

## الاستثمار الكلي.

## الشركة عبر الوطنية – ترانس ناشيونال:

الشركة عبر الوطنية هي بالتقريب الشركة متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للثاني (للتقليل من الآثار النفسية السياسية للدول النامية من جراء استخدام اصطلاح متعددة الجنسيات).

• **عبر الوطنية:** أي أنها تعتبر عابرة للأوطان.

## أنماط الشركات متعددة الجنسيات:

• 1/ النمط المركزي وحيد الجنسية.

• 2/ النمط اللامركزي.

• 3/ النمط الجغرافي.

• 4/ الشركات متعددة الملكية.

1/ **النمط المركزي وحيد الجنسية:** في ظل هذا النمط تكون الشركة وحيد الجنسية أي وطنية أساساً، ولكنها تمتلك فروعاً إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية، ويتم اتخاذ جميع القرارات في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم.

## الضعف في النمط المركزي:

• لا تتوفر لديه القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في الدول المضيفة: الشركة الدولية تحاول بالدرجة الأولى فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية والسلوكية... المعمول بها بالدولة الأم في الدول المضيفة دون النظر إلى الفروق أو التباين في متغيرات البيئة وظروفها بين الدولتين.

2/ **النمط اللامركزي:** توجد درجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في كل فروع الشركة بالخارج كما أنه من المحتمل أن تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما أن هذا النمط تتعدد فيه الجنسيات المالكة للشركة.

## الفروق بين النمط المركزي والنمط اللامركزي:

وجه المقارنة	النمط المركزي	النمط اللامركزي
جنسية الشركة	جنسية واحدة	أكثر من جنسية (متعدد الجنسيات)
الرقابة على الفروع	رقابة شديدة وصارمة	تقل درجة الرقابة على الفروع في الأسواق الأجنبية
حرية التصرف	محدودة ومقيدة	مطلقة، لا مركزية في اتخاذ القرار

## الضعف في النمط اللامركزي:

• نقطة الضعف الرئيسية في هذا النمط في صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع سواء كانت رقابة على الانجاز أو الممارسة الإدارية في كل فرع.

3/ **النمط الجغرافي:** يتميز بالتكامل وبالانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، كما تتميز الشركة بكبر الحجم وتوفر الموارد المادية والبشرية والفنية، ويعاب على هذا النمط أن الانتشار الجغرافي الواسع يقلل من درجة الرقابة الشديدة على أنشطة الفروع.

## الضعف في النمط الجغرافي:

• إن تأثر النمط الجغرافي بخصائص البيئة الثقافية في الدولة الأم (بصفة خاصة في المراحل الأولى من بداية النشاط) ومحاولة الالتزام بها أو فرضها في الدول المضيفة تعتبر إحدى جوانب الضعف الخاصة بهذا النمط.

4/ **نمط الشركات متعددة الملكية:** هذه الشركة يمتلكها أكثر من فرد من جنسيات مختلفة، ويظهر هذا النوع إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أو نمو إحدى الشركات الوطنية عن طريق اندماجها بشركة دولية أخرى، فالشركة الوطنية بمستثمر وطني تندمج مع شركة أجنبية أخرى، تكون شركة متعددة الملكية.

**تصنيف آخر للشركات متعددة الجنسيات (ش.م.ج):** قدم (فرنون وليفنجستون) تصنيفاً آخر يركز هذا التصنيف على ثلاثة محاور رئيسية هي: (1/ درجة التكامل، 2/ طبيعة النشاط، 3/ نوع التكنولوجيا المستخدمة).

1/ **المتكاملة رأسياً:** أن الشركة تمتلك كل سلاسل الإمداد والتمويل السابقة أو التالية له، والمستوى التكنولوجي فيها مرتفع، ولكنها أكثر حساسية من الناحية السياسية في الدول المضيفة فهي تكره مثل هذا التكامل، حيث يكون المستوى

التكنولوجي مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الاستخراجية والصناعية.

**2/ طبيعة النشاط:** تشمل ش.م.ج المتكاملة أفقياً وفيها يكون المستوى التكنولوجي مرتفعاً ولكنه أقل حساسية من الناحية السياسية بالمقارنة بالصناعات الاستراتيجية كالبتترول مثلاً، ومن أمثلة الصناعات التي تنتج لهذه المجموعة صناعة المنظفات والمنتجات الغذائية، وهناك بعض أنواع التكنولوجيا تنتمي لهذه المجموعة يتم نقلها إلى الدول المضيفة قد تتصف بالتخلف أو انخفاض مستواها عن ذلك المستخدم في الدول المتقدمة (الدول الأم للشركات متعددة الجنسيات).

