22.

من بين الأسباب التي تدفع الشركات إلى الاستثمار في الخارج هو تأمين الحصول على المواد الأولية من الخارج وخاصة من الدول النامية.

### ج- عوامل أخرى:

من بين أسباب انتشار الشركات متعددة الجنسيات هو الاستفادة من انخفاض تكاليف الموارد الإنتاجية، وكذلك انخفاض الأجور خاصة في الدول النامية، والاستفادة من الاعفاءات والامتيازات الجبائية.

### ج- حماية السوق الأساس للشركة الأم:

تسعى الشركات في بعض الأحيان من خلال عملياتها الدولية إلى حماية أسواقها المحلية من المنتجات الأجنبية المنافسة التي تغزو هذه الأسواق، خاصة مع تزايد جيل جديد من الشركات متعددة الجنسيات تنتمي إلى دول نامية؛ كالصين، كوريا الجنوبية، الهند، ماليزيا، دول أمريكا اللاتينية.<sup>8</sup>

### 3-1- أسباب تتعلق بالدول النامية المضيفة:

من بين العوامل التي أدت إلى انتشار الشركات متعددة الجنسيات على المستوى الدولي وبصفة خاصة في الدول النامية، هو رغبة هذه الدول في تشجيع تدفق الاستثمارات إليها نتيجة لافتقارها لرأس المال اللازم لبرامج التنمية؛ فضلا عن حاجتها لخبرات هذه الشركات.

### 4- خصائص الشركات متعددة الجنسيات:

أهم الخصائص والسمات التي تتميز بها الشركات متعددة الجنسيات مقارنة ببقية الشركات والمؤسسات العاملة في الاقتصاد العالمي ما يلي:

#### أ- الانتشار الجغرافي:

إن أهم ما يميز الشركات المتعددة الجنسيات هو كبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي خارج الدولة الأم، لما لها من إمكانيات هائلة في التسويق، وفروع وشركات تابعة في أنحاء العالم. لقد ساعدها على هذا الانتشار التقدم التكنولوجي الهائل، ولاسيما في مجال المعلومات والاتصالات. وتشير الاحصائيات (2007) إلى أن عدد الشركات متعددة الجنسيات، كما سبق ذكره أعلاه، يتجاوز

<sup>8</sup> جاد الرب سيد محمد، "إدارة الأعمال الدولية"، دار العشري، القاهرة، 2006، ص55.

79000 شركة، وقراءة 790000 شركة أجنبية منتسبة لها في شتى أرجاء العالم، أغلبها في الدول المتقدمة صناعيا وتتخذ نحو 90% من أكبر 100 شركة متعددة الجنسية غير مالية في العالم من حيث الأصول الأجنبية الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد الأوروبي، اليابان مقرا لها.<sup>9</sup>

### ب- كبر حجم الشركات وضخامتها:

تتميز الشركات متعددة الجنسيات بضخامة حجمها، ومن المؤشرات التي تدل على هذا، حجم رأس المال وحجم استثماراتها وتنوع إنتاجها وأرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها، والشبكات التسويقية التي تملكها، وحجم إنفاقها على البحث والتطوير، فضلا عن هياكلها التنظيمية وكفاءة أدارتها.

ومن بين أهم المقاييس المستخدمة في التعبير عن ضخامة حجم هذه الشركات هي حجم مبيعاتها (رقم الأعمال)، عدد العمال، وحجم الأرباح المحققة:<sup>10</sup>

### 1- مؤشر حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات السنوية للشركات متعددة الجنسيات من أهم المؤشرات المعبرة عن ضخامة هذه الشركات، حيث يتجاوز حجم المبيعات السنوية لبعض الشركات الكبرى الناتج القومي للعديد من الدول النامية، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي.

الجدول 4-1: أكبر عشر شركات عالمية مرتبة حسب المبيعات لعام 2004 (مليون \$)

اسم الشركة	البلد الأم	الصناعة	حجم المبيعات	الأصول	التوظيف
إكسون موبيل	الولايات المتحدة الأمريكية	البتترول	291252	195256	105200
بريتش بتروليوم	المملكة المتحدة	البتترول	285059	193213	102900
رويال دتش، شل	المملكة المتحدة	البتترول	265190	192811	225626
توتال	فرنسا	البتترول	152353	47960	324000

<sup>9</sup> الهيتي نوزاد عبدالرحمن، "مقدمة في المالية الدولية"، مرجع سبق ذكره، ص 227، 226.

<sup>10</sup> الهيتي نوزاد عبدالرحمن، "مقدمة في المالية الدولية"، مرجع سبق ذكره، ص 230-233.

	3				
384723	248850	193517	السيارات	الولايات المتحدة الأمريكية	جنرال موتورز
255626	305341	171652	السيارات	الولايات المتحدة الأمريكية	فورد
265753	233721	171467	السيارات	اليابان	تويوتا
307000	750507	152866	الإلكترونيات	الولايات المتحدة الأمريكية	جنرال إلكتريك
57378	258626	62494	الاتصالات	المملكة المتحدة	فودافون
206524	131204	58545	الاتصالات	فرنسا	فرنس تيليكوم

Source: UNCTAD, World Investment Report, New york, 2006, P280.

قدم قراءة للجدول؟

الجدول 4-2: أكبر عشر شركات عالمية مرتبة حسب المبيعات لعام 2014 (مليار \$)

اسم الشركة	البلد الأم	الصناعة	حجم المبيعات
Walmart	الولايات المتحدة الأمريكية	Services à la consommation	482,130
State Grid	الصين	الطاقة الكهربائية	329,601
China National Petroleum	الصين	البترو و الغاز	299,271
Sinopec Group	الصين	البتروكيماويات	294,344
Royal Dutch Shell	المملكة المتحدة	البترو و الغاز	272,156
Exxon Mobil	الولايات المتحدة الأمريكية	البترو و الغاز	246,204
Volkswagen	ألمانيا	السيارات	236,600

236,592	السيارات	اليابان	MotorToyota
233,715	الاتصالات	الولايات المتحدة الأمريكية	Apple
225,982	البتترول	المملكة المتحدة	BP

**Source:** Fortune

بلغ حجم رقم الأعمال الكلي ل 500 أكبر شركة عالمية لسنة 2015 ب 27600 مليار دولار أمريكي.

قدم قراءة للجدول؟

2- مؤشر حجم الأرباح المحققة:

يبين هذا المؤشر القوة الاقتصادية للشركات المتعددة الجنسيات، والجدول التالي يوضح أكبر الشركات الدولية في العالم لعام 2014، والمصنفة على أساس حجم الأرباح المحققة.