● **متكاملة أفقياً:** أي أنها لا تستطيع أن تمتلك لا الشركات التي تسبقها بالإنتاج ولا التي تليها بالإنتاج فتحاول أن تندمج مع الشركات في نفس المستوى.

**3/ نوع التكنولوجيا المستخدمة:** تنطوي أساساً على الشركات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر، وتقوم هذه الشركات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي ينخفض مستوى الطلب عليها (لأسباب ترجع إلى التقادم التكنولوجي أو تشبع السوق المحلي أو ظهور سلعة بديلة لها في السوق الوطني) في إحدى الدول النامية، وهذا أسوأ أنواع الاستثمار الأجنبي.

### منهجية إدارة الأعمال الدولية

يجب أن نلاحظ الشركة عند ممارسة أعمالها على النطاق الدولي أن:

- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار السياسي، مثل: نظم الحكم في الدولة - الوحدات السياسية - الأنظمة والتشريعات - التحزبات السياسية.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاجتماعية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار الاجتماعي والثقافي، مثل: العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات - اللغات - مهارات الاتصال.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول، مثل: أسعار صرف العملات - أسعار الفائدة - السندات والأوراق المالية - الاقتراض.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاقتصادية بين الدول، مثل: حجم السوق - البطالة - التضخم - متوسط دخل الفرد - حالة العرض والطلب.

### العالم بلا حدود

تضم منظمات الأعمال اليوم في ما يمكن أن نسميه عالم بلا حدود (Borderless world) وخاصة بعد التطور السريع في مجال الاتصالات والمواصلات (مثل ظهور شبكة الانترنت)، وهذا ذلك يتطلب من مدراء منظمات الأعمال مايلي:

- 1/ فهم البيئة الدولية ومتطلبات العمل فيها.
- 2/ التحديات التي يحتمل مواجهتها.
- 3/ معرفة الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها وتحقيق عائد منها.

### العولمة وإدارة الأعمال الدولية:

**العولمة Globalization:** مرحلة اقتصادية يعيشها العالم اليوم (الاقتصاد العالمي) حيث تتشابك العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسه تعدت الحدود الوطنية، وللعولمة مظاهر أخرى كالعولمة الثقافية والسياسية...

### أنواع (مستويات) الأعمال:

- 1/ **أعمال محلية (Domestic Business):** منظمات تعمل في بلد واحد فقط تمارس نشاطها داخل حدود الوطن.
- 2/ **أعمال دولية (International Business):** منظمات تقيم وتعمل أساساً في دولة واحدة لكنها تتزود بمواردها أو تحصل على جزء ملموس من عوائدها أو الاثنين معاً من دول أخرى.
- 3/ **الأعمال متعددة الجنسية (Multinational Business):** منظمات أعمال لديها عمليات إنتاج وتسويق دوليه واسعة.
- 4/ **الأعمال العالمية (Global Business):** أعمال عابره للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي جنسيه أو بلد، وهي النوع الشامل في إدارة الإدارة الدولية.

**لاحظ مايلي:** يرتبط نمو الشركة المحلية لكي تتحول إلى شركة دوليه بعملتين ذات علاقة هما:

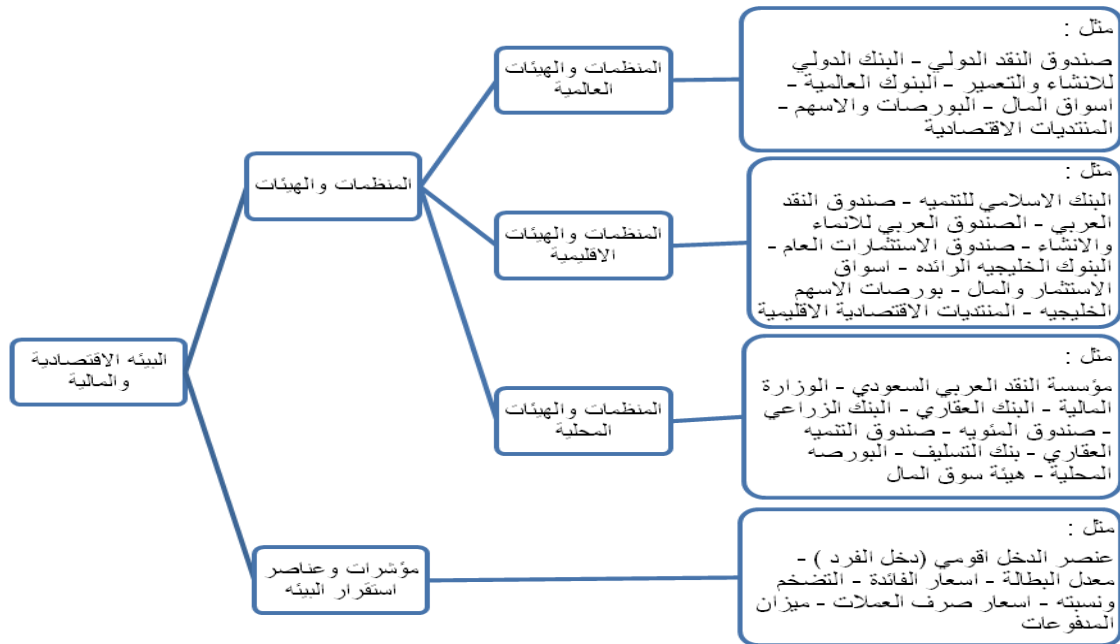
- الانتشار الجغرافي لموارد الشركة.
- التغيرات في الهيكل التنظيمي للشركة.

### مراحل وخصائص نمو الشركة المحلية وتحويلها لشركة متعددة الجنسيات (5 مراحل):

الأنواع (المراحل)	الهيكل التنظيمي	الخصائص
1/ شركة محلية	التصدير من خلال قسم التسويق	يكون لدى الشركة حد أدنى من التنوع السلعي والسوقي، صادرات أوليه، لا يوجد جهد متخصص في هذا المجال.
2/ شركة تصديرية	قسم التسويق كوحدة تنظيمية منفصلة	طلبات سلعية أجنبية مبكرة، مع وجود جهد متخصص في هذا المجال.
3/ شركة دولية	قسم دولي	التركيز على التصدير، ودخول أسواق أجنبية باستخدام استراتيجيات بسيطة.
4/ شركة متعددة الجنسيات	هيكل سلعي متوسط	النمو من خلال التنوع
5/ شركة عبر الأممية	تنظيم شبكي على درجة عالية من التعقيد	العولمة والعقلية.

### البيئة الاقتصادية

**عناصر البعد الاقتصادي:** (التطور الاقتصادي/ الموارد وأسواق تصريف المنتجات/ متوسط دخل الفرد/ البنية التحتية/ معدل التحويل (سعر الصرف)/ الظروف الاقتصادية).



- 1/ **التطور الاقتصادي:** الدول تختلف في تطورها الاقتصادي وفي تصنيفها فهناك دول العالم الأول والثاني والثالث...، ودول متقدمة صناعية ونامية، (معياري هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد) ويعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات مقسوماً على عدد السكان.
  - 2/ **البنية التحتية:** البنية المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما.
  - 3/ **الموارد والأسواق:** تقييم مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة ودراسة مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج.
  - 4/ **معدل التحويل سعر الصرف:** معدل تحويل العملة الوطنية مقابل العملات الأخرى، وظهر مصطلح مخاطر العملة ويعني الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف.
- أنواع المخاطر المالية السائدة حالياً في بيئة الأعمال الدولية:**

- 1/ تقلبات أسعار العملة.
- 2/ مخاطر التحويل المالي.
- 3/ مخاطر سيادة الدولة.
- 4/ مخاطر اجتماعية مختلفة لاختلاف الثقافات الدولية.
- استراتيجيات درء المخاطر على الاستثمارات والشركات في بيئة الأعمال الدولية:
- 1/ إستراتيجية التفاوض ومعرفة الأبعاد البيئية عن قرب.
- 2/ اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر.
- 3/ التخطيط الاستراتيجي للطوارئ.
- 4/ اللجوء إلى المحاكم الدولية.
- 5/ اللجوء إلى الاتفاقيات الثنائية والدولية.