الجدول (3)

الجدول 3-4: أكبر عشر شركات عالمية مرتبة حسب الأرباح المحققة لعام 2014 (مليار دولار)

الأرباح	الصناعة	البلد الأم	اسم الشركة
53.394	تكنولوجيا	الولايات المتحدة الأمريكية	Apple
44.098	المالية	الصين	Industrial & Commercial Bank of China
36.303	المالية	الصين	China Construction Bank
28.735	المالية	الصين	Agricultural Bank of China
27.186	المالية		Bank of China
24.442	المالية	الولايات المتحدة الأمريكية	JP Morgan Chase
24.083	الصناعة	الولايات المتحدة الأمريكية	Berkshire Hathaway
22.894	المالية	الولايات المتحدة الأمريكية	Wells Fargo
19.264	السيارات	اليابان	Toyota Motor
18.108	الأدوية	الولايات المتحدة الأمريكية	Gilead Sciences

**Source:** Fortune

### ب- التفوق التكنولوجي:

إن قوة الشركات متعددة الجنسيات تكمن في سيطرتها وهيمنتها على العلم والتكنولوجيا، حيث أن هذا التفوق يعطيها مزايا تنافسية أكبر في الأسواق العالمية باعتباره مصدر رئيسي للمبتكرات الانتاجية الجديدة، وبالتالي تحقيق قوة مالية. وتشير الاحصائيات في هذا الإطار إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تستأثر بنسبة كبيرة من من انتاج العالم من أجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

### ج- التنوع في النشاط والإنتاج:

تشير الكثير من الدراسات والبحوث إلى إن الشركات المتعددة الجنسيات تتميز بالتنوع الكبير في أنشطتها، فسياستها الإنتاجية تقوم على وجود منتجات متنوعة متعددة، ويرجع هذا التنوع إلى رغبة الإدارة العليا في تقليل احتمالات الخسارة، من حيث أنها إذا خسرت في نشاط يمكن أن تربح من أنشطة أخرى؛ حيث كان بداية نشاط هذه الشركات في الصناعة الاستخراجية و التحويلية، ثم عملت في الصناعات التي تستلزم خبرة تكنولوجية متقدمة؛ مثل: صناعات الحاسبات الآلية والأدوية، الأمر الذي فتح لها الطريق للسيطرة على أسواق النقد العالمية عن طريق إنشاء سلسلة من المصارف و فروعها تسيطر على المدخرات للتحكم في اتجاه الاستثمارات، وبصفة عامة فإن المجال المفضل حالياً للشركات هو قطاع الخدمات. وتشير إحدى الدراسات الحديثة إلى أن الشركات الخمس الأولى من بين المائة شركة متعددة الجنسية الكبرى، تنتج في المتوسط (22) سلعة مثل شركة جنرال موتورز التي تنتج قاطرات وسكك حديد وثلاجات وسيارات مختلفة الأشكال<sup>11</sup>، وهذا يدل على عدم وجود ترابط بين تلك المنتجات.

### د- السعي لإقامة تحالفات إستراتيجية:

دوما ما تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى إقامة تحالفات إستراتيجية فيما بينها من أجل تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية. وتعتبر هذه التحالفات نتاج المنافسة المحتدمة والتي صارت سمة أساسية للأسواق المفتوحة وثورة الاتصالات والمعلومات. أن التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المتشابهة تتم في الصناعات المتماثلة بدرجة أكبر، كما تلجأ إلى الاندماجات التي

<sup>11</sup> الهيتي نوزاد عبدالرحمن، "مقدمة في المالية الدولية"، مرجع سبق ذكره، ص 230-233.

لها الأثر الكبير في اتّساع نطاق الشركات متعدّدة الجنسيّات، وسنتطرّق لبعض حالات الاندماج التي تمّت:12

1- في عام 1998 تم الاعلان عن اندماج شركة كريسler Chrysler الأمريكية ثالث أكبر الشركات الأمريكية لصناعة السيارات مع مجموعة مجموعة دايملر . بنز Daimler- Benz الألمانية لتكوين شركة عملاقة تحت مسمى دايملر كرايسلر. Daimler- Chrysler.

1- عام 1999 قامت شركة (IBM) للحاسوبات بالدخول في اتّفاق شراكة مع شركة (DELL) التي تعمل بنفس المجال بموجبه تُوافق على إمداد شركة (IBM) بمكوّنات الأجهزة لمدة 7 سنوات، مُقابل (16مليار\$).

2- عام 1999 تمّ الإعلان عن دمج مجموعتي الاتّصالات دويتش تيلكوم الألمانية Deutch Telecom (أكبر شركة اتصال في الاتحاد الأوروبي) وتيليكوم الإيطالية في صفقة قيمتها (82 مليار جنيه استرليني).

3- في العام نفسه قامت مجموعة (فولفو السويدية للسيارات Volvo ) بشراء منافستها (سكانيا Scania) السويدية لصناعة الشاحنات مقابل (7، 53 مليار\$).

4- في أوت من العام نفسه قامت شركة (كوكا كولا الأمريكية للمياه الغازية) بشراء شركة هيلنيك Hellenic (شركة يونانية رائدة في صناعة المشروبات الغازية)، و في 2005 قامت بشراء شركة مولتون Multon ثاني أكبر منتج للعصائر في روسيا.

5- عام 2000 قامت مجموعة (ستار كروزس الأمريكية للعبارات Star Cruises) بالاندماج مع مجموعة (كروز لاين النرويجية Norwegian Cruise Line).

6- عام 2001 اندمجت عملاقة الاتّصالات فودافون Vodafone بشركة مانسمان الألمانية للاتصالات Mannesmann.

7- وفي عام 2001 اندمجت شركة الأدوية العملاقة سميث كلاين بشام Smithkline Beckman Corporation بشركة غلاكسو ويلكلم Glaxo Wellcome؛ وانبثق عنهما شركة غلاكسو سميث

12 حاتم محمد عبدالقادر، "العولمة ما لها وما عليها"، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 2005، ص308-313.

كلاين Glaxosmithkline شركة أدوية بريطانية عالمية (لندن) ولها فروع في أكثر من 116 بلد وتم تصنيفها في سنة 2014 كسادس أكبر شركة دواء على مستوى العالم.

#### هـ- إدارة الشركات وتنظيمها:

درجت الإدارة في الشركات متعدّدة الجنسيّات على مُمارَسة سيطرة مركزية كاملة من الدولة الأم على فروعها المنتشرة في أنحاء العالم من خلال وحدة اتّخاذ القرارات ووحدة المعاملات، من خلال وضع خطة وبرنامج تسير عليه كلُّ الوحدات الموزّعة في العالم، والغاية من ذلك السيطرة المطلقة، ولكن في الآونة الأخيرة بدأت أغلب الشركات بالانتقال من التنظيم الرأسي إلى التنظيم الأفقي، فأصبح لكلِّ فرع هيكل تنظيمي أفقي بمعنى (استقلالية تنظيمية للفروع)؛ وبالتالي تتمتع الفروع بمرونة نسبيّة في علاقتها مع الشركة الأم<sup>13</sup>، ويمكن تحديد العلاقة على مستوى إتخاذ القرار كما يلي:<sup>14</sup>

- 1- **قرارات إستراتيجية:** وهي القرارات التي تحدّد اتّجاهات نشاط الشركة وأهدافها وتوفير البدائل التي تواجه التغيّر الذي يحدث في البيئة العالمية التي تعمل فيها الشركات، واختيار أفضل البدائل، وهذه القرارات تتخذ في الإدارات العليا للشركات.
  - 2- **قرارات إدارية:** وهي التي تنظّم نشاط مختلف الموظّفين، أو الموازنة، وهذه القرارات تُتخذ بالتشاور بين الإدارة العامّة وإدارة الفروع الأجنبية.
  - 3- **القرارات الخاصّة بالعمليّات:** وهذه القرارات تتمكّك فيها إدارة الفروع الأجنبية هامشًا معيّنًا من حرّيّة التصرف، ولا تتدخل فيها الإدارة العامّة.
- نظريّات نشوء الشركات متعدّدة الجنسيّات:**

هناك عدّد من النظريات التي حاولت تفسير أسباب نشوء الشركات متعدّدة الجنسيّات، أهمها:

#### 1- نظرية السياسة العامة:

تنطلق هذه النظرية من أن تطور الشركات للاستثمار في الخارج كان مصدره تشجيع حكومات الدول الأم، باعتبار أن هذا الاستثمار يعود بفوائد عديدة على اقتصادها الوطني؛ حيث إنه يؤدي إلى فتح أسواق

<sup>13</sup> حاتم طارق، "الاقتصاد العالمي الجديد وموقع مصر فيه"، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، القاهرة، 1998، ص121.

<sup>14</sup> جيرتمان ميشتال، "ماذا تعرف عن الشركات متعدّدة الجنسية" مرجع سبق ذكره، ص89، 88.

جديدة أمامها وزيادة حجم تجارتها الدولية، وتأمين حصولها على المواد الخام بأسعار معتدلة؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحسين وضعها الاقتصادي وزيادة دورها في الحياة التجارية الدولية.<sup>15</sup>

## 2- نظرية دورة حياة المنتج:

ترى هذه النظرية أن كل منتج له دورة حياة، وتنقسم إلى ثلاث مراحل:<sup>16</sup>

**المرحلة الأولى:** يتم اكتشاف منتج جديد، وفيها تتمتع الشركات المنتجة بميزة احتكارية.

**المرحلة الثانية:** تصبح تكنولوجيا المنتج شائعة نسبيًا؛ حيث يزداد عدد المتنافسون القادرون على الإنتاج، وفي هذه المرحلة تبحث الشركات عن أمكنة جديدة لتخفيض تكلفة إنتاج هذا المنتج وذلك من خلال الاقتراب من أسواق التصدير لتخفيض تكلفة النقل وتخفيض تكاليف العمل.

**المرحلة الثالثة:** حتى تتمكن الشركة الأصلية من حماية أرباحها والحفاظة على حصتها من السوق، تتحول الشركات في هذه المرحلة إلى إنتاج المنتج في بلدان تتميز بالكثافة العمالية وانخفاض الأجور، وغالبا ما يكون هذا في الدول النامية، ومنه تصبح هذه الأخيرة قاعدة تصدير إلى الدولة الأم وإلى الدول المتقدمة الأخرى.

## 3- نظرية عدم كمال السوق:

تقوم هذه النظرية على أن الدافع الرئيس لاستثمار الشركات متعددة الجنسيات في الخارج هو هروب هذه الشركات من المنافسة الكاملة في الأسواق الوطنية بالدول الأم نحو أسواق الدول النامية.

ومن الأمثلة التي يمكن ذكرها في إطار هذه النظرية اضطراب شركة (كرايسلر Chrysler) إلى الاستثمار المباشر في أوروبا، نتيجة عدم قدرتها على الوقوف أمام كل من شركة (فورد) وشركة (جنرال موتورز). التي هي الآن جزء من مجموعة دايملر كرايسلر الألمانية الأمريكية.<sup>17</sup>

## 4- نظرية الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية:

<sup>15</sup> العاني أسامة عبدالمجيد، "مستقبل الاقتصاد العربي في ظل الشركات متعددة الجنسيات"، مجلة شؤون عربية، القاهرة، 2001، العدد (108)، ص134.

<sup>16</sup> أبو قحف عبدالسلام، "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص53، ص54.

<sup>17</sup> أبو قحف عبدالسلام، "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مرجع سابق، ص56-58.

جاءت هذه النظرية لأن نظرية عدم كمال السوق لا تتيح قيام تجارة دولية في المزايا المعنوية التي تمتلكها الشركة في الخارج؛ حيث إن قيام الشركات متعددة الجنسيات بممارسة أنشطتها الخاصة بالبحوث والتطوير وبراءات الاختراع بين المركز الرئيس والفروع في الدولة المضيفة سيمكنها من تخطي القيود التي تفرضها الحكومات على الأسواق (التعريفات الجمركية، الضرائب، الحصص، التحكم السعري)، وبالنتيجة سيؤثر على حرية التجارة والاستثمار، ويضمن وضع قيود تمنع تسرب الابتكارات الحديثة إلى أسواق الدول المضيفة من خلال قنوات أخرى بخلاف الاستثمار الأجنبي، وذلك لأطول فترة ممكنة لمنع دخول منافسين جدد للأسواق، وتحقيق معدلات أرباح أعلى مما لو حققته في بلدها.<sup>18</sup>

### 5- نظرية الموقع:

هذه النظرية تُركّز على العوامل التي تدعو الشركات متعددة الجنسيات إلى الاستثمار في الخارج، وهي عوامل متعلّقة بالمزايا المكانية للدول المضيفة، وتشمل كافة العوامل المرتبطة بتكاليف الإنتاج والتسويق والإدارة، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بالسوق والمرتبطة بمناخ الاستثمار، وعامل الحوافز والامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الحكومة المضيفة للمستثمرين الأجانب، وعوامل أخرى؛ كالأرباح المتوقعة، المبيعات المتوقعة، الموقع الجغرافي، مدى توافر الموارد الطبيعية، الثبوت المفروضة على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال للخارج.<sup>19</sup>

### الاحتكارات في الأعمال الدولية

إن صراع المنافسة بين ش. م. ج على الفوز بالاستثمارات الكبيرة أو على الأسواق الخارجية قد يكلفها غالبا، لذلك تلجأ هذه الشركات إلى ضرورة تشكيل الاحتكارات.

### مفهوم الاحتكار:

هو اتفاق بين مجموعة من ش. م. ج على تقاسم أسواق تصريف البضائع، ومصادر المواد الأولية وقرار أسعار موحدة... إلخ.

18 عطية خليل محمد خليل، "الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتنمية بحث في النظرية"، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد والسياسة والتشريع والإحصاء، القاهرة، 1994، العدد 437-438، ص132.

19 أبو قحف عبدالسلام، "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مرجع سبق ذكره، ص68، 67.

## أشكال الاحتكارات:

إن أهم أشكال الاحتكارات هي:

أ- الكارتل **Cartel**:

الكارتل هو تكتل يتم بين مجموعة من الشركات في شكل اتفاق يلزمها جميعا بالعمل على إزالة المنافسة فيما بينها وتحقيق المصلحة المشتركة، ويتم ذلك من خلال تقاسم الأسواق أو تحديد كمية المنتوجات الواجب انتاجها أو أسعار البيع؛ وإذا أخلت أي شركة بنود الاتفاق تتعرض لعقوبات مالية. وتُجدر الإشارة إلى أن الكارتل لا يتم إلا بين الشركات الكبرى المتقاربة الأحجام والتي تنتج نفس المنتوجات أو التي تستغل نفس المواد الأولية والمكملة لبعضها.

ومن الأمثلة على ذلك:

✓ الكارتل النفطي الذي يضم عدة شركات يتحالف بعضها مع بعض للسيطرة على السوق العالمية للنفط بتحكمها في الأسعار.

✓ كارتل الفولاذ والصناعات الكيماوية والصناعات الكهربائية...

ب- التروست **Trust**:

هو تكتل تصبح فيه ملكية جميع الشركات الأعضاء ملكية مشتركة، بحيث تفقد كل واحدة منها على أثر ذلك استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية، وقد ينشأ التروست نتيجة اندماج بين مؤسستين، أو تملك مؤسسة لأخرى بغرض الحد من المنافسة والسيطرة على السوق من أجل تحقيق أكبر ربح.

والتروست عبارة عن إتفاق قانوني تجمع فيه الأسهم، مع حق المؤسسات في الإلتخاب داخل مجلس الإدارة، وعليه فإن المالكون السابقون والذين أصبحوا مساهمين يتقاضون أرباحا بنسبة أسهمهم. ويوجد نوعين من التكامل لتحقيق التروست:

➤ التكامل الأفقي **La concentration horizontale**: ويتمثل في شراء شركات من نفس القطاع.

➤ التكامل الرأسي **La concentration verticale**: ويتمثل في شراء شركات تنتج مواد أولية تمثل مدخلات للشركة.

ج- السنديكات **Syndicates**:

فالشركات الأعضاء في هذا التكتل تنتج بصورة مستقلة، إلا أنه لا يحق لهم بيع منتجاتهم بأنفسهم، ولا يشترون المواد الأولية بأنفسهم، بل يكلفون لهذا الغرض جهازا تجاريا مشتركا.

د- الكونسورتيوم **Consortiums**:

هو اتحاد متعدد الأطراف يتكون من أكبر الشركات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل، والتأمين على أساس تبعية مالية مشتركة. يتضمن التزامات كل جانب في تنفيذ مشروع معين، لمدة محدودة، من أجل تحقيق الربح، من دون أن ينشأ من هذا العقد كيان ذاتي أو شخصية قانونية مستقلة.

وبذلك يعتبر الكونسورتيوم تجمعا اقتصاديا وقانونيا ذا قدرة فائقة على توفير التمويل اللازم لتنفيذ الأداءات العقدية المطلوبة، وعلى تقديم الخبرات الفنية والتكنولوجيا المتطورة في إطار تنظيمي تعاقدى واحد.<sup>20</sup>

## الآثار الاقتصادية للشركات المتعددة الجنسيات:

تمثل الشركات متعددة الجنسيات قوة اقتصادية كبيرة في الاقتصاد العالمي، حيث يمكن إن تلعب دورا في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الدول المضيفة.

## أ- آثار ش. م. ج على التنمية:

قد تلعب ش. م. ج دورا مهما في تحقيق التنمية الشاملة من خلال خلق فرص عمل، تحسين مستوى الدخل ودفع الشركات المحلية للمنافسة إذا كانت مؤهلة ذلك. و لكن في المقابل يمكن القول أن ما يهم ش. م. ج بالدرجة الأولى هو زيادة أرباحها باستغلال الموارد الطبيعية و الأيدي العاملة الرخيصة، و من ثم لا يهتما مدى أهمية المشاريع التي تنفذها بالنسبة للاقتصاديات الدول المضيفة؛ كما أن مساهمة هذه الشركات في تنمية الدول المضيفة يتوقف على طبيعة المجال الذي تستثمر فيه، و قدرة هذه الأخيرة على توجيه و تنظيم و هذه المشاريع (قانون الاستثمار) و لذلك نجد أن حكومات الدول المضيفة تعمل على

<sup>20</sup> <http://www.arab-ency.com>

تعظيم المنافع التي تحققها من وراء الاستثمار الأجنبي، و تقليل المساوئ و الاستفادة بأقصى قدر ممكن مما تقدمه الاستثمارات الأجنبية للاقتصاد المحلي.

### ب- تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية:

تستطيع الشركات المتعددة الجنسيات بما لديها من موارد مالية ضخمة سد الفجوة بين احتياجات الدول النامية من رؤوس الأموال اللازمة لتمويل المشروعات التنموية وبين حجم المدخرات المتاحة محلياً.

### ج- ميزان المدفوعات:

إن نشاط الشركات المتعددة الجنسيات قد ينتج عنه آثار سلبية على ميزان المدفوعات للدول المضيفة بسبب التحويلات الرأسمالية اللازمة للاستثمار المباشر أو نتيجة لتحويل أرباحها إلى الخارج، الأمر الذي يدفع بحكومات الدول المضيفة رأس المال الذي يُسمح للشركة بتحويله إلى الخارج، كما قد ينتج عنه آثار إيجابية بإعادة استثمار أرباحها في البلد المضيف مما سينعكس على زيادة الصادرات.

### الآثار السياسية للشركات المتعددة الجنسيات:

تعمل الشركات المتعددة الجنسيات على التدخل في الشؤون الداخلية للدول المضيفة لها، بهدف الحفاظ على مصالحها وأهدافها، و ذلك إما بطريقة مباشرة باستخدام نفوذها و قوّتها الاقتصادية و المالية للتأثير في توجه حكومات الدول المضيفة أو باستخدام أسلوب ضغط هذه الشركات على حكوماتها لكي تتخذ اجراءات ذات صبغة سياسية و اقتصادية للضغط على البلدان المضيفة، و لهذا نجد أن ش. م. ج تعمل على أن يكون أصحاب القرار في الدُول الأم مُنتمين إلى مجتمع رجال الأعمال و إلى شركاتهم؛ وخير دليل على ذلك أن مُعظم أعضاء الإدارة الأمريكية ينتمون إلى هذه الشركات، فجورج دبليو بوش قبل وصوله إلى مقاليد الحكم كان يعمل في مجال التنقيب عن النفط في ولاية تكساس، وقد أتى للرئاسة بفضل جهود ودعم شركات النفط والسلاح، إذ بلغت ميزانية حملته الانتخابية (191 مليون \$)<sup>21</sup>. وحسب مجلة التايم فإن شركة إنرون للطاقة Enron كانت لها علاقات مع إدارتي بيل كلينتون وجورج بوش. فقد قامت بإعطاء مبلغ 100000 دولار من أجل تمويل حملة كلينتون الانتخابية الثانية كما قامت بتمويل حملة جورج بوش الابن الأولى بمبلغ 2.3 مليون دولار و هي أكبر مساهمة يمكن أن تقدمها مؤسسة صناعية

<sup>21</sup> هيرتس نورينا، "السيطرة الصامتة"؛ ترجمة: صدقي خطاب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 336، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت،

(أعلنت إفلاسها في ديسمبر من سنة 2001 عقب إقرارها بممارسات محاسبية مريبة و يعد هذا الإفلاس الأكبر في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية)<sup>22</sup>.

و قد تبين فيما بعد أن مُعظم إدارة جورج بوش تنتمي إلى مجتمع رجال الأعمال، فديك تشيني نائبه كان رئيس شركة (هالبرتون الأمريكية للطاقة) حتى عام 2000، وكذلك عملت وزيرة الخارجية الأمريكية في عهد بوش للفترة 2005-2009 كوندليزا رايس (1954 Condoleezza Rice) كعضو مجلس إدارة في شركة شيفرون Chevron Corporation الموجودة في أكثر من 180 بلد (شركة شيفرون ثاني أكبر شركة بترولية أمريكية بعد شركة ExxonMobil و السادسة عالميا بعد BP و Shell و Sinopec و PetroChina)<sup>23</sup>، ودونالد رامسفيلد وزير الدفاع الأمريكي شغل منصب نائب رئيس شركة ويسترن النفطية Western Petroleum Company<sup>24</sup> التي تعتبر واحدة من أكبر شركات تسويق البترول، أما (ميتشيل دانيلز 1949 Mitchell Elias Daniels) الذي عين من طرف جورج بوش في سنة 2001 رئيس مكتب البيت الأبيض للتسيير والميزانية أين سجلت الميزانية فائض قدره 236 مليار دولار وترك المنصب في سنة 2003 مخلفا وراءه عجز قدره 400 مليار دولار<sup>25</sup>، فقد كان نائباً لرئيس شركة إيلي ليلي للأدوية Eli Lilly.

ولتوضيح مدى استخدام ش. م، ج لأسلوب الضغط على حكوماتها لتحقيق أهدافها نستند إلى بعض الأمثلة:

- دعم الولايات المتحدة الأمريكية لحكومة طالبان في أفغانستان حتى العام 1997، ويرجع ذلك إلى الضغط الذي مارسته شركة النفط الأمريكية (UNOCAL) التي كانت قد وقَّعت صفقة مع طالبان لبناء خطِّ غاز كلفته (2 بليون\$)، وخط آخَر لنقل النفط والغاز من تركستان إلى باكستان عبر أفغانستان<sup>26</sup> (في أوت 2010 اندمجت شركة UNOCAL مع شركة Chevron).<sup>27</sup>

<sup>22</sup> [http://arabic.peopledaily.com.cn/200208/20/ara20020820\\_56785](http://arabic.peopledaily.com.cn/200208/20/ara20020820_56785).

<sup>23</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Chevron\\_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Chevron_(entreprise))

<sup>24</sup> العناني خليل، "اللوبي النفطي الأمريكي"، مجلة السياسة الدولية، القاهرة، 2006، العدد(164)، ص44.

<sup>25</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mitch\\_Daniels](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mitch_Daniels)

<sup>26</sup> هيرتس نورينا، "السيطرة الصامتة"، مرجع سابق، ص86.

<sup>27</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Unocal\\_Corporation](https://en.wikipedia.org/wiki/Unocal_Corporation)

- ضغط شركة Chiquita الأمريكية لتوزيع الموز و الفواكه الأخرى على الحكومة الأمريكية- عندما قرّر الاتحاد الأوروبي أن يمنح كوتا أقلّ من 10% للاستيراد الأوروبي من الموز للشركة؛ لحماية صغار المنتجين في المستعمرات البريطانية والفرنسية السابقة في البحر الكاريبي وأفريقيا- و محاولة إقناعها بأن هذه السياسة تضرّ بالمصالح الأمريكية، زاعمة أن أكبر ثلاث شركات للفواكه أمريكّية متعدّدة الجنسيّات وهي (Dole، Chiquita، Delmonte) ستخسر في السنة الواحدة (250 مليون\$) إذا نفذ هذا القرار، فقامت الإدارة الأمريكية بالاحتجاج نيابةً عن هذه الشركة لدى منظمة التجارة العالمية، وهدّدت بفرض عددٍ من الضرائب بمعدّل مائة في المائة على عدد من المِنْتَجَات الأوروبية.<sup>28</sup>
- كما هو معروف فإن أحد الأسباب الرئيسة للاحتلال الأمريكي لأفغانستان والعراق، هو تحقيق مصالح شركات النفط الأمريكية العملاقة (أكسون موبيل، شيفرون)

#### الآثار التقنية والعلمية للشركات المتعددة الجنسيات:

يجب الإشارة إلى أن نشاط البحث والتطوير للشركات م. ج عادة ما يتم في الدولة الأم وليس في الدول المضيفة التي تعمل بها فروعها، وهذا لا يمنع هذه الدول من الاستفادة من التقنيات التي تجلبها الشركات الأجنبية وتتحكم فيها، إلا أن هذا يتوقف على درجة نجاح هذه الدول في تحقيق أهداف التنمية التكنولوجية المحلية وعلى ما تقدمه من تسهيلات للشركات المتعددة الجنسيات و مدى تعاونها معها.

<sup>28</sup> هيرتس نورينا، "السيطرة الصامتة"، مرجع سابق، ص101.

## المحور السادس

---

التكتلات الاقتصادية الدولية والاقليمية

---

## المحور السادس: التكتلات الاقتصادية الدولية والاقليمية:

إن ظاهرة التكتلات الاقتصادية كظاهرة جديدة نسبيا اعتمدها مجموعة من الدول سواء كانت نامية أو متقدمة، رأسمالية واشتراكية، وهذا لمواجهة مختلف التحولات الاقتصادية والسياسية التي شهدتها العالم، حيث ظهرت هذه التكتلات كنتيجة للقيود في العلاقات الدولية وكمحاولة جزئية لتحرير التجارة بين عدد من الدول.

## 1- مفهوم التكتل الاقتصادي:

تعددت التعاريف التي تناولت التكتل الاقتصادي، أهمها:

- يعبر التكتل الاقتصادي عن درجة معينة من درجات التكامل الاقتصادي الذي يقوم بين مجموعة من الدول المتجانسة اقتصاديا وجغرافيا وتاريخيا وثقافيا واجتماعيا، والتي تجمعها مجموعة من المصالح الاقتصادية المشتركة، بهدف تعظيم تلك المصالح وزيادة التجارة الدولية البينية لتحقيق أكبر عائد ممكن، ثم الوصول إلى أقصى درجة من الرفاهية الاقتصادية لشعوب تلك الدول.<sup>1</sup>

- بأنه تجمع عديد من الدول التي تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل الكبير في الظروف الاقتصادية أو الانتماء الحضاري المشترك هذا التجمع يكون في إطار معين قد يكون اتحادا جمركيا أو منطقة تجارة حرة.

- عرف الاقتصادي بيلا بالاسا Béla Alexander Balassa - التكامل الاقتصادي بأنه عملية إلغاء تام للحواجز الجمركية بين وحدات اقتصادية قومية مختلفة. ويرى Tinbergen أن التكامل الاقتصادي عبارة عن ايجاد أحسن السبل للعلاقات الاقتصادية الدولية والسعي لإزالة جميع العقبات والمعوقات أمام هذا التعاون.<sup>2</sup>

- التكتل الاقتصادي هو اتفاق بين دولتين أو أكثر لإزالة كافة العوائق التي تحول دون انتقال السلع، رؤوس الأموال والأشخاص فيما بينها، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يمتد إلى التنسيق ما بين السياسات الاقتصادية لهذه الدول بغية تحقيق نمو في كافة هذه البلدان.<sup>3</sup>

1 عبد المطلب عبد الحميد، السوق العربية المشتركة: الواقع والأفاق في الألفية الثالثة، مجموعة النبل العربية، القاهرة، 2002، ص 30.

2 فؤاد أبو ستيت، التكتلات الاقتصادية في عصر العولمة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004، ص 7.

3 يوسف مسعداوي، دراسات في التجارة الدولية، دار هومة الجزائر، 2010، ص 140.

- يمكن القول بأن التكتلات الاقتصادية هي وسيلة تلجأ إليها دول معينة ضمن منطقة معينة لتحقيق أهداف معينة ومتعددة.
- ويمكن اعتبار التكتلات الاقتصادية كأحد النماذج التنموية تتخذها مجموعة من الدول التي تدخل في اتفاق فيما بينها، تقضي بتنسيق السياسات الاقتصادية في جوانبها المختلفة وإلغاء الحواجز الجمركية وغير الجمركية بغية تحقيق معدلات نمو سريعة في اقتصاداتها وزيادة التعاون فيما بينها، ومواجهة مختلف التحولات والتطورات التي تحدث في الاقتصاد العالمي.
- إذا تكلمنا عن التكتلات الاقتصادية الإقليمية فهي اتفاق عدد من الدول المنتمية جغرافياً إلى إقليم اقتصادي معين كأوروبا الغربية، المنطقة العربية، أمريكا الشمالية... لإقامة ارتباط فيما بينها في شكل من أشكال التكامل الاقتصادي. إلا أنه في الوقت الراهن أصبحت التكتلات الاقتصادية تنتمي دول أعضائها لأكثر من إقليم كمنتدى التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي (أبيك، وتكتل الأمريكيتين) .

## 2- فوائد التكتلات الاقتصادية:

- التكتل الاقتصادي هو اتفاقية تكامل (إقليمية أو غير اقليمية) بين مجموعة دول تسعى لتقليص وتحييد غالبية العوائق التجارية وبما يسمح لتبادل السلع بين دول هذه الاتفاقية سواء كانت هذه الاتفاقية تغطي شكل أو نسبة الرسوم الجمركية أو العمل بنظام الحصص، ومن فوائد التكتلات ما يلي:
- تحسين شروط التبادل التجاري عن طريق تحرير تنقل السلع والخدمات والأشخاص ورؤوس الأموال والاستثمار بين الدول الأعضاء.
- الاستفادة من رؤوس الأموال والأيدي العاملة الكفؤة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المنطقة التكاملية.
- ارتفاع نسبة التجارة البينية بين الدول الاعضاء في الاتفاقية.
- توفير مزايا ومكاسب تعجز الدولة منفردة عن تحقيقها.
- التكامل الاقتصادي يعطي للدول الأعضاء قوة تفاوض على المستوى الدولي مما يسمح لها بالحفاظة والدفاع عن مصالحها ضد التكتلات الاقتصادية الأخرى.

## 3- أشكال التكامل الاقتصادي ومراحله:

## أ-منطقة التجارة الحرة (FTA) Free Trade Area

منطقة التجارة الحرة هي اتفاقية تكامل إقليمية بين مجموعة دول تسعى لتقليص وتحييد غالبية العوائق التجارية وبما يسمح لتبادل السلع بين دول هذه الاتفاقية سواء كانت هذه الاتفاقية تغطي شكل أو نسبة الرسوم الجمركية أو العمل بنظام الحصص؛ وفي الوقت نفسه يسمح هذا المستوى للدولة العضو بتحديد الضريبة الجمركية على السلع التي يصدرها أو يستوردها من الدول غير الأعضاء.<sup>4</sup>

## ب-اتحاد جمركي (CU) Custom Union

وبمقتضاه تصبح جميع الدول الأعضاء خاضعة إلى تنظيم جمركي موحد وتتبنى تعريفه جمركية خارجية موحدة ومشتركة.<sup>5</sup>

## ج-السوق المشتركة (CM) Common Markets

وهي تشكيلات اقتصادية مختلفة تتولد بعد تطور الاتحاد الجمركي ويتم رفع جميع القيود التي تعيق حركة أدوات الانتاج (العمل، رأس المال والمعدات والأجهزة).

## د-الاتحاد المالي (Monetary Union):

ويتمثل في إقامة سعر صرف ثابت بين الدول (منطقة عملة) وذلك بالإضافة إلى ما سبق في المراحل السابقة.

## هـ-الاتحاد اقتصادي (Economic Union)

في هذه المرحلة تتلاشى حرية الدول منفردة في إتباع سياسيات اقتصاد كلية مستقلة، وإنما يتم تبني سياسات مالية ونقدية مشتركة بين كل بلدان الاتحاد لتحقيق أهداف الاقتصاد الكلي المحلية كالتضخم والبطالة...

4-أمثلة عن التكتلات:<sup>6</sup>

<sup>4</sup> عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سابق، ص 316.

<sup>5</sup> عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سابق، ص 316.

<sup>6</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية: مدخل تنابعي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى 2002، عمان الأردن، ص ص 101،

102.

## 4-1- التكتل الاقتصادي الاوربي:

يعتبر الاتحاد الاوروي من اكبر التكتلات الاقتصادية في العالم و اكثرها اكتمالا من حيث البنى والهياكل التكاملية، ومراحل التطور والنضج، و الاستمرارية؛ فقد تعدى هذا التكتل مرحلة منطقة التجارة الحرة، والاتحاد الجمركي والسوق المشتركة، إلى أن وصل إلى مرحلة الاتحاد الاقتصادي، ليصبح بذلك أكبر قوة اقتصادية وأقوى تكتل اقتصادي على مستوى العالم، حيث أن هذا التكتل يهيمن على أكثر من ثلث التجارة العالمية وله أكبر دخل قومي في العالم، كما يعتبر أكبر سوق داخلي.<sup>7</sup>

ويعتمد الاتحاد الأوروبي في بنيته التنظيمية على 3 أجهزة إدارية تعرف بما يسمى المثلث الإداري وهي:<sup>8</sup>

■ **مجلس الاتحاد الأوروبي:** ويعتبر أهم الأجهزة الادارية في الاتحاد، ويقوم بتمثيل مصالح الدول الأعضاء على المستوى الأوروبي، وله صلاحيات واسعة ضمن المجالات المتعلقة بالسياسة الخارجية المشتركة والتعاون الأمني.

■ **المفوضية الأوروبية:** مقرها بروكسل وتهتم بمصالح الاتحاد الأوروبية ككل، إضافة إلى أنها تمتلك صلاحيات واسعة حيث يحق لها تقديم مقترحات القوانين والاشراف على تنفيذ القوانين المشتركة بوصفها المسؤولة عن حماية الاتفاقيات المبرمة، كما تقوم بوضع الميزانية العامة للاتحاد والاشراف على تنفيذها. فضلا عن كونها ممثلة الاتحاد الأوروبي في تمثيله في المفاوضات الدولية، كما يحق لها توقيع الاتفاقيات مع دول خارج الاتحاد.

■ **البرلمان الأوروبي:** يمتلك البرلمان الاوروي بعض الصلاحيات التشريعية ويعتبر الجهاز الرقابي والاستشاري في الاتحاد الاوروي ويراقب عمل المفوضية الاوروية، ويشارك في وضع القوانين والمصادقة على الاتفاقيات الدولية، فضلا عن كونه يملك صلاحيات واسعة فيما يتعلق بالميزانية المشتركة للاتحاد الاوروي.

## 4-2- اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (North American Free Trade

Agreement) NAFTA والتي تأسست في 1992/12/17 من قبل كل من الولايات المتحدة

<sup>7</sup> جمال الدين برقوق، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص ص 311-312.

<sup>8</sup> جمال الدين برقوق، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص ص 319-320.

الأمريكية وكندا والمكسيك. وجاءت هذه الاتفاقية مكتملة لاتفاقية التجارة الحرة المنعقدة بين كندا والولايات المتحدة في عام 1988<sup>9</sup>. وذلك بعد المفاوضات التي تمت بين الرئيس الأمريكي George H. W. Bush والوزير الأول الكندي Brian Mulroney ونظيره المكسيكي الرئيس Carlos Salinas de Gortari. وجاءت كرد فعل عن اتفاقية ماستريخت Maastricht المنعقدة في 7 فيفري 1992.

وقد بدأت كسوق مشترك إلا أنها لم تلجأ إلى اعتماد مؤسسات ذات صبغة تشريعية كما هو معمول به في الاتحاد الأوروبي.

وبالرغم من ان هذا التكتل لا يضم الا ثلاث دول، إلا أنه يمثل أكبر منطقة تجارة حرة في العالم، حيث بلغ حجم اقتصاده عند النشأة ما يقارب 7 تريليون دولارو بالرغم من ان هذا التكتل لا يضم الا ثلاث دول، إلا أنه يمثل أكبر منطقة تجارة حرة في العالم.<sup>10</sup>

و من أهداف اتفاقية **NAFTA** :

- إزالة جميع الحواجز الجمركية أمام التجارة بين الدول الأعضاء.
- تأمين شروط التنافس العادل في المنطقة.
- رفع فرص الاستثمار للدول الأعضاء.
- العمل على حماية حقوق الملكية الفكرية.
- اعتماد اجراءات إدارية فعالة من شأنها حل النزاعات بين الدول الأعضاء.
- تعميق التعاون الثلاثي Trilatérale لتوسيع الأرباح.
- حماية مناخ وشروط العمل.

**3-4-اتفاقية EFTA**: منظمة التجارة الحرة الأوربية The European Free Trade Association التي تأسست في 3 ماي 1960 من قبل سبعة دول (النمسا، الدنمارك، السويد، سويسرا، البرتغال والمملكة المتحدة ثم انضمت إليها كل من فنلده عام 1961 وايرلندا عام 1969،

<sup>9</sup> جمال الدين بروق، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 323.

<sup>10</sup> فوزية خدكرم، التكتلات الاقتصادية العالمية و انعكاساتها على الدول النامية، مجلة العلوم السياسية، العدد 43، ص 177.

وتعتبر هذه المنظمة ككتلة تجارية بديلة للدول الأوروبية الذين كانوا غير قادرين أو غير راغبين في الانضمام إلى المجموعة الاقتصادية الأوروبية (EEC) الذي أصبح لاحقا الاتحاد الأوروبي. وقد ألغت هذه الاتفاقية جميع القيود التجارية على السلع المصنعة، إلا بريطانيا التي رفضت هذه الاتفاقية لتنظم إلى المجتمع الأوروبي بعد أن غادرت كل من الدنمارك وإيرلندا.

**4-4-اتفاقية LAFTA:** منظمة التجارة الحرة لدول أمريكا اللاتينية The Latin American Free Trade Association وهي أوسع منظمة بين الدول النامية، وشملت كل من البرازيل، المكسيك والأرجنتين، بوليفيا، شيلي، كولومبيا، أكوادور، براغواي، بيرو، الأرجواي وفنزويلا. وعموما لم توفق هذه المنظمة في مسعاها كما كان متوقعا لها، ومن أسباب ذلك الركود الذي لازم الاقتصاديات عموما خلال السبعينات، ومشكلة الديون لغالبية دول أمريكا اللاتينية، إضافة إلى اختلال الاستقرار السياسي والاجتماعي لهذه الدول.

**4-5-اتفاقية LAIA:** منظمة التكامل لدول أمريكا اللاتينية The Latin American Integration Association التي تشكلت بنفس أعضاء منظمة التجارة الحرة لدول أمريكا اللاتينية في 12 أوت 1980 بمعاهدة مونتيفيديو Montevideo Treaty، وكان الهدف المنشود لهذه المنظمة إنشاء منطقة مفضلة بدلا من إيجاد منطقة تجارة حرة، ويحق لدول هذه الاتفاقية إنشاء اتفاقيات جزئية بين الأعضاء آخذين بنظر الاعتبار التمايز والاستقلالية والخصوصية لكل دولة.

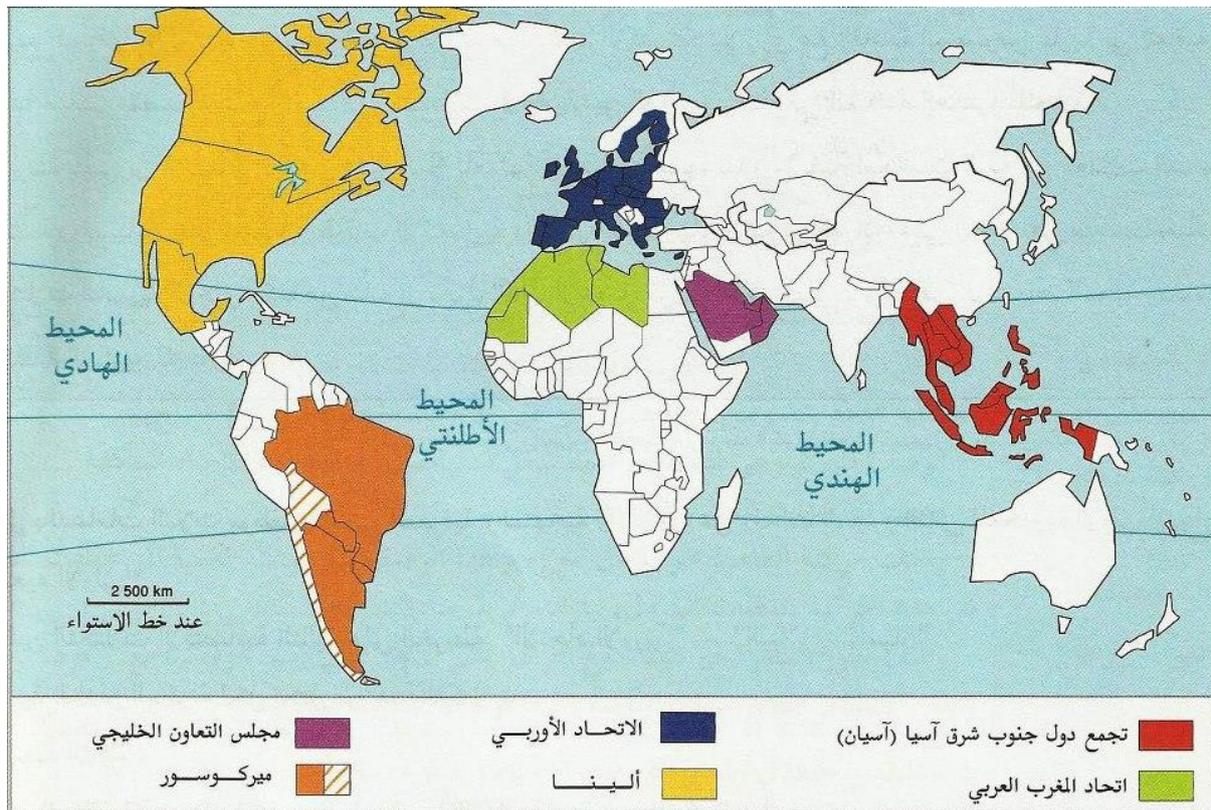
**4-6-اتفاقية ASEAN:** منظمة دول جنوب شرق آسيا Association of Southeast Asian Nations التي تأسست في 8 أوت 1960 في بانكوك، تايلاند من قبل كل من إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة وتايلاند. وقد انضمت إليها دول أخرى بعد ذلك على غرار الفيتنام وكمبوديا... وتمثل أهدافها فيما يلي:

1. تسريع النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي والتنمية الثقافية في المنطقة.
2. تعزيز السلام والاستقرار في المنطقة من خلال التمسك باحترام العدالة وسيادة القانون في العلاقات بين دول المنطقة والتمسك بمبادئ ميثاق الأمم المتحدة.



4-10- السوق وسط أمريكا المشترك والذي تأسس سنة 1960 والذي ضم كل من كوستاريكا، السلفادور، جواتيمالا، هندوراس ونيكاراغوا.<sup>11</sup>

4-11- وهناك اتفاقيات أخرى لدول آسيا، عقدت بين تركيا وإيران والباكستان سميت بالتعاون والتطوير الاقليمي وذلك عام 1964 وقد تم تجميد هذا التكتل الثلاثي بسبب قيام الثورة الايرانية عام 1979 ونشوب حرب الخليج بعد ذلك 1980، إلا أنه تم إعادة تفعيله في سنة 1985 تحت مسمى منظمة التعاون الاقتصادي. وقد تطور هذا التكتل ليشمل أعضاء أخرى كافغانستان، اذربيجان، وأوزبكستان، وتركستان، وطاجاكستان، وكازاخستان، وقرغيزيا.



<sup>11</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص ص 102، 103.

## خاتمة:

إن الاهتمام بمجال إدارة الأعمال الدولية يزداد في كل يوم مع ازدياد دور الأعمال الدولية وأهميتها، خاصة وأن العالم يواجه أكبر التطورات الإدارية والتحولت النقدية والتغيرات البيئية في منظمات الأعمال الدولية، نظرا لازدياد عدد الشركات وكبر حجم المنشآت الدولية وتنامي دورها في حركية التجارة الدولية، وكذا التطور التكنولوجي والمعلوماتي السريع الذي يعرفه العالم المعاصر. فضلا عن بروز ظاهرة العولمة وأثارها الاقتصادية والسياسية وظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والاقليمية.

كل هذه التغيرات الكبيرة التي مر بها العالم في العقود الأخيرة ومزال، تفرض على الشركات والمنشآت الدولية العمل على تحقيق التكيف مع الأوضاع الخارجية والتطورات الحديثة الحاصلة في بيئة الأعمال الدولية، سواء كانت قانونية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية أو دينية، والتي قد تؤثر في نجاح أو فشل هذه الشركات والمنشآت. لاسيما وأن ظروف البيئة الخارجية أضحت تتسم بالتغير السريع أو التدريجي، الفجائي أو المتوقع، نظرا للتغيرات الكبيرة التي تحصل في مجالات التكاليف والأسعار المنافسة الداخلية والخارجية، أسعار الصرف والفائدة والعوائد والتدفقات النقدية وغير ذلك؛ وهذا ما يجعل بيئة منظمات الأعمال خطرة.

ومن هنا أصبحت دراسة إدارة الأعمال الدولية أمرا ضروريا لا غنى عنه لفهم السياسات الحديثة والطرق والقوانين المعاصرة لهذه المنشآت والمنظمات الدولية، ودوافعها وراء الاستثمار في الدول المضيفة وكيفية غزوها للأسواق الدولية، وكذا الامام بتباينات ظروف البيئة الخارجية وطرق وأساليب دراستها وتحليلها، وذلك للوقوف على أهم التحديات التي تواجه المدراء والاداريين والتنفيذيون لأعمال ومهام ووظائف الشركات والمنشآت التي تعمل على النطاق الدولي.

قائمة المراجع:

- زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011 الأردن.
- علي ابراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى دمشق-سوريا، 2007.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- سامح عبد المطلب، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
- فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2006.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية "الأصول العلمية والأدلة التطبيقية"، منشورات الحلبي الحقوقية بيروت لبنان، الطبعة الثانية 2003
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة العربية 2013
- أحمد عبد العزيز وآخرون، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، 2010.
- عبد المنعم راضي، النقود والبنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، المدخل العام.
- هند الميزر، نظم الاجتماعية في الاسلام، منشور على الموقع:  
faculty.ksu.edu.sa/DrHind/DocLib1
- ميراندا زغلول رزق، التجارة الدولية، 2010.
- دليل ميزان المدفوعات ووضع الاستثمار الدولي، صندوق النقد الدولي، الطبعة السادسة.
- المادة الأولى من اتفاقية إنشاء مؤسسة التمويل الدولية، حسبما عدلت في 28 أبريل 1993.
- اتفاقية تأسيس صندوق النقد العربي بتاريخ أبريل 1976 وتعديلاتها حتى أبريل من سنة 2013.

- المادة الرابعة من اتفاقية تأسيس صندوق النقد العربي بتاريخ أبريل 1976 وتعديلاتها حتى أبريل من سنة 2013.
- المادة الخامسة من اتفاقية تأسيس صندوق النقد العربي بتاريخ أبريل 1976 وتعديلاتها حتى أبريل من سنة 2013.
- سمير عبد الحميد رضوان، أسواق الأوراق المالية ودورها في تمويل التنمية الاقتصادية ودراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الاسلامية، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، الطبعة الأولى 1996، القاهرة.
- مبارك بن سليمان آل فواز، الأسواق المالية من منظور إسلامي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2010.
- ماهر كنج شكري، مروان عوض، المالية الدولية: العملات الأجنبية والمشتقات المالية بين النظرية والتطبيق، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى 2004 عمان الأردن.
- منير ابراهيم هندي، الأوراق المالية وأسواق المال، منشأة المعارف الاسكندرية، 2006.
- أشرف مصطفى توفيق، كيف تتعلم استثمار الأموال في البورصة- صناديق الاستثمار- أسواق رأس المال- (الخطوات العملية والثغرات القانونية)، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- أحمد صالح عطية، مشاكل المراجعة في أسواق المال، دار الجامعية، 2003 .
- منير إبراهيم هندي، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، منشأة المعارف الاسكندرية، 1999.
- حسن عطا غنيم، المشتقات المالية، ملتقى حول تنظيم وإدارة بورصات الأوراق المالية العربية لخدمة التنمية ورشة عمل ( 6-10 مارس 2005 المنظمة العربية لتنمية الإدارية (إدارة أسعار الصرف) بشرم الشيخ، مصر.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة الطبع.
- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

- أحمد عبد العزيز وآخرون، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، 2010.
- أبو قحف عبد السلام، "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- جمال الدين برقوق، مصطفى يوسف، الاقتصاد الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2016.
- عامري سعود جايد، "الإدارة المالية في الشركات متعددة الجنسيات"، دار المناهج، عمان، 2006.
- جاد الرب سيد محمد، "إدارة الأعمال الدولية"، دار العشري، القاهرة، 2006.
- حاتم محمد عبد القادر، "العولمة ما لها وما عليها"، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 2005.
- حاتم طارق، "الاقتصاد العالمي الجديد وموقع مصر فيه"، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، القاهرة، 1998.
- العاني أسامة عبد المجيد، "مستقبل الاقتصاد العربي في ظلّ الشركات متعدّدة الجنسيّات"، مجلة شؤون عربية"، القاهرة، 2001، العدد (108).
- أبو قحف عبد السلام، "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- عطية خليل محمد خليل، "الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتنمية بحث في النظرية"، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد والسياسة والتشريع والإحصاء، القاهرة، 1994، العدد 437-438.
- هيرتس نورينا، "السيطرة الصامتة"؛ ترجمة: صدقي حطاب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 336، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2007.
- العناني خليل، "اللوبي النفطي الأمريكي"، مجلة السياسة الدولية، القاهرة، 2006، العدد (164).

- بد المطلب عبد الحميد، السوق العربية المشتركة: الواقع والأفاق في الألفية الثالثة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002.
- فؤاد أبو ستيت، التكتلات الاقتصادية في عصر العولمة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004.
- يوسف مسعداوي، دراسات في التجارة الدولية، دار هومة الجزائر، 2010.
- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية: مدخل تطابعي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى 2002، عمان الأردن.
- فوزية خدا كرم، التكتلات الاقتصادية العالمية وانعكاساتها على الدول النامية، مجلة العلوم السياسية، العدد 43.
- صندوق النقد الدولي [www.imf.org](http://www.imf.org)
- [http://arabic.peopledaily.com.cn/200208/20/ara20020820\\_56785](http://arabic.peopledaily.com.cn/200208/20/ara20020820_56785).
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Chevron\\_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Chevron_(entreprise))
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mitch\\_Daniels](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mitch_Daniels)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Unocal\\_Corporation](https://en.wikipedia.org/wiki/Unocal_Corporation)
- <http://www.arab-ency.com>
- [ida.worldbank.org](http://ida.worldbank.org)
- [www.miga.org](http://www.miga.org).
- [icsid.worldbank.org](http://icsid.worldbank.org)