#### اتفاقية التجارة العالمية (الجات)

#### الظروف الدولية التي هيات لنشأة النظام التجاري العالمي الجديد:

- 1/ زيادة حدة المنافسة على الأسواق الخارجية.
- 2/ ارتفاع أسعار النفط عالمياً، وتراجع الأداء الاقتصادي في الدول الصناعية المتقدمة.
- 3/ ظهور أهمية ومكانة الخدمات وحقوق الملكية الفكرية في الدول الصناعية المتقدمة: أصبح الاهتمام في التفكير مهم جداً مع الاهتمام بزيادة الرأس المال الفكري، وفي العقود الماضية كان الاهتمام برأس المال المادي، واتضح أن رأس المال الفكري على العقول وتنمية الابتكار والإبداع لدى الأفراد مهم جداً لأنه سينعكس على حركة التجارة وبالتالي ظهرت اتفاقية رأس المال الفكري والذي يسمى اتفاقية تجارة الخدمات.
- 4/ ما أدت إليه زيادة دعم القطاع الزراعي في الاتحاد الأوروبي.
- 5/ ما أدى إليه ضعف آلية تسوية المنازعات في الجات 1947م.
- الاختلاف بين منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات:

- 1/ الجات عبارة عن اتفاقية متعددة الأطراف ولكن ليس لها قاعدة مؤسسية بل تدار بواسطة سكرتارية صغيرة الحجم، وأما منظمة التجارة العالمية فإنها مؤسسة دائمة وذات سكرتارية خاصة.
- 2/ طبقت الجات على أساس مشروط حتى وإن كانت الحكومات بعد أكثر من أربعين عاماً تعاملها وكأنها التزام دائم، وأما التزامات منظمة التجارة العالمية فهي نهائية.
- 3/ ركزت اتفاقية الجات على جانب السلع فقط، بينما وسعت منظمة التجارة العالمية المجال فشملت أشياء إضافية أخرى منها: تجارة الخدمات مثل: الخدمات المالية المختلفة، الخدمات السياحية وخدمات النقل والاتصالات، وحقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة مثل: (براءة الاختراع وحقوق المعرفة الفنية).
- 4/ نظام فصل المنازعات في منظمة التجارة العالمية أكثر تفصيلاً ودقة وأسرع في التنفيذ من النظام الذي كان يستخدم في الجات.
- 5/ توسيع نطاق عدم التمييز في المشتريات الحكومية بين الموردين الأجانب بحيث يشمل عدم التمييز في مجالات الخدمات كالأشغال العامة والمقاولات ومشتريات الحكومة الإقليمية والمحلية والمرافق العامة.
- 6/ تحديث الإجراءات المتعلقة بمستندات التجارة الدولية مثل: قواعد التثمين الجمركي وأذونات الاستيراد ومعاملات المناطق الحرة والاتحادات الجمركية.

#### تعريف عام بمنظمة التجارة العالمية:

- تعتبر منظمة التجارة العالمية WTO منظمة دولية متخصصة من ضمن المنظمات المتخصصة الغير تابعة للأمم المتحدة، مثل: (اليونيسكو)، وتبنت منظمة التجارة العالمية اتفاقيات الجات GATT وطورتها بإضافة أحكام وبروتوكولات جديدة إليها وخصوصاً فيما يخص التجارة في الخدمات وحقوق الملكية الفكرية.
- يكون الالتزام بالمنظمة وقواعدها نهائي ودائم لكل عضو من الأعضاء، حيث أن الالتزام بالجات كان غير كامل، ولكن يمكن للعضو الانسحاب من المنظمة متى ما شاء.

- تغطي أحكام وقواعد المنظمة التجارة في السلع والتجارة في الخدمات والتجارة في حقوق الملكية الفكرية.
- جميع الأعضاء في المنظمة متساوون في الأصوات (صوت واحد لكل دولة) والقرارات بالتراضي أي بدون تصويت، إلا عند الاعتراض فتحتاج القرارات إلى أخذ الأصوات، وتكون بأغلبية الثلثين أو الثلاثة أرباع أو الإجماع كل حسب خاصية الموضوع.

### لماذا ندرس منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات؟:

- لأن هذا يؤثر على نشاط الشركات متعددة الجنسيات والشركات الدولية في تعاملاتها وتحركاتها بين الدول مع بعضها البعض.
- اتفاقية الجات تطبق على السلع فقط أما منظمة التجارة العالمية تمتد إلى أن تشمل على السلع والخدمات ورأس المال الفكري.

### المهام الرئيسية لمنظمة التجارة العالمية:

- تقوم بالإشراف على تنفيذ الاتفاقيات التي تم التفاوض عليها خلال الجولات الثمانية من مفاوضات (GATT) تحت نظام الإلزام الموحد (أي الالتزام بجميع ماورد في تلك الاتفاقيات بشكل كلي وكامل وليس كما كانت قبل قيام المنظمة)، حيث كانت تلتزم كل دولة بما تشاء وترفض ماتشاء (هناك بعض الاستثناءات الطفيفة).
- تقوم بالتنظيم والإشراف التام على جميع المفاوضات التجارية بين الدول الأعضاء بعضها مع بعض، وبينها وبين الدول الساعية للعضوية.
- تقوم بالفصل في المنازعات التجارية بين الأعضاء عبر هيئة تسوية المنازعات، وقد أصبحت هيئة متخصصة نافذة السلطة بعد قيام المنظمة.
- تقوم المنظمة بمراقبة سياسات الدول التجارية للأعضاء فيما يخص الالتزام بتطبيق الاتفاقات التي ترعاها.
- تقوم بالتعاون مع المنظمات الدولية الأخرى مثل: منظمة الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي ومجموعة البنك الدولي في جميع المجالات التي تتعلق بالتعاون الدولي لتحقيق السلام العالمي والعدالة والمساواة بين الدول ورفع مستوى المعيشة وزيادة مستوى الدخل العالمي وتحقيق الاستقرار النقدي والمالي والتجاري في العالم.
- منظمة التجارة العالمية هي من تأسست أولاً قبل اتفاقية الجات بغرض المحافظة على مصالح الدول الأعضاء ويصدر فيها القرار بالتصويت وبالتراضي.

### المبادئ الأساسية لمنظمة التجارة العالمية: MUST OF WTO:

- 1/ مبدأ الدولة الأولى بالرعاية:** بموجب هذا المبدأ تمنح الدولة العضو جميع الصلاحيات أو المميزات التي خصصت لدولة معينة إلى جميع الدول الأعضاء، حيث تلتزم كل دولة عضو تقدم أي ميزة تفضيلية في تعاملها مع دولة أخرى بمنح المعاملة التفضيلية نفسها لجميع الدول الأعضاء في المنظمة، تحقيقاً لمبدأ عدم التمييز في المعاملات التجارية الثنائية، ويستثنى من ذلك المزايا المتبادلة في إطار الاتحادات الجمركية، ومناطق التجارة الحرة، بالإضافة إلى المعاملات التفضيلية الممنوحة من بعض الدول الصناعية لبعض الدول النامية.
- 2/ مبدأ الشفافية:** إلزام نشر معلومات واضحة ودقيقة عن جميع القوانين والأنظمة واللوائح الوطنية ذات الصلة بالقطاعات المدرجة تحت مظلة منظمة التجارة العالمية.
- 3/ مبدأ المعاملة الوطنية:** يقضي بعدم التمييز بين المنتجات المحلية، والمنتجات المماثلة لها من المستورد من حيث الرسوم المحلية أو الضرائب أو المواصفات القياسية، كما لا تميز الدولة بموجبه في معاملتها للسلع والخدمات الواردة مقارنة بالسلع والخدمات الوطنية.
- 4/ مبدأ المعاملة الخاصة للدول النامية:** إعطاء مميزات تجارية خاصة ومؤقتة مثل (فترة سماح زمنية أطول – ورسوم جمركية أقل) للدول النامية، إذ تقر المنظمة بأن الدول النامية الأعضاء قد تحتاج إلى حماية الصناعة الوطنية الناشئة ذات الحساسية في مواجهة المنافسة الخارجية، ولكنها تشترط أن تكون هذه الحماية في حدودها الدنيا، وأن تقتصر على فرض الرسوم الجمركية المعقولة، كما تشترط قواعد المنظمة تخفيض التعريفات الجمركية عموماً، وتحديد سقفها العليا عند مستويات منخفضة لا يجوز زيادتها في المستقبل، مع التأكيد على ضرورة إزالة الحواجز الأخرى غير الجمركية، على أن يعاد النظر فيها كل خمس سنوات.



**5/ مبدأ التبادلية (النفاذ إلى الأسواق):** تقوم الدولة بفتح أسواقها للتبادل التجاري بما التزمت به (سواء بالتصدير أو الاستيراد).

**6/ مبدأ تخفيض العوائق التجارية:** يجب على الدول الأعضاء بموجبه أن تعمل باستمرار على تخفيض عوائق التجارة مثل: (الحصص، الرسوم الجمركية...) التي تعيق انسياب التدفق الحر للسلع والخدمات بين حدود الدول الأعضاء.

• **الحصص:** هي إلزام الشركة الدولية بالاستيراد في ما لا يزيد عن حد معين.

**7/ مبدأ المعاملة بالمثل:** يحق بموجبه للدولة العضو اتخاذ تدابير وإجراءات ضد أي دولة أخرى مماثلة للإجراءات التي فرضتها ضدها.

### البيئة السياسية والقانونية:

