



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-



كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تدخل ضمن متطلبات الترشح للترقية لرتبة أستاذ

تحت عنوان:

## محاضرات في مقياس إدارة الأعمال الدولية

مخصصة لطلبة السنة الثالثة ليسانس في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد: د. بونعاس شيماء

السنة الجامعية (2023-2022)

محتوى المادة: إدارة الأعمال الدولية

مقدمة في إدارة الأعمال الدولية	المحور الأول
تشخيص بيئة الأعمال الدولية: الاقتصادية والمالية. القانونية و السياسية، الثقافية والاجتماعية	المحور الثاني
منظمات الأعمال الدولية ونظريات التجارة الدولية	المحور الثالث
نظريات الاستثمار الأجنبي	المحور الرابع
استراتيجيات التخطيط الدولي واختيار الدولة المضيفة واستراتيجيات الاندماج والاستحواذ الدولي	المحور الخامس
التحليل الوظيفي لشركات دولية النشاط	المحور السادس
علاقة الشركة متعددة الجنسية بالدولة المضيفة	المحور السابع
استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات	المحور الثامن
المحددات الأساسية للتنافسية	المحور التاسع



الصفحات	العناوين
02	محتوى المادة: إدارة الأعمال الدولية
03	العناوين
07	تمهيد
08	المحور الأول : مقدمة في إدارة الأعمال الدولية
08	أولا: الإدارة - الأعمال - دوليا
08	ثانيا - ماهية إدارة الأعمال الدولية
09	ثالثا- أشكال الأعمال الدولية
10	رابعا- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية
13	خامسا - ملخص أنواع العقود المبرمة في الأعمال الدولية
14	سادسا-- مبررات التوجه إلى الأعمال الدولية
15	المحور الثاني : تشخيص بيئة الأعمال الدولية: الاقتصادية و المالية، القانونية و السياسية، الثقافية و الاجتماعية
15	أولا- أهمية دراسة بيئة المؤسسة
16	ثانيا- ماهية البيئة الخارجية
16	ثالثا- خصائص البيئة الخارجية
18	رابعا - البيئة الاقتصادية
19	خامسا - البيئة المالية
19	سادسا - البيئة القانونية والتشريعية
20	سابعا - البيئة السياسية
21	ثامنا - البيئة الثقافية الاجتماعية

22	تاسعا - نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة وأهميتها
23	المحور الثالث: منظمات الأعمال الدولية ونظريات التجارة الدولية
23	أولا- تعريف منظمات الأعمال الدولية
24	ثانيا- عناصر المنظمات الدولية
25	ثالثا- النظريات المفسرة لقيام التجارة الدولية
40	المحور الرابع : نظريات الاستثمار الأجنبي
40	أولا- تعريف الاستثمار الأجنبي وأدواره
42	ثانيا- أشكال الاستثمار الأجنبي
44	ثالثا- أهم أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر
45	رابعا - نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر
50	خامسا- الآثار الإيجابية للاستثمار الأجنبي المباشر
53	سادسا - الآثار السلبية للاستثمار الأجنبي المباشر
55	سابعاً- الاستثمار الأجنبي غير المباشر
59	المحور الخامس: استراتيجيات التخطيط الدولي واختيار الدولة المضيفة واستراتيجيات الاندماج والاستحواذ الدولي
59	أولا- وضع الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولية
59	ثانيا- تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولية
62	ثالثا- عمليات الاندماج في شركات الأعمال
64	رابعا- عمليات الاستحواذ في شركات الأعمال
70	خامسا- عمليات الاندماج والاستحواذ الدولية
72	المحور السادس : التحليل الوظيفي لشركات دولية النشاط



72	أولاً- مفهوم التحليل الوظيفي لشركات دولية النشاط
72	ثانياً- تحديد عناصر القوة والضعف في التحليل الوظيفي لشركات دولية النشاط
77	ثالثاً- نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة
80	المحور السابع : علاقة الشركة متعددة الجنسية بالدولة المضيفة
80	أولاً- الشركات المتعددة الجنسيات والدولة المضيفة
82	ثانياً- تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على عملية التنمية في الدولة المضيفة
83	ثالثاً- تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على عملية تدفق رؤوس الأموال في الدولة المضيفة
83	رابعاً- تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على التجارة وميزان المدفوعات في الدولة المضيفة
84	خامساً- تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على التشغيل والأجور والتأهيل المهني في الدولة المضيفة
84	سادساً- الشركات المتعددة الجنسيات ونقل التكنولوجيا إلى الدولة المضيفة
84	سابعاً- التأثير السياسي للشركات المتعددة الجنسيات في الدولة المضيفة
85	ثامناً- خصوصية استثمارات الشركات متعددة الجنسيات في الدول المضيفة
87	المحور الثامن: استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات
87	أولاً- التعريف بالشركات متعددة الجنسيات
88	ثانياً- خصائص ودوافع نشأة الشركات متعددة الجنسيات
89	ثالثاً- دوافع هيمنة الشركات متعددة الجنسيات
90	رابعاً- خصائص الشركات المتعددة الجنسيات في المبادلات الدولية
91	خامساً- أنواع استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية
93	سادساً- سيروية استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية



95	سابعا- التحالفات الاستراتيجية العالمية للشركات المتعددة الجنسية
96	ثامنا- دور الشركات متعددة الجنسيات كقناة رئيسية لنشاط التجارة الدولية
98	المحور التاسع : المحددات الأساسية للتنافسية في منظمات الأعمال الدولية
98	أولا- مفهوم المنافسة
99	ثانيا- مفهوم التنافسية
99	ثالثا- القدرة التنافسية
100	رابعا- نموذج قياس التنافسية ل مايكل بورتر
101	خامسا- محددات التنافسية الدولية
103	سادسا- المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية
104	سابعا- المحددات المساعدة أو المكملة
105	ثامنا- محددات القدرة التنافسية وفقا لمنهج "LALL"
106	تاسعا- محددات التنافسية في الأعمال الدولية وفق نموذج Brinkman
107	عاشرا - التكتلات الاقتصادية ودورها في تعزيز التنافسية
109	إحدى عشر: تنافسية الشركات والاقتصادات المتكتلة
110	إثنا عشر: التكتلات الاقتصادية الكبرى: ASEAN- NAFTA-EU (القدرات الاقتصادية و التنافسية)
113	ثلاث عشر: إدارة التعاون الاستراتيجي ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية
118	المراجع و المصادر



منذ عدة عقود عملت العولمة على تجاوز الحدود الفاصلة بين الدول أين أثر ذلك في جميع المجالات بما فيها الأعمال الدولية، التي تفوقت بشكل بارز على العديد من المجالات خاصة الغير ربحية منها.

ففي عصرنا الراهن نلاحظ أن التحولات و التطورات المدفوعة بعولمة الأعمال التي فرضتها القوى الاقتصادية و التكنولوجية للشركات الدولية العابرة للحدود، جاءت نتيجة عدة عوامل دفعت الدول إلى الاعتماد أكثر على اقتصاد السوق، ما أدى إلى ارتفاع حدة المنافسة الدولية ، و التركيز أكثر على الثورات التكنولوجية ، إذ لم تعد هناك أسواق غير مخترقة من طرف المنافسين تقريبا، بل نجدها تندمج أكثر وأكثر مع مرور الوقت في سوق واحدة بعدد كبير من المنتجات و الخدمات الملموسة و الغير ملموسة ( المعنوية)، وهو ما يطلق عليه اليوم بنظام عالمي جديد للمال و الأعمال.

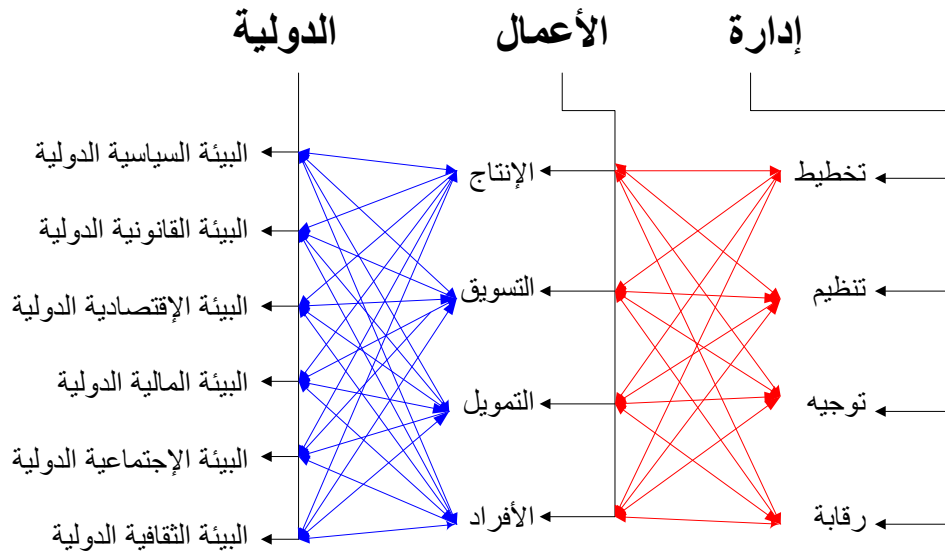
تبرز فيه التنافسية في منظمات الأعمال كأداة داعمة لاختراق و السيطرة على حصص في الأسواق الدولية، ما يجعلها تمثل تحديا دائما تواجهه منظمات الأعمال، فبعد أن كانت السلع و الخدمات تنتج محليا في دولة معينة أصبحت تنتج من قبل شعوب مختلفة و من دول متعددة لتلبية احتياجات الأسواق الدولية.

## المحور الأول : مقدمة في إدارة الأعمال الدولية

أولاً: الإدارة – الأعمال – دولياً

ترتبط مصطلحات كل من: الإدارة – الأعمال – دولية البيئة القائم فيما تلك الأعمال بالعلاقات التالية:

الشكل رقم (01): إدارة الأعمال الدولية



المصدر: فهد بن يوسف العيثاني، إدارة الأعمال الدولية، مذكرة مساعدة للكتاب المقرر، لأحمد بن عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ص 1.

ثانياً - ماهية إدارة الأعمال الدولية :

الأعمال الدولية هي: معاملات بين أفراد ومنشآت وبين دول مختلفة، هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما، ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى! هذه العلاقة ليست عابرة تنتهي بإكمال المعاملة، أو إنهاء الصفقة، لكنها من وجهة نظر إدارية علاقة تتميز بخاصيتين هما:

1- الديمومة (الاستمرارية): أي أنّ الأعمال الدولية تستمر لفترة طويلة بين المشتركين في هذه الأعمال (شركات أو دول). ففي مجال التجارة أو الإستثمار لا بد أن يكون هناك تواصل في هذه الأنشطة خارج حدود الدولة التي تقيم فيها الشركة الدولية.

2- التأثير المتبادل : إنّ التعامل التجاري على المستوى الدولي يعني أن الشركات الدولية أو الدول تمارس أعمالها التجارية خارج بيئتها المألوفة وتتعامل مع وفي بيئات كثيرة أخرى ومختلفة في شتى الجوانب ( الإقتصادية والإجتماعية والسياسية). لذلك فإنّ هذه الشركات لا بد وأن تؤثر في هذه البيئات التي تمارس فيها نشاطها التجاري الدولي وأن تتأثر بها أيضا.

### ثالثا- أشكال الأعمال الدولية :

تتخذ الأعمال الدولية في الوقت الحالي إحدا هذه الصيغ:

1- التجارة الخارجية (الدولية): هي عبارة عن إنتقال السلع والخدمات من الدول الأكثر وفرا لتلك السلع والخدمات إلى الدول التي تشهد عجزا فيها. الفارق بين السلعة والخدمة هو أن السلعة كل شئ مادي ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل الملابس والمواد الغذائية، أما الخدمة فهي كل شئ غير مادي وغير ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل تكنولوجيا الاتصال والصحة.

### 2- الاستثمارات الأجنبية : ممثلا في:

1-2 - الإستثمار الأجنبي المباشر: يتمثل الإستثمار الأجنبي المباشر في: " تلك المشروعات التي يقيمها ويملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع أو إشتراكه في رأس مال المشروع بنصيب يبرر له حق الإدارة." يعتبر الإستثمار الأجنبي المباشر مصدراً أساسياً للتمويل الدولي بالنسبة للدول النامية، الأمر الذي جعلها اليوم تسعى إلى اجتذابه بطرق عديدة كإصدار القوانين والتنظيمات المشجعة للمستثمر الأجنبي، وتهيئة البنية القاعدية، لاجتذاب أكبر قدر من الاستثمارات الأجنبية المباشرة. و الإستثمار الأجنبي المباشر يوفر رؤوس الأموال الأجنبية، ويساهم في خفض الفجوة الإدخارية وفجوة الصرف الأجنبي التي تعاني منها الدول النامية.

2-2- الإستثمار الأجنبي غير المباشر: كان للإستثمار الأجنبي غير المباشر أهمية كبيرة منذ أوائل القرن العشرين، حيث قام العديد من المستثمرين في الدول المتقدمة بشراء الأسهم والسندات لمشروعات في كل

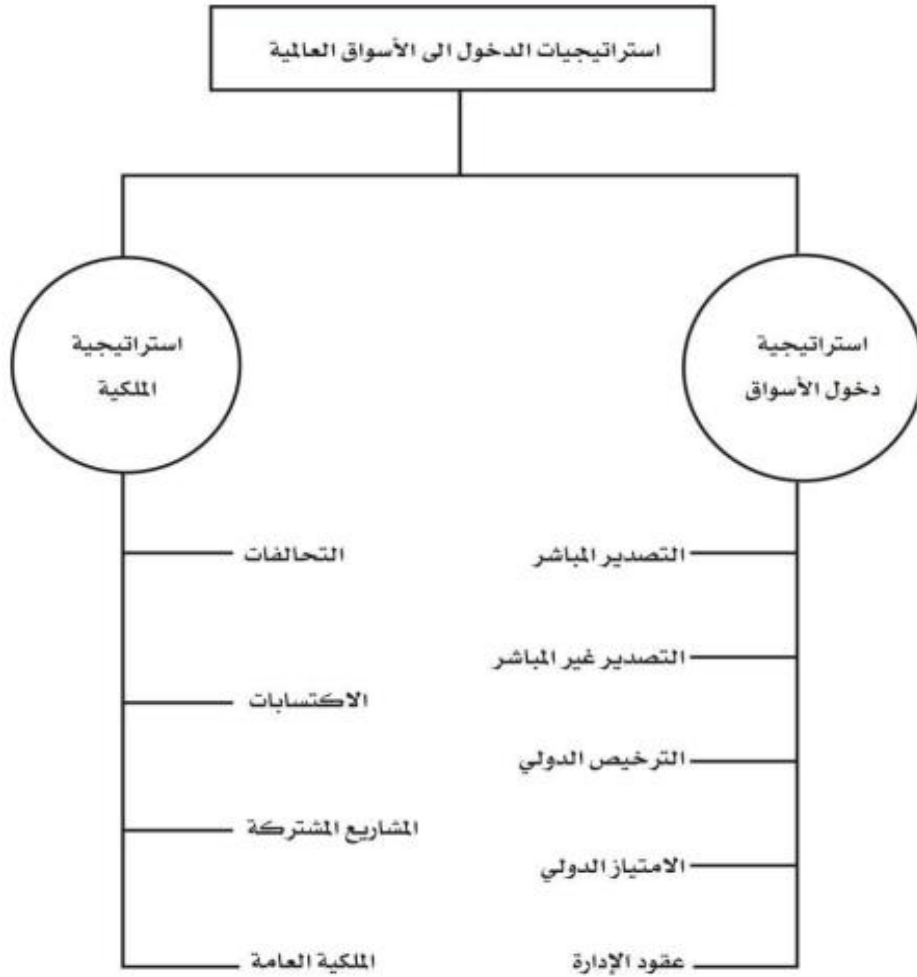
من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا والأرجنتين والشيلي وكانت على قمة هذه الدول بريطانيا. لكن تعرض الأسواق المالية لإضطرابات عديدة وأزمات مالية جد حادة انعكس بطبيعة الحال على الاستثمار في شراء الأسهم والسندات الدولية، خلال فترات عدم استقرار الأسواق المالية. مما أثر على تدفق الأموال العابرة للحدود عبر قنوات البورصات الدولية، تبعها بعد ذلك فترات إنتعاش في الأسواق المالية الدولية<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية

تعتمد هذه الاستراتيجيات على مجموعة من الخيارات، ويشكل الموالي يوضح ذلك:

(1) قرينات سماعيل، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال الدولية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص مالية وتجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، 2022، ص ص 3-4.

## الشكل رقم (02): استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية



المصدر: زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية - منظور سلوكي واستراتيجي-، الطبعة 1، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 113.

- 1- التصدير المباشر: ويعني تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركات العالمية مباشرة دون وجود وسيط، بسبب وجود اتفاقيات وتفاهم مشترك.
- 2- التصدير غير المباشر: ويشير إلى تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركة البائعة إلى الشركة المشتريّة عبر وسيط يقوم بعملية التسويق، أي أن الشركة البائعة تسلم السلع والخدمات إلى الوسيط الذي يقوم بدوره ببيعها إلى الشركة أو الشركات المشتريّة.<sup>(1)</sup>

(1) زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية - منظور سلوكي واستراتيجي-، الطبعة 1، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 113.

3- الاستثمارات المشتركة: وبموجبها تقوم الشركة الدولية بإبرام عقد يمثل حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث، وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي، وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي:

- الإدارة المشتركة؛
- الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر؛
- الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين.<sup>(1)</sup>

---

(1) قرينات سماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الجدول رقم (01): العقود المبرمة في الأعمال الدولية

## أنواع الأعمال الدولية

1- عقود الوكالة: AGENT CONTRACT	2- عقود الإدارة والتشغيل: MANAGEMENT OPERATION	3- عقود التصنيع: MANUFACTURING	4- عقود الإمتياز: FRANCHISING	5- عقود تسليم المفتاح: TURN-KEY
هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة لفترة محددة. مثل: الأجهزة الكهربائية - السيارات - المعدات - المواد الغذائية. تتحقق في المجال السلعي ** الشركة الام تتحمل التبعية القانونية	هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية لإدارة وتشغيل مشروع بصفة كلية أو جزئية تابع لجهة عامة أو خاصة مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترات محددة. مثل: الفنادق - المنتجعات السياحية - المطاعم - المستشفيات - الموانئ - البنى التحتية. تتحقق في المجال الخدمي	هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق منتج سلعي تابع لشركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محددة. مثل: تصنيع المواد الغذائية - صناعة الملابس - صناعة المعدات والآلات. تتحقق في المجال السلعي	هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركات محلية باستخدام الإسم التجاري والعلامة التجارية لمنتج أو لخدمة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محددة. مثل: الوجبات السريعة (مثل مكдонаلد). تتحقق في المجالين الخدمي والسلعي ** الشركة الام لاتتحمل التبعية القانونية	هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية بتنفيذ وتطوير مشروع بصورة كلية أو جزئية وتابع لجهة محلية عامة أو خاصة بشروط معينة وبمقابل مادي ولفترة معينة. مثل: الإنشاءات والمباني - مشاريع البنى التحتية. تتحقق في المجال الخدمي

المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، إدارة الأعمال الدولية، مذكرة مساعدة للكتاب المقرر، لأحمد بن عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة

الأعمال الدولية، ص 4.

## سادسا - مبررات التوجه إلى الأعمال الدولية:

1-زيادة المبيعات: عند دخول الشركات في الأسواق العالمية فإن ذلك يزيد من مبيعات تلك الشركات وبالتالي زيادة الأرباح الإجمالية.

2-الحصول على مدخلات الإنتاج: بسبب تفاوت أسعار السلع الإستثمارية والعناصر الإنتاجية بين الأسواق العالمية المختلفة، يبحث أصحاب المصانع والشركات عن مدخلات الإنتاج (عناصر الإنتاج) في الأسواق العالمية التي تعرض هذه العناصر بتكاليف أقل، إضافة إلى ذلك يمكن تعويض النقص الحاصل في العناصر الإنتاجية وفي السوق المحلية من خلال الدخول في الأسواق العالمية.

3-التنوع: الدخول في أسواق عالمية كثيرة يعني توزيع المخاطر الناجمة عن التذبذبات في المبيعات والأرباح في سوق معين. إذا انخفضت مبيعات الشركة في إحدى الدول بسبب وجود ركود إقتصادي فقد تزيد الشركة الدولية مبيعاتها في دولة أخرى تشهد حالة رواج أو إنتعاش إقتصادي<sup>(1)</sup>.

(1) المرجع نفسه، ص 7.

## المحور الثاني : تشخيص بيئة الأعمال الدولية: الاقتصادية و المالية،القانونية و السياسية، الثقافية و الاجتماعية

تمهيد

رغم تعدد العوامل المحددة لقرار الاستثمار إلا أنها تختلف في أهميتها باختلاف طبيعة المشروع الاستثماري وجنسية المستثمر. فاذا افترضنا جدلا بان هدف المستثمر هو الحصول على أعلى أرباح ممكنة من المشروع الاستثماري بالتالي نجد أن الأرباح تعتمد بصفة اساسية على الإيرادات المتوقعة من المشروع والتكاليف المحتملة لإنشاء وتشغيل ذلك المشروع.

أولا- أهمية دراسة بيئة المؤسسة

- ✓ تشخيص وتقدير الأسباب والمكونات المحيطة بها ونطاق تأثيرها على نشاطها.
- ✓ العلم بالفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية وأيضا نقاط القوة والضعف الموجودة في بيئتها الداخلية.
- ✓ معرفة الأهداف التي يلزم بلوغها.
- ✓ إخطار الموارد المتوفرة وطرق الاستفادة منها.
- ✓ معرفة مدى التأثير والتأثر المؤسسة بالمؤسسات الأخرى.

الشكل رقم (03): التفاعلات بين البيئة والمؤسسة



المصدر: رضوان عينوس، التسويق الدولي، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص 12.

## ثانيا- ماهية البيئة الخارجية

إن بيئة أي منظمة هي مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمؤسسة تحصل على مدخلاتها من البيئة ، كما أن مخرجاتها تصدر إلي هذه البيئة ، وقدرة المؤسسة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها.

✓ يمكن تعريف البيئة الخارجية: هي "العناصر والمتغيرات البيئية خارج المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير على المؤسسة، والتي تشترك فيها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة".

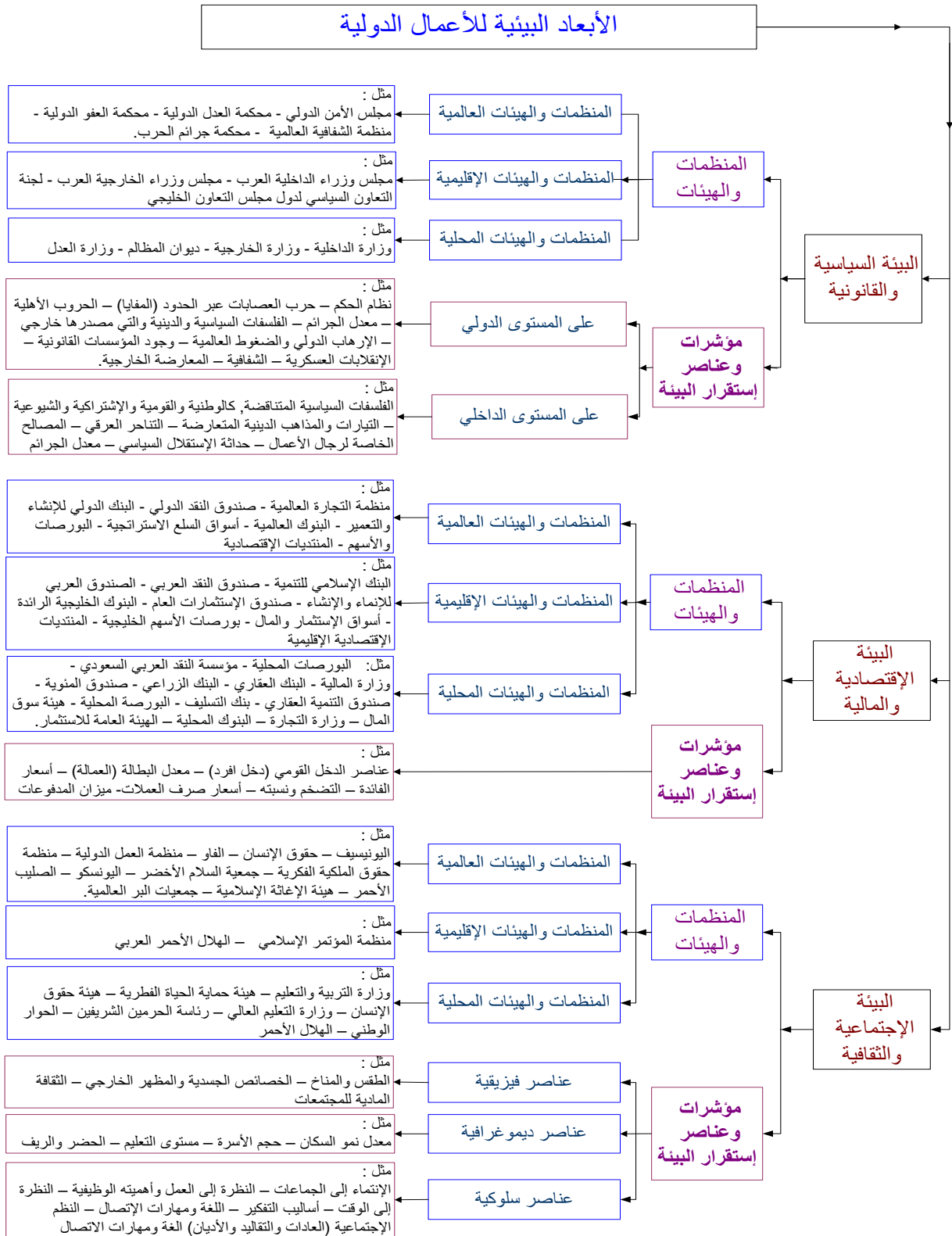
## ثالثا- خصائص البيئة الخارجية

لا يمكن قياس البيئة الخارجية للمؤسسات الكبرى وأيضاً الأمر فيما يتعلق بخصائصها. أهمها:

- التميز او الاختلاف: فلكل مؤسسة بيئة مغايرة عن مؤسسات أخرى.
- ديناميكية بيئة المؤسسة.
- صعوبة السيطرة على الاختلافات البيئية.
- التأثير المتبادل بين الاختلافات البيئية : فالعوامل الاقتصادية تتأثر بالعوامل السياسية والاجتماعية...إلخ.<sup>(1)</sup>

(1) رضوان عينوس، التسويق الدولي، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص ص 12- 13.

## الجدول رقم (02): الأبعاد البيئية للأعمال الدولية



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، إدارة الأعمال الدولية، مذكرة مساعدة للكتاب المقرر، لأحمد بن عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة

الأعمال الدولية، ص 4.

## رابعا - البيئة الاقتصادية

لقد استخدم الاقتصاديون معايير مختلفة لقياس ربحية المشروعات ، وتمثلت هذه المعايير فيما يعرف بالقيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية ، ومعدل العائد الداخلي والكفاءة الحدية لرأس المال والكفاءة الحدية للاستثمار كل هذه المعايير تعكس مدى ربحية المشروع ، وهذه المعايير جميعها معايير اقتصادية بحتة ، فهي جزء من عوامل أخرى تشكل ما يعرف بمناخ الاستثمار والذي يمثل بمجملة الأوضاع والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي تؤثر على حركة رأس المال ، كما يعرف بأنه الأوضاع المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الاستثمارية ، وتأثير تلك الأوضاع والظروف سلبا أو ايجابا على فرص ونجاح المشروعات الاستثمارية ومن ثم حركة واتجاهات الاستثمارات ، وتشمل الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية، كما تشمل الأوضاع القانونية والتنظيمات الإدارية.

يتضح مما سبق أن مناخ الاستثمار يعتمد بصورة رئيسية على أوضاع مختلفة يمكن ان يطلق عليها بيئات الاستثمار حيث تصنف الى بيئات اقتصادية ومالية ، وبيئات قانونية وتشريعية وبيئات سياسية واجتماعية ، وبيئات ادارية.

تتمثل البيئة الاقتصادية بالموارد الطبيعية القابلة للاستغلال والكفاءات والأيدي العاملة ذات التكلفة المنخفضة، ينبغي أن يصاحب هذه الموارد أداء الاقتصادي والمالي الكفوء أو حزمة حوافز تساعد على خلق بيئة اقتصادية سليمة مثل مستوى التنمية الاقتصادية ، نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي، ودرجة استقرار اسعار الصرف ومعدلات التضخم وحجم السوق والسياسات الاقتصادية من حيث التحرر الاقتصادي والخصخصة وحجم القطاع الخاص ودرجة المنافسة السائد في السوق وتكاليف الانتاج .<sup>(1)</sup>

(1) موفق احمد، حلا سامي خضير، الاستثمار الأجنبي وأثره في البيئة الاقتصادية (نظرة تقويمية لقانون الاستثمار العراقي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، 2010، ص ص 146- 147.

## خامسا - البيئة المالية

تشمل كل المتدخلون في المعاملات المالية العابرة للحدود من مؤسسات والأفراد في بلدان عدة، والأسواق المالية الدولية التي تجمعهم، منها:

- **FMI**: يعد صندوق النقد الدولي مؤسسة نقدية دولية، حيث يتكفل بإدارة النظام النقدي الدولي، من خلال تنفيذ السياسات النقدية التي من المفروض أن تدعم الاستقرار النقدي للدول الأعضاء فيه، من وظائفه الأساسية دعم استقرار أسعار الصرف، وإقامة نظام مدفوعات متعدد الأطراف، وتمويل العجز المؤقت في ميزان مدفوعات الدول الأعضاء لتصحيح اختلالاته، ويهدف إلى التوسع والنمو المتوازن في التجارة الدولية، ويسعى إلى رفع الاحتياطات الدولية.
- **La banque mondiale**: يتكفل بتنفيذ السياسات التنموية للدول الأعضاء من خلال الإصلاحات الهيكلية لتخصيص الموارد المتاحة، وترتبط قروضه على تمويل المشاريع التنموية.<sup>(1)</sup>
- **أسواق المالية الدولية**: يسمح بتلبية الاحتياجات التمويلية للشركات الاستثمارية والتجارية، فهو يساعد على تسيير فجوة التدفقات النقدية والمالية في حالة العجز في المؤسسة، كما تتعامل في هذه الأسواق كل من البنوك والمؤسسات المالية الدولية والمتعاملين الماليين من سماسرة ومضاربين.. وغير ذلك.<sup>(2)</sup>

## سادسا - البيئة القانونية والتشريعية

تتمثل البيئة القانونية بالقوانين والتشريعات التي تكفل للمستثمر حوافز الاستثمار من قوانين الضرائب والجمارك والحماية من المخاطر غير الاقتصادية مثل التأميم والمصادر وكذلك حق تحويل أرباحه لأي دولة ولهذا تتنافس الدول في إصدار تشريعات محفزة للاستثمار فيما بينها بشرط أن لا تؤدي تلك الحوافز الى ضياع الموارد المحلية والأخذ من سيادة ومكانة الدولة المضيفة.

(1) بوزرب خير الدين، اصلاح النظام المالي العالمي – دراسة باستخدام مقاربات الاقتصاد السياسي الدولي-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2018، ص: 190-195.

(2) بوكساني رشيد، معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 54.

يجب أن تطلع المؤسسة على :

- ✓ حواجز الدخول القانونية بالنسبة للواردات الإنتاج، وخاصة بيع المنتج المعني.
- ✓ الاطلاع على القوانين الخاصة بتحديد الأسعار، ومدى حرية تحديدها.
- ✓ معرفة شركة الأعمال الدولية للقوانين الخاصة بالإشهار، خاصة الممنوعة منها.
- ✓ إمكانية الحصول على المساعدات والتشجيع من طرف الحكومة.<sup>(1)</sup>

#### سابعاً - البيئة السياسية

وتمثل النظام السياسي القائم في البلد، فالمستثمر الأجنبي يميل للاستثمار في البلد المستقر سياسياً ويوفر الحرية والكفالة لحقوق الانسان لأن ذلك مطلب رئيسي لخلق بيئة سياسية جاذبة للاستثمار، وذلك يضم وجود اجهزة حكومية تقوم بتقليل الزمن المطلوب للحصول على رخص لإنشاء المشاريع، ومحاربة بيروقراطية الجهاز الحكومي والفساد المالي والعمل بشفافية، بالإضافة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والترويج الهادف لجذب الاستثمارات الأجنبية. إلا إن هذا الأمر لا يخلو من حدوث مخاطر سياسية مرتبطة بتغير البيئة السياسية أو نقض الحكومة لوعودها بعد تنفيذ الاستثمار.<sup>(2)</sup>

كما أن وجود إطار تشريعي وقانوني مناسب للنشاط الاقتصادي من حيث وضوحه واتساقه وشموليته واستقراره ومرونته في نفس الوقت يؤدي إلى بعث الثقة في نفوس المستثمرين، خاصة إذا كلل باتفاقات دولية لحل منازعات الاستثمار. وحتى تكون البيئة التشريعية والقانونية أكثر ملاءمة وجاذبية للاستثمار يجب أن تكون مواتية من حيث الضمانات والحوافز الاستثمارية بشكل عام والاستثمار بشكل خاص من أجل ارساء تشريعات وقوانين تتناسب مع تحقيق أهداف التنمية، وهذا لا يتم إلا من خلال التعامل مع كافة

(1) بربرة دليبة، التسويق الدولي، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق وتجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 46.

(2) موفق أحمد، حلا سامي خضير، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-147.

القوانين وفق منظور شامل، فالمستثمرون يفضلون الاستثمار بالبلدان ذات البيئة التشريعية الملائمة من أجل ضمان الأرباح المتأتية من استثماراتهم.<sup>(1)</sup>

يعتبر المحيط السياسي التحدي الأول الذي يواجهه المسوق عند إدارة العمليات الدولية، وعليه أن يتطلع على عدة جوانب تخص هذا المجال والمتمثلة في:

- يجب تحديد الاستقرار السياسي للدولة المعنية، وكذا تقييم وقياس مدى هذا الاستقرار والعوامل المؤثرة في تقلبات الأوضاع.
- يجب تحديد طبيعة العلاقات السياسية بين الدولتين: الأم والمراد الدخول إليها.
- على المؤسسة الدولية الإطلاع على سياسة الدولة المضيفة إتجاه المؤسسات الأجنبية المتواجدة على أرضها، فقد تمنع الاستثمار في مجالات معينة أو حتى تفرض مشاركة مستثمر محلي في المشروع، وفي هذه الحالة من الأفضل للمؤسسة أن تتفادى الدخول بالاستثمار وتكتفي بالتصدير.
- يجب دراسة المكانة السياسية للدولة المراد الدخول إليها على الساحة الدولية.<sup>(2)</sup>

#### ثامنا - البيئة الثقافية الاجتماعية

يدرس ضمن إطارها جملة الخصائص الطبيعية (خصائص الطقس و المناخ، الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي للسكان) لسكان البلد المعني و ما لها من تأثير على الأعمال الدولية، و كذا العناصر الديمغرافية المتعلقة بجملة الجوانب السكانية ذات الأثر الواضح على مجال الأعمال الدولية وخصوصيات كل بلد ضمن ذلك ك معدل نمو السكان، حجم الأسرة، التعليم، العلاقات الأسرية، القضايا المتعلقة بتمركز السكان (المدن، خارج المدن). (إضافة إلى العناصر السلوكية المتعلقة بجوانب تخص قضايا القيم و العقيدة، اللغة و التواصل، النظرة العامة للأشياء... وغير ذلك).<sup>(1)</sup>

(1) بضياف عبد المالك، محاضرات في مقياس: اقتصاد الاستثمار و التنافسية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020، ص 28.

(2) بربرة دليلة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(1) موفق أحمد، حلا سامي خضير، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-147.

## تاسعا - نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة وأهميتها

- النتائج. تتحصل المؤسسة جراء تحليل البيئة الخارجية على عنصرين هامين هما:
  - الفرص المتاحة: هي مجموعة التغيرات الخاصة للبيئة الخارجية والتي تكون لصالح المؤسسة وبالتالي
  - يجب عليها استغلالها.
  - التهديدات: وهي مجموعة التغيرات الحاصلة للبيئة الخارجية للمؤسسة والتي تكون لغير صالح المؤسسة مثل صدور قوانين وتشريعات لا تناسب المؤسسة.
  - الأهمية. أهمية دراسة البيئة الخارجية تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئة في تمكين المؤسسة التعرف على الأبعاد التالية:
    - ✓ الأهداف التي يجب تحقيقها.
    - ✓ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
    - ✓ تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
    - ✓ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة.
    - ✓ تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المؤسسة.
    - ✓ تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات. (2)

(2) رضوان عينوس، مرجع سبق ذكره، ص 17.

## المحور الثالث: منظمات الأعمال الدولية ونظريات التجارة الدولية

تمهيد

تسيطر منظمات الأعمال الدولية على التجارة الدولية بشكل واضح خلال العقود الأخيرة، سواء من خلال تحكمها في التجارة العالمية للمواد الأولية وخاصة الخامات المعدنية عن طريق السيطرة على العمليات الاستخراجية أو التسويقية... وغيرها، أو من خلال تحكمها في صادرات وواردات الاقتصادات كافة. هذا فضلا عن تأثير هذه المنظمات في هيكل التجارة الخارجية للدول من خلال الآليات التي تعمل بها هذه المنظمات والتي تجسدها من خلال العديد من الاستراتيجيات.

### أولا- تعريف منظمات الأعمال الدولية

#### 1- تعريف هوفمان

عرف هوفمان المنظمات الدولية على أنها "جميع أشكال التعاون بين الدول التي تريد أن تجعل من تعاونها نوعا من النظام يسود في الوسط الدولي، على أن تكون أشكال التعاون هذه قد نشأت بإرادته، وتعمل في وسط تكون فيه الدول أشخاصا قانونية مستقلة".

#### 2- تعريف الدكتور مفيد شهاب

عرف الدكتور محمد شهاب المنظمات الدولية بأنها: "شخص معنوي من أشخاص القانون الدولي العام ينشأ من إرادات مجموعة من الدول لرعاية مصالح مشتركة دائمة بينها، ويتمتع بإرادة ذاتية في المجتمع الدولي وفي مواجهة الدول الأعضاء".

#### 3- تعريف الدكتور عبد العزيز سرحان

وعرفها الدكتور عبد العزيز سرحان بأنها "وحدة قانونية تنشئها الدول لتحقيق غاية معينة وتكون لها إرادة مستقلة يتم التعبير عنها عبر أجهزة خاصة بالمنظمة ودائمة." والمنظمة الدولية هي هيئة تستمد عضويتها من ثلاث دول على الأقل ، ولها أنشطة في عدة دول، ويجمع أعضاؤها معا باتفاق رسمي. ومن خلال ما تقدم يتضح أن للمنظمة الدولية جانبيين أساسيين لا يمكن إغفال أحدهما:

3-1- الجانب الشكلي: والمتمثل في وجود هيئة دائمة هي التي تتمتع بالإرادة الذاتية والشخصية القانونية، وتقوم هذه الهيئة باتفاق الدول الأعضاء، إذ تجسد المظهر المادي للمنظمة الدولية.

3-2 - الجانب الوظيفي: المتمثل في الأهداف المشتركة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والغاية التي تهم الدول الأعضاء فيها.

ثانيا- عناصر المنظمات الدولية: يتطلب قيام المنظمات الدولية توفر مجموعة من العناصر نوردها فيما يلي:

1- وجود اتفاق دولي: يشكل الاتفاق أو المعاهدة الأساس القانوني لقيام المنظمات الدولية، بحيث يكون الاتفاق شاملا لكل الشروط المطلوبة لقيام اتفاق دولي ويتضمن التزامات الدول الأعضاء فيها والحقوق المترتبة لها، كميثاق الأمم المتحدة والنظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية.

2- طابع الدولية: يقصد بالدولية أن تقتصر العضوية في المنظمات الدولية بصفة عامة، على من يتمتع من الدول بالسيادة الكاملة، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال قيام منظمة دولية أنها كانت الأهداف من إنشائها إلا من خلال مشاركة دولية للدول سواء بالانضمام إليها أو في تأسيسها.

3- طابع الديمومة والاستمرار: يتطلب انشاء المنظمات الدولية حتى تستطيع تحقيق الغاية المنشودة من تأسيسها فترة زمنية طويلة، ذلك أن الهدف من انشاء المنظمات الدولية هو استمراريتها وديمومتها.

4- الإرادة الذاتية: يعتبر عنصر الإرادة الذاتية أهم العناصر السابقة كونه يميز المنظمة الدولية عن المؤتمر الدولي من حيث أن الأخير يضم مجموعة من الدول بخصوص دراسة حالة أو مسألة معينة، وبالتالي فإن ما يصدر عنه من قرارات لا تلزم إلا الدول التي وافقت عليه، مما يعني تبعية المؤتمر لإرادات الدول المشاركة فيه دون أن تكون له إرادة مستقلة، في حين أن المنظمة الدولية تتمتع بإرادة مستقلة عن إرادات الدول المكونة لها، وانطلاقا من ذلك يمكن تمييز المنظمة الدولية عن كل من النظم الدولية والتنظيم الدولي والمؤسسات الدولية على النحو الآتي:

1-4- تمييزها عن النظم الدولية: تعني النظم الدولية مجموعة القواعد القانونية المنظمة لموضوع معين بشكل رئيسي، مثل النظام القنصلي والدبلوماسي. وقد يمثل هذا المصطلح كافة التقاليد والقواعد الأساسية المميزة لجماعة معينة والتي اعتمدها أسلوبها ينظم روابطها وعلاقاتها.

2-4- تمييزها عن التنظيم الدولي: يقصد بالتنظيم الدولي الهيكل العام للجماعة الدولية من وجهة نظر ديناميكية تشمل احتمالات تطوره إلى ما هو أفضل أو انحداره إلى ما هو أسوأ، ومن ثم فإنه أوسع من مفهوم المنظمات، ويشمل التنظيم الدولي كل مظاهر العلاقات الدولية (إنشاء العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، إبرام المعاهدات الدولية، عقد المؤتمرات وإدخال نظم التحكيم الدولي وغيرها من الأنظمة القانونية الدولية) وعليه فإن التنظيم الدولي هو الكل وإن المنظمات الدولية هي الجزء منه، كما أن التنظيم الدولي هو الغاية التي تسعى إليها المنظمات الدولية.

3-4- تمييزها عن المؤسسات الدولية: المؤسسة الدولية هي عبارة عن منشأة أو مرفق عام تنشئه دولتان أو أكثر بهدف إلى فرض التزامات على عاتق الأفراد عند استغلالهم للأموال العامة المشتركة للدول أو تنظيم كيفية استعمالها ويكون مستقلا عن الحكومات الأعضاء، وتمارس المؤسسات العامة الدولية عملا لا تقوم به منظمة دولية ومن أمثلة تلك المؤسسات "المنظمة الأوروبية لتأمين الملاحة الجوية".<sup>(1)</sup>

### ثالثا- النظريات المفسرة لقيام التجارة الدولية

مهما اختلفت النظم السياسية في مختلف دول العالم، فلا تستطيع هذه الدول العيش في معزل عن بعضها البعض، لأنها لا تستطيع أن تنتج كل ما تحتاج إليه، وإنما يقتضي الأمر أن تتجه إلى التخصص في إنتاج السلع التي تؤهلها ظروفها وامكانياتها الداخلية من إنتاجها، ثم يتم تبادلها بمنتجات دول أخرى لا تستطيع إنتاجها داخل حدودها. وبهذا ظهرت التجارة الدولية في السلع والخدمات، والتي أصبحت واحدا من أهم الارتباطات بين اقتصادات العالم المختلفة وتعتمد عليها

(1) سهيلة مصطفى، المنظمات المالية والتجارية الدولية، مطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الثالثة تجارة دولية، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص ص 10-12.

الكثير من الدول لمدها بالسلع والخدمات التي تفتقر إليها، وتبلورت النظرية التجارية الحديثة نتيجة اسهامات العديد من النظريات المفسرة لأسباب قيام التبادل الدولي.

### 1- الأدبيات الكلاسيكية في مجال التجارة الدولية

يطلق اصطلاح الأدبيات الكلاسيكية في مجال التجارة الدولية على مجموعة من الآراء والأفكار التي سادت خلال الفترة منذ منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن العشرين تقريبا بشأن كيفية قيام التبادل الدولي وتفسيره ، وتمثل هذه النظريات فيما يلي :

#### 1-1- نظرية الميزة المطلقة " Adam Smith " :

تقوم هذه النظرية على مبدأ المفاضلة بين قيمة السلع ومقدار العمل المبذول في إنتاجها فإذا زادت قيمة تلك السلع عن مقدار العمل المبذول فإنه يتم تكريس عوامل الإنتاج المختلفة لإنتاجها لتحقيقها الجدوى الاقتصادية المنشودة وتركت العمل في إنتاج السلع التي تقل قيمتها عن مقدار العمل المكرس في إنتاج تلك السلع ذات القيمة المتدنية فالعنصر المحدد هنا لإنتاج السلع هو الفارق بين قيمة السلعة المنتجة ومقدار العمل المبذول فيها فإذا كانت تكلفة السلعة والمحددة بمقدار العمل المبذول فيها أكبر من قيمتها أو ثمنها فإنها لا تشجع أو تؤشر على الجدوى الاقتصادية لها لذا يجب التوقف عن إنتاجها في حين إذا كانت تكلفة العمل أقل من ثمن السلع فهي ذات مؤشر على الجدوى الاقتصادية لتلك السلعة ويجب الاستمرار في الإنتاج لتلك السلعة.

فمقياس القدرة على الإنتاج من وجهة نظر سميث هو العمل وان قيمة السلع تحدد بمقدار ما ينفق فيها من وحدات من العمل، فالعمل هو الأساس في الطاقة الإنتاجية وهو التكلفة الحقيقية للسلعة ، فالسلع تقاس بمقدار المبذول فيها من العمل.

كما دعت هذه النظرية إلى حرية التجارة وسيادة المنافسة الكاملة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الدخل الحقيقي وقد أشار سميث أن التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والنتائج القومي ضمن الدولة الواحدة.

بحيث تركز كل دولة على إنتاج السلع التي تتميز بها، من حيث سماح ظروفها الطبيعية والاقتصادية من إنتاج تلك السلع بتكاليف قليلة وقد سميت تلك النظرية بنظرية الميزة المطلقة، و مفادها أن الدولة تخصص في إنتاج السلع التي لها ميزة مطلقة في إنتاجها أي تتفرد تلك الدولة بالقدرة على إنتاج تلك السلع دون غيرها من الدول بسبب قلة تكاليف تلك السلع.

#### أ. افتراضات النظرية :

- قيام التجارة الدولية بين دولتين فقط.
- يعتمد أسلوب التبادل التجاري بين الدولتين على المقايضة بمعنى لا توجد نقود أو عملة حين عملية تبادل السلعتين.
- ثبات عناصر الإنتاج لدى كل دولة من حيث الكميات المتوفرة لإنتاج السلعة ذات الميزة المطلقة ويتم تشغيلها بالكامل داخل الدولة مع عدم إمكانية نقل تلك المواد بين الدول.
- اعتبار تكلفة نقل تلك السلع بين الدولتين تساوي صفرا بمعنى عدم وجود تكاليف انتقال في عمليات المقايضة للسلع والمتمثلة في العمل بين الدولتين.<sup>(1)</sup>

#### ب. حدود نظرية Adam Smith :

- تفترض نظرية Adam Smith وجود دولتين وسلعتين ، وأن العنصر الإنتاجي الوحيد هو عنصر العمل وبناء على ساعات العمل تتحدد تكلفة الإنتاج للسلع ، وهذا ينافي الواقع.
- إن كل دولة يجب أن تخصص في إنتاج السلعة التي تتمتع بإنتاجها بميزة مطلقة وتترك إنتاج السلعة الثانية الدولة الثانية، والتي تتمتع بدورها بميزة مطلقة في إنتاجها . ولكن هذه النظرية لم تفسر أسباب قيام التجارة الدولية بين الدول في حالة وجود ميزة مطلقة للدولة في إنتاج السلعتين ، في حين لا تتمتع الدولة الأخرى بأي ميزة في إنتاج أي من السلعتين .

(1) عز الدين سمير، المنظمات المالية والتجارة الدولية، مطبوعة محاضرات موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم تجارية، تخصص : تجارة دولية، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص ص 10-11.

- من جهة نظر Adam Smith تلغي منافع التجارة الخارجية وبالتالي تكتفي كل دولة ذاتيا ولا تقوم التجارة الخارجية .

## 2-1- نظرية النفقات النسبية لـ David Ricardo

- قدم نظرية النفقات النسبية David Ricardo عام 1817 ، ورغم أن هذه النظرية قد وضعت منذ زمن بعيد إلا أنها مازالت تثير بالمساهمات العلمية المتتالية عليها ، ومازالت تحتل مكانا بارزا في تفسير قيام التجارة الخارجية وتقوم نظرية المزايا النسبية بين الدول في إنتاج السلع المختلفة ، واعتمد David Ricardo في نظريته على افتراضات نظرية الميزة المطلقة بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الافتراضات تسمى بالافتراضات التحليلية.

### ✓ فرضيات النظرية :

- وجود دولتين فقط ، أي أن التجارة الخارجية تتم بين دولتين فقط .
- وجود سلعتين فقط، أي أن كل دولة تقوم بإنتاج سلعتين فقط .
- ثبات مستوى التقدم التكنولوجي، حسب الكلاسيك عناصر عمل النظام الاقتصادي ثابتة.
- العمل العنصر الوحيد المحدد لقيمة السلع المختلفة .
- التبادل الدولي يتم بين الدولتين على أساس مبادلة وحدة بوحدة .
- وفي هذه الخصوص أخذ الاقتصادي David Ricardo بنظرية القيمة بكلفة العمل في تفسيره للتبادل التجاري الداخلي ، وامتد بها إلى التجارة الخارجية، ففي رأيه أن رفاهية الأشخاص ترتفع من التوزيع الأفضل للعمل عن طريق قيام كل دولة بإنتاج تلك السلع التي تأخذ اعتبارات البلد المتمثلة في موقعها ، مناخها ومزايا أخرى "طبيعة ، مصطنعة ومزايا مناسبة . تبادلها مع منتجات دول أخرى " ، وتأخذ الأدبيات في عرض هذه النظرية التي يطلق عليها مزايا التكاليف النسبية بمثال حسابي قدمه David Ricardo ويطلق عليه نموذج دولتين وسلعتين تتفاوت نسب استخدامهما لعنصر العمل في كل منها على الأخرى، حيث افترض هذا التفاوت بين دولتين (انجلترا والبرتغال) في سلعتين (المنسوجات والنبيد)

ويشترط لصحة هذا النموذج سيادة المنافسة الكاملة، والثبات بحيث لا تتجه كلفة العمل لكل سلعة إلى التزايد أو التناقص مهما تغير مستوى الإنتاج ، شريطة أن يسمح للعامل بانتقال داخل كل دولة ولكن ليس بين الدولتين ، فإذا ارتفع السعر النسبي لإحدى السلعتين داخل الدولة عن كلفة العمل انتقل قدر من القوى العاملة إلى النشاط المنتج لها إلى أن يتساوى السعر النسبي مع كلفة العمل النسبية، ونظرا إلى افتراض عدم انتقال العمل بين الدولتين ، فإن الدولة تستطيع الاستفادة من التصدير الذي تنخفض كلفته النسبية لديها والحصول مقابلها على قدر أكبر من السلعة ، وبالتالي تنشأ تجارة خارجية ، وتحصل كل دولة على قدر أكبر من المنتجات كما لو قامت بإنتاجها بنفسها ، ويفسر هذا الدافع لتخصص كل من الدولتين في إحدى السلعتين وتحقيق مكاسب من التجارة الخارجية ، ولكنه لا يوضح مقدار الكسب لكل منهما.

#### ب- حدود نظرية النفقات النسبية :

- على الرغم من أهمية نظرية Ricardo إلا أنه يمكن توجيه الانتقادات التالية:
- اعتبر أن العنصر الإنتاجي الوحيد هو عنصر العمل وأهمل العناصر الأخرى .
- افترض ثبات تكاليف عناصر الإنتاج وهذا غير واقعي .
- افترض عدم إمكانية انتقال عناصر الإنتاج (العمل) من دولة أخرى .
- بساطة فروض النظرية بما لا ينسجم مع الواقع .
- تتجاهل النظرية تكاليف نقل السلع من دولة لأخرى .<sup>(1)</sup>

#### 3-1- نظرية الطلب المتبادل " John Stuart Mill " (1806 - 1873):

قام John Stuart Mill بالبحث عن العوامل والقوى التي تحكم معدل التبادل ، والتي لم يتم التطرق إليها من قبل ريكاردو في نظريته عن التكاليف النسبية، والذي اكتفى بالإشارة إلى أن هذا المعدل للتبادل الدولي يقع بين الحدين الأعلى والأدنى له، والتي تمثلها نسبة تبادل السلعتين ، وبالتالي أهملت القوى التي

(1) سهيلة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

تحدد وتقسّم نفع التجارة بين الدولتين ، ومن هنا جاءت نظرية Mill مكملة لنظرية Ricardo، فقد كان اهتمام Mill منصب على جانب الطلب في التجارة الدولية ، وهو ما أهمله ريكاردو في تحليله، وبصفة خاصة عن نسبة التبادل التي بمقتضاها يتم تبادل السلع دوليا ، وحسب رأي Mill فإن نسبة التبادل ستقع داخل الحدود التي تفرزها التكاليف النسبية في الدولتين، وتتحدد بالطلب المتبادل للدولتين . وقد أوضح أن القيمة الدولية للسلعة تتحدد عند المستوى الذي يحقق التعامل في الطلب المتبادل . ويرى Mill أنه يوجد معدل فريد بين المعدلات الممكنة الذي يقع بين معدل التبادل الأدنى والأقصى ، الذي يحقق التعادل بين قيمة الواردات وقيمة الصادرات للبلدان باعتبار أن صادرات البلد الأول هي واردات البلد الثاني ، وأن أي معدل آخر غير هذا يؤدي إلى الاختلاف بين الصادرات والواردات، فيقع أحد البلدان في فائض والآخر في عجز . وحسب Mill فإن توزيع النفع يتوقف على عاملين أساسيين هما:

أ- حجم الطلب المتبادل في كلتا الدولتين.

ب- مرونة هذا الطلب

☞ الطلب: يعتمد على حجم كل دولة من الدولتين محل التبادل على سلع الدول الأخرى ، أو ما يطلق عليه بالطلب المتبادل، فإذا كان طلب الدولة (X) أكبر على سلع الدولة (Y) ، أي  $\{x > y\}$  فهذا يعني أن معدل التبادل الدولي سيكون لصالح الدولة (x) وكذلك ارتفاع أسعار الصادرات نتيجة زيادة في صادرات الدولة (y) من السلع إلى الدولة (x) ، وكذلك ارتفاع أسعار هذه الصادرات نتيجة زيادة طلب الدولة (x) على سلع الدولة (y) . ويحصل العكس عندما يزداد طلب الدولة (y) على سلع الدولة (x) ، حيث يكون الجزء الأكبر من المكاسب المحققة لصالح الدولة (x) .

✓ ويتحقق انتفاع متكافئ لكلا الدولتين عندما يتعادل طلب دولتين على سلع الدولة الأخرى ، ويحصل التعادل أو التوازن في صادرات واستيرادات كل منهما.

☞ مرونة الطلب : إن مرونة الطلب المنخفضة لدولة معينة على سلع الدولة الأخرى ، يؤدي إلى أن يكون معدل التبادل الدولي لصالحها على حساب الدولة الأخرى ، وطالما أن الحجم الكبير للإنتاج والتقدم

التكنولوجي يتيح تخفيض أسعار السلع، فهذا يؤدي في ظل طلب الدولة عندما يكون مرنا على السلعة إلى أن يكون معدل التبادل الدولي بغير صالحها ، ويكون هذا المعدل لصالحها عندما يكون الطلب على السلع قليل المرونة .

✓ وبالتالي فإن ما يحدد معدل التبادل ومقدار النفع من التجارة الخارجية هو الطلب ومرونته .

ج- حدود نظرية الطلب المتبادل لـ " John Stuart Mill " :

■ لم تتمكن النظرية من الاقتراب من الواقع عند افتراضها لتكافؤ أطراف المبادلة، ففي حالة تبادل دولي بين دول غير متكافئة فمن الممكن أن لا يكون للطلب المتبادل دور في تحديد نسبة التبادل الدولي، أي بإمكان الدول الكبرى أن تملّي شروطها.

■ إن الفكرة المتعلقة التي مفادها أن لتبادل غير المتكافئ بين الدول ستأتي بالنفع على الدول الصغيرة، فيمكن أن يكون غير محقق، حيث يمكن أن يؤدي التبادل إلى عدم مرونة الطلب للبلد الصغير بسبب محدودية سوقه الداخلي، أما الحالة المعاكسة فإنها صالحة بالنسبة للبلدان ذات طلب داخلي واسع، وهذا التفسير غير صالح لكون أن إتباعه من المفروض أن يؤدي إلى عدم وجود دول غير متطورة .

■ إضافة إلى أن اشتراك التكافؤ بين قيم صادرات وواردات كل من الدولتين لتحقيق معدل التبادل الدولي يعد قيد للنظرية. (1)

## 2. الأدبيات النيوكلاسية للتجارة الدولية

بعد بروز العديد من النقائص في الأدبيات الكلاسيكية للتجارة الدولية ظهرت النظريات النيوكلاسيكية،

حيث تحتوي على ثلاث نظريات تتمحور كل واحدة على وفرة عناصر الإنتاج لـ Leontiff paradox, Heksher-

ohlin ، والفجوة التكنولوجية ودورة حياة المنتج .

(1) فراح فريال، الجمركة و التبادل التجاري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة، قسم العلوم التجارية، تخصص تجارة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2022 ، ص ص: 11-12.

## 1-2- نموذج Heksher-ohlin وفرة عناصر الإنتاج :

ظهرت نظرية نسب عناصر الإنتاج في التجارة الخارجية منسوبة إلى الاقتصاديين السويديين Bertil Hekshe Eli في كتاب بعنوان " آثار التجارة الخارجية على التوزيع الذي صدر عام 1919 وإلى تلميذه Ohlin الذي قام بتطوير وتفسير نظرية معلمه من خلال كتاب بعنوان التجارة الإقليمية والتجارة الدولية الذي أصدره عام 1933 ، وذلك بتوجيه النقد إلى الأسس التي قامت عليها النظرية الكلاسيكية في التجارة الخارجية.

أ- فرضيات نظرية وفرة عناصر الإنتاج: ومن أهم الفرضيات التي قامت عليها هذه النظرية تمثلت في:

- وجود دولتين وسلعتين فقط وعاملين من عوامل الإنتاج (العمل ورأس المال).
  - تستعمل الدولتين الطرق التكنولوجية نفسها في الإنتاج .
  - السلعة (X) كثيفة العمل ، والسلعة (y) كثيفة رأس المال .
  - التخصيص في إنتاج السلع يكون تخصصا غير كامل في كل من الدولتين .
  - الأذواق متماثلة في كل من الدولتين .
  - سيادة المنافسة الكاملة في كل من أسواق السلع وأسواق عوامل الإنتاج في كل من الدولتين.
  - إمكانية انتقال عوامل الإنتاج من قطاع إنتاجي لآخر داخل كل دولة ، وعدم إمكانية حدوث ذلك بين الدولتين .
  - لا يوجد تكاليف نقل ولا رسوم جمركية أو معوقات أخرى لتدفق التجارة الدولية بين الدولتين .
  - التوظيف الكامل لجميع الموارد في كل دولة (وفق طرح النظرية الكلاسيكية).
- ترجع نظرية Heksher-ohlin إلى أن التجارة الدولية تعود إلى اختلاف الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج، فهناك عناصر عوامل الإنتاج والمنتجات وأن ما يؤثر على نفقة الإنتاج (أي على سعر عناصر الإنتاج) يؤثر على سعر السلع المنتجة سواء كان التبادل في الداخل أو الخارج ، لذلك يتخصص البلد حسب أسعار عوامل الإنتاج ، فالتخصص عند أولين ناتج عن الاختلاف في أسعار عوامل الإنتاج بين الدول وليس نتيجة

للتفاوت بين النفقات المقارنة. كما أضافت أن الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج قد تتأثر بأذواق المستهلكين ، فقد تقلل أو تلغي الميزة النسبية لهذا العنصر ، ومن هنا كان تماثل أذواق المستهلكين في البلدان المختلفة شرط أساسي لهذه النظرية.

ب- حدود النظرية : إن ما يؤخذ على هذه النظرية ما يلي:

- أنها تركز على الاختلاف الكمي لوفرة أو ندرة عناصر الإنتاج مهملة الاختلاف النوعي بين العناصر وما يترتب عليه من ميزة نسبية مكتسبة وذلك من خلال فرضيتها الخاصة بتجانس عناصر الإنتاج ، والواقع العملي يشير إلى وجود عدة أنواع من العمل والأرض ورأس المال ، ما يجعل التحليل أكثر صعوبة .
- صعوبة تحديد كثافة العناصر للسلع متى كان هناك أكثر من عنصرين للإنتاج .
- تفترض النظرية عدم وجود نفقات النقل بين الدول ، وهو عكس ما هو قائم في عالمنا اليوم ، إذ أنه في كثير من الحالات تحول نفقات النقل دون قيام التجارة الدولية في بعض السلع لارتفاع نفقات نقلها .
- تركز النظرية على الجانب القياسي " Statique " لأنها تعتبر أن دوال الإنتاج متجانسة مهمة بذلك تأثير المتغيرات التاريخية والمستقبلية ، كما أن الواقع يبرز دوماً أثر الجانب الديناميكي للظواهر الاقتصادية، فما يعد ميزة نسبية اليوم قد لا يعتبر كذلك غدا .
- تهمل النظرية تبادل السلع والخدمات في ظل الأسواق الاحتكارية وأسواق المنافسة الاحتكارية فضلاً عن إهمالها لظاهرة تنوع المنتجات وأثرها على قيام التجارة الخارجية بين الدول . وهي ظاهرة أصبحت لها أهمية بالغة لا يمكن تجاهلها ضمن التجارة الخارجية المعاصرة.
- يفترض النموذج عدم قدرة عناصر الإنتاج على التنقل بين الدول، ويترتب على هذا نتيجتان هما : عدم القدرة على تحليل وتفسير قيام التجارة الدولية في كل من السلع الوسيطة والسلع الاستثمارية أو الرأسمالية (تمويل)، بالإضافة إلى عدم استيعابها لطبيعة أنشطة الشركات متعددة الجنسيات ، ويرجع هذا القصور في النموذج إلى تركيزه الشديد على عنصرين فقط من عناصر الإنتاج وهما : العمل ورأس المال ، وهو ما أدى إلى إهمال الاختلافات النوعية لعناصر الإنتاج والتركيز فقط على الاختلافات الكمية.

■ يفسر نموذج Heksher-ohlin هيكل التجارة بين إقليمين ، من خلال ما يتوفر عليهما من نسب مختلفة من الموارد ، ويعتبر التجارة الدولية دالة متزايدة للاختلافات في مدى توافر نسب عناصر الإنتاج بين هاتين الدولتين أو الإقليمين، لكنه لا يفسر التجارة الدولية بين دولتين تنتميان لنفس الإقليم الاقتصادي ، مثلا بين دول المجموعة الاقتصادية الأوروبية التي تتميز بتمائل وفرة أو ندرة نسب عناصر الإنتاج ، ومعنى ذلك أن هذا النموذج لا يفسر لنا قيام التجارة الدولية بين الدول الصناعية الكبرى (1).  
✍ إلا أنه وعلى الرغم من الإسهام الذي قدمته النظرية للعلم إلا أنها لا تخلو من مواطن النقد، ويمكن الإثبات العملي لتلك النظرية من خلال تحليل ليونتييف.

## 2-2- لغز ليونتييف (Wassily Leontief)

أدت نتائج نظرية هكشر-أولين-سامويلسون القوية إلى جلب اهتمام العديد من اقتصاديين في تلك الفترة وأهم مساهمة هي تلك المتعلقة باختبار ليونتييف (1947) الذي أراد أن يؤكد نتائج المحصل عليها، من خلال دراسته الإحصائية التي غطت صادرات وواردات أمريكا. ونجد أن نظرية هيكشر وأولين افترضت تماثل دالة إنتاج السلعة الواحدة، ولكن الواقع أثبت عكس ذلك حيث أن دالة إنتاج السلعة الواحدة تختلف من دولة إلى أخرى وليست متماثلة، وهذا ما يسمى بلغز ليونتييف.

### أ- تحليل ليونتييف :

قام الاقتصادي الأمريكي ليونتييف بدراسة تحليلية على صادرات وواردات أمريكا وذلك كتطبيق مباشر لنظرية هيكشر وأولين، والمفروض نظريا أن أمريكا لديها وفرة نسبية في عنصر رأس المال وبالتالي تنتج وتصدر سلع كثيفة رأس المال، وكذلك لديها ندرة نسبية في عنصر العمل لذلك فإنها تستورد سلع كثيفة العمل...ولكن نتائج الدراسة التطبيقية أثبتت أن صادرات أمريكا كلها سلع كثيفة العمل أما وارداتها كلها سلع كثيفة رأس المال...وهذه نتيجة عكسية للنظرية وهذا ما يسمى بلغز ليونتييف.

(1) زيرمي نعيمة ، أثر التحرير التجاري على النمو الاقتصادي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016، ص ص 37-39.

ولكن ليونتييف قدم تفسيراً لهذا اللغز أين اعتبر أن مهارة ثلاث أمثال العامل الأجنبي وبضرب عدد العمال في أمريكا في 3 يصبح لدى أمريكا وفرة نسبية لعنصر العمل وندرة نسبية لرأس المال ومن ثم تنتج وتصدر سلع كثيفة العمل وتستورد سلع كثيفة رأس المال، وهذا هو التفسير النظري.

ولكن يوجد عامل آخر أدى إلى هذا اللغز وهو أن ليونتييف لم يحتسب الواردات الفعلية لأمريكا ولكن تم حسابها على أساس البديل المحلي معتمداً على تماثل دالة إنتاج السلعة الواحدة غير متماثلة، حيث يوجد اختلاف في دالة إنتاج السلعة الواحدة. والجدول أدناه يقدم مدخلاً لرأس المال والعمل اللازمة لإنتاج ما قيمة واحد مليون دولار من الصادرات وبدائل الواردات.

الجدول رقم ( 03 ): عدد الوحدات المنتجة باستخدام نفس كمية العمل

	الواردات	الصادرات	
ألف دولار	309	255	رأس المال
ألف	170	182	العمل
ألف دولار لكل عامل	18	14	رأس المال / العمل

المصدر: سدي علي، دروس في نظرية التجارة الدولية، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة الماستر في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2015، ص 107.

انطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه يتضح أن إنتاج ما قيمته 1 مليون دولار في سنة 1947 يتطلب استخدام ما يعادل 255 ألف دولار من رأس المال، وكمية من العمل تساوي 182 عامل. أما إنتاج ما قيمته 1 مليون دولار من السلع البديلة للواردات فإنه يتطلب استخدام ما يعادل 309 ألف دولار وإلى كمية من العمل تساوي 170 عامل.

ضف إلى ذلك أن إنتاج وحدة واحدة من الصادرات يتطلب 14 ألف دولار من رأس المال لكل عامل، في حين أن إنتاج وحدة واحدة من السلع البديلة للواردات يتطلب 18 ألف دولار لكل عامل. وبذلك فإن السلع البديلة للواردات لأمريكا تتمتع بارتفاع نسبة (رأس المال / العمل)

مقارنة بالصادرات التي تتمتع بانخفاض نسبة ( رأس المال / العمل). معنى ذلك أن أمريكا تصدر السلع كثيفة العمل وتستورد السلع كثيفة رأس المال، وهذا ما يتعارض مع منطق نظرية هكشر- أولين للهبات النسبية، من خلال تحليل ليونتييف.

ولقد توصلت الدراسة التي أجراها كل من Tatemoto and Ichimura سنة 1959 على الاقتصاد الياباني، ودراسة Wahl عن الاقتصاد الكندي سنة 1961 إلى نتائج مناقضة لنظرية (Heckscher- Ohin).

### ب- الانتقادات الموجهة إلى تفسير ليونتييف

إن اعتماد ليونتييف على بيانات بدائل الواردات الأمريكية التي تنتج محلياً بدلاً من اعتماده على بيانات فعلية عن الواردات الأمريكية التي تنتج في الخارج هو المصدر الرئيسي للنتائج الخاطئة التي توصل إليها. ولعل من أهم العناصر التي لم يأخذها في الحسبان هو عنصر رأس المال البشري الذي يتضمن الإنفاق على الصحة والتعليم والتدريب، والذي كان يجب أن يتم إضافته إلى رأس المال المادي. وهذا ما فعله الاقتصادي "Kenen" في عام 1925 بتقدير حجم رأس المال البشري في الصادرات وبدائل الواردات الأمريكية ثم إضافتها إلى رأس المال المادي لبيانات عام 1947 وهنا جاءت النتيجة مرضية واختفى لغز ليونتييف، وأصبحت أمريكا مصدرة لسلع كثيفة رأس المال ومستوردة لسلع كثيفة العمل.<sup>(1)</sup>

### 2-3- نظرية الفجوة التكنولوجية ودورة حياة المنتج :

تتمثل الفجوة التكنولوجية ودورة حياة المنتج فيما يلي :

### أ- نموذج الفجوة التكنولوجية : TECHNOLOGICAL .Gap Model

قدم الاقتصادي POSNER عام 1961 ، هذا النموذج والذي ركز في تحليله على نمط التخصص في مجال التجارة الخارجية بين الدول من حيث إمكانية حصول بلد ما على أسلوب متقدم في الإنتاج يسمح له بإنتاج منتجات جديدة ذات جودة أفضل أو منتجات بتكاليف إنتاجية أقل، مما يؤدي إلى اكتسابها لمزايا

(1) سدي علي، دروس في نظرية التجارة الدولية، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة الماستر في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2015، ص 107.

نسبية مستقلة عن غيرها من البلدان ، فالاختلاف في مستوى التكنولوجيا يؤدي إلى اختلاف مناظر في المزايا النسبية المكتسبة، وتؤدي بالتالي إلى قيام التجارة الدولية بين البلدان عن طريق:

✓ يقوم البلد ذو الكفاءة الإنتاجية بإنتاج منتوجات معينة باكتساب ميزة نسبية على خلاف بقية الدول وبالتالي تصدير هذا المنتج .

✓ يتمتع البلد المبتكر لميزة نسبية مؤقتة مرتبطة بطول الفترة التي يحتفظ بها البلد المبتكر بتفوقه النسبي ، إلى أن تستطيع الدول الأخرى تحقيق نجاح في مجال نقل وتقليد التكنولوجيات المكافئة وهذا بعد دخول المنتوجات إلى الأسواق الدولية.

▪ ويمكن توضيح نموذج POSNER من خلال 3 فترات زمنية كما يلي :

✓ فجوة الطلب (X1-X2): يكون ظهور المنتج في بلد موطن الاختراع (X1) وبداية استهلاكه في الأسواق العالمية (X2) .

✓ فجوة التقليد (X1-X3) : يكون ظهور المنتج في بلد موطن الاختراع (X1) وبداية إنتاجه في بلد التقليد (X3) .

✓ تجارة الفجوة التكنولوجية (X2-X3) : هي الفترة المحصورة بين فجوة الطلب (X1-X2) و فجوة التقليد (X1-X3) ، أو تلك التجارة التي تحدث خلال الفترة الزمنية التي تبدأ بقيام البلد المخترع بتصدير المنتج الجديد وبداية إنتاج هذا المنتج في البلدان المقلدة .

ب. حدود نظرية الفجوة التكنولوجية :

▪ ما يأخذ على هذه النظرية أنها لم تتمكن من بيان حجم الفجوة التكنولوجية، والمدى الزمني الذي يمكن من خلاله أن تستمر تلك الفجوة قبل زوالها .

▪ هناك عدة دراسات بينت عدم ملائمة النموذج للواقع ، إذ تعتبر الأجور العامل الهام في تحديد نمط التجارة في المدى الطويل.

▪ لم يستطع الإجابة عن السؤال : ما الأسباب التي تؤدي إلى التجديدات أو الاختراعات والكيفية التي تنتشر بها ؟ وأبعاد ذلك على العديد من المتغيرات ذات الصلة ؟ .

ج. دورة حياة المنتج (VERNON) :

يعتبر هذا النموذج أكثر تعميما وامتدادا لنموذج الفجوة التكنولوجية ، وقد تم تقديمه بواسطة VERNON سنة 1966 ، وتمثلت فكرته الأساسية في دراسة دورة حياة المنتج في التجديد ، إذ اعتبره ميزة نسبية جديدة بالنسبة لدولة ما، فقد وضح عبر مثال للولايات المتحدة الأمريكية أن المنتج يكون جديدا في البداية ثم ينتشر في الدولة الصناعية ، ثم يصبح نمطيا ، وتعتبر هذه النظرية أول تفسير ديناميكي للعلاقة بين التجارة والاستثمار الأجنبي. وطبقا للنظرية التكنولوجية الجديدة في التجارة الخارجية ، فإن دورة حياة المنتج تمر بثلاث مراحل أساسية وفق VERNON وهي:

▪ المرحلة الأولى : الإنتاج الجديد

حيث من المفروض أن تتم هذه المرحلة في دولة صناعية ذات مستوى دخل فردي مرتفع وتكنولوجيا عالية لأن الإنتاج الجديد يصاحب عدم التكافؤ لذا يفضل تسويقه محليا أو في الأسواق القريبة وعليه فإن التغطية لكلفة إنتاجه في المراحل الأولى تكون طويلة نسبيا .

▪ المرحلة الثانية : الانتشار الدولي

في هذه المرحلة يرتفع الطلب على المنتج في الدول الصناعية الكبرى الأخرى لتنتقل تقنيات وفنون إنتاجه في هذه الدول فتصبح مصنعة لهذا المنتج ويمكن للدولة صاحبة هذا التجديد أن تصبح هي المستوردة لذلك المنتج .

▪ المرحلة الثالثة : النمطية الشديدة

عندما يصبح المنتج أكثر نمطية في أسواق الدول الكبرى الصناعية وتنتشر شهرته، عندها يضاف اعتبار التكاليف ، فيتم اللجوء إلى إقامة مشروعات في بعض الدول النامية نظرا لانخفاض مستويات الأجور

فمها رغم ارتفاع تكاليف أخرى كالطاقة وقطع الغيار والصيانة ، ومن هنا دورة المنتج قد بلغت مرحلتها النهائية وبالتالي فالدولة التي كانت مصدرا احتكاريا لذلك المنتج أصبحت مستوردة له .

د- حدود نظرية دورة حياة المنتج :

- ركزت النظرية في تفسيرها لتوزيع الإنتاج الدولي على بعض السلع الاستهلاكية كالسلع الصناعية ، ولم تتمكن من تفسير التوزيع الدولي للسلع الأخرى كالسلع ذات دورة الحياة القصيرة.
- إن السلع التي تتطلب درجة عالية من التخصص كالسلع الصيدلانية، أو السلع ذات تكاليف الإنتاج الكبيرة لا تنطبق عليها نظرية دورة حياة المنتج.
- إذا كانت النظرية تتوقع من أن انتقال الأنشطة الصناعية إلى الدول النامية في مرحلة معينة من مراحل حياة المنتج ، يمكنها من زيادة اندماجها في الأسواق الدولية ، فإنها لم تبين أسباب عدم تمكن هذه الدول من ذلك.<sup>(1)</sup>

(1) سهيلة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## المحور الرابع : نظريات الاستثمار الأجنبي

تمهيد

يؤدي الاستثمار الأجنبي دورا كبيرا ومتطورا في تفعيل قنوات المعاملات المالية و التجارية و الاقتصادية عموما على مستوى منشآت الأعمال الدولية، اذ يوفر للمؤسسات التجارية أسواقا جديدة لتصريف منتجاتها بتسهيلات إنتاجية وبكلفة منخفضة وتكنولوجيا جديدة عن طريق التمويل للمنتجات والمهارات اللازمة لتفعيل الاقتصاد وسد الفجوة بين مستويات الادخار والاستثمار المحلي ويمكن للدولة المضيفة ان توفر للمستثمر الاجنبي الموارد لتدعيم تقنياته الحديثة وراس المال ومناهج العمل فضلا عن التقنيات المؤسسية ومهارات الإدارة والمزايا الأخرى . ومثل هذا الأمر يمكن ان يقدم دافعا قويا للتطوير الاقتصادي.

### أولا- تعريف الاستثمار الأجنبي و أدواره

لقد حظي مفهوم الاستثمار الأجنبي بشقيه المباشر والغير المباشر باهتمام خاص وكبير خصوصا في العقدين الأخيرين، وذلك لما يوفره من مزايا ومنافع اقتصادية كبيرة سواء بالنسبة للدول المستثمرة والدول المضيفة للاستثمار الأجنبي على حد سواء . لذلك تعد الحاجة للاستثمار الاجنبي كبيرة وملحة وذلك للاستفادة من ادارة الموارد المعبأة بإضافة الى تلبية الحاجات في الحصول على موارد إضافية مالية أو غير ذلك.

## 1- مفهوم الاستثمار الاجنبي:

تعتبر كل الاستثمارات الواقعة خارج حدود الدولة هي استثمارات خارجية أو أجنبية،<sup>3</sup> حيث يقوم المستثمر بتوظيف رأسماله خارج حدود الدولة من أجل تحقيق الربح، إذ أن الاستثمارات الخارجية تتدفق من دولة إلى أخرى بحثاً عن العائد الأكبر والمخاطرة الأقل وفق مناخ الاستثمار.<sup>(1)</sup>

ويعرف الاستثمار الاجنبي على أنه قيام المستثمر بأداء نشاط بنفسه أو بأمواله في بلد آخر، وغالبا ما يكون المستثمر شخصا معنويا ينشأ في شكل فرع باسمه أو لشخص معنوي آخر، وتكون صورة الاشتراك من خلال مؤسسة محلية أو اجنبية عامة أو خاصة، أو تكون في صورة الاشتراك مع الدولة ذاتها في مشروع مشترك بينهما. كما يعرف بأنه قيام شخص طبيعي أو معنوي في بلد غير بلده الام باستخدام جهوده وامواله في انشاء مشروع اقتصادي بمفرده أو الاشتراك في مشروع محلي أو اجنبي قائم فعلا أو في صورة الاشتراك مع الدولة أو مواطنيها في انشاء مشروع مشترك. ويلاحظ تطابق المفهومين السابقين للتعبير عن حالة أو شكل الاستثمار الاجنبي سواء كان مباشرا أو غير مباشر.

✓ وعليه فإن الاستثمار يعني قيام المستثمر الأجنبي باستثمار أمواله داخل دولة أو أكثر يطلق عليها الدولة المضيفة ويحتفظ المستثمر لنفسه على السيطرة والادارة واتخاذ القرارات.<sup>(2)</sup>

## 2- أدواره الاستثمار الاجنبي

يقتصر دور هذا النوع من الاستثمار على تقديم رأس المال الى جهة معينة دون ان يكون لصاحب المال (المستثمر) أي نوع من الرقابة أو المشاركة في تنظيم وادارة المشروع الاستثماري. ومن صور الاستثمار غير المباشر شراء السندات والاسهم وشهادات الايداع المصرفية الدولية وشراء سندات الدين العام والخاص، وشراء القيم المنقولة والايداع في المصارف المحلية.

(1) بضياف عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(2) موفق احمد، حلا سامي خضير، مرجع سبق ذكره، ص 139.

وشراء الذهب والمعادن النفيسة وغيرها ويطلق عليه أيضا بالاستثمار الأجنبي المحفظي. ويتسم الاستثمار الأجنبي بأنه ذو حركية داخلية خارجية ، ومن هذه السمة اكتسب مفهوم التدفق للداخل والخارج ، فالتدفق الداخل للاستثمار الاجنبي يقصد به ما يدخل الى دولة معينة تكون مضييفة له ، والتدفق الخارج للاستثمار الاجنبي يعني ما يخرج من دولة معينة تكون مصدره له ، بيد ان هذه الحركية ليست بهذه البساطة اذ تحكمها آليات وقوى متعددة وتقف وراءها اسباب كثيرة ولكن المنفذ لهذه التدفقات الداخلة والخارجة غالبا ما تكون الحكومات والشركات. (1)

### ثانيا- أشكال الاستثمار الاجنبي :

✓ الاستثمار الاجنبي مباشر

✓ الاستثمار الاجنبي غير مباشر.

#### 1- الاستثمار الاجنبي مباشر

- يعرف بأنه : "ذلك الإستثمار الذي ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الإستثمارات في مشروع معين، بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الإستثمار المشترك، أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الإستثمار، فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضييفة".
- ويمكن تعريفه أيضا على أنه:"عبارة عن مشروعات مشتركة داخل بلد يسيطر عليه القائمون في بلد آخر، يأخذ هذا الإستثمار في الغالب شكل فروع شركات أجنبية ومشروعات مشتركة".
- كذلك يعرف بأنه:" تلك الإستثمارات التي يملكها ويديرها المستثمر الأجنبي، إما بسبب ملكيته الكاملة لها أو ملكيته لنصيب منها يكفل له حق الإدارة. ويتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بطابع مزدوج، الأول

(1) المرجع نفسه، ص 140 – 141.

وجود نشاط إقتصادي يزاوله المستثمر الأجنبي في البلد المضيف، والثاني ملكيته الكليّة أو الجزئية للمشروع".

## 2- أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر

لقد تم وضع تصنيفات مختلفة استنادا إلى الدوافع والمحفزات التي تؤدي إلى حدوث الاستثمار الأجنبي المباشر وفق المحددات التالية:

1-2- الاستثمار الباحث عن الثروات الطبيعية : تتجه العديد من الشركات العابرة للحدود نحو الاستفادة من الموارد الطبيعية والمواد الخام التي تتمتع بها العديد من الدول النامية وخاصة في مجالات البترول والغاز والعديد من الصناعات الاستراتيجية الأخرى .

2-2- الاستثمار الباحث عن الأسواق : إن وجود هذا النوع من الاستثمار في البلد المضيف سببه القيود المفروضة على الواردات كما أن هناك أسبابا أخرى للقيام بهذا النوع من الاستثمار منها ارتفاع تكلفة النقل في الدول المضيفة مما يجعل الاستثمار فيها أكثر جدوى من التصدير إليها ففي هذه الحالة هذا النوع من الاستثمار لا يؤثر على الإنتاج لأنه يحل محل الصادرات وإنما يحدث آثارا إيجابية على الاستهلاك وعلى التجارة المحلية والدولية<sup>(1)</sup>.

2-3- الاستثمار الباحث عن الكفاءة في الأداء: يتم هذا النوع من الاستثمار عندما تقوم شركات الأعمال الدولية بتركيز جزء من أنشطتها في الدول المضيفة بهدف زيادة الربحية، فقد دفع ارتفاع مستويات الأجور في الدول الصناعية للكفاءات واليد العاملة عالية الأداء العديد من الشركات إلى الاستثمار في الدول النامية ويتميز هذا النوع من الاستثمارات بآثاره التوسعية على تجارة الدول المضيفة .

(1) صياد شهبيناز، الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2013، ص ص24-25.

4-2- الاستثمار الباحث عن الأصول الاستراتيجية : يتعلق هذا النوع بقيام الشركات بعمليات تملك أو شراكة لخدمة أهدافها الاستراتيجية، كما تقوم هذه الشركات بالاستثمار في مجال البحوث والتطوير في إحدى الدول النامية أو المقدمة مدفوعة برغبتها في تعظيم الربحية<sup>(1)</sup>.

### ثالثا- أهم أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

إن الاستثمار الأجنبي المباشر يأخذ عدة أشكال في ظل شركات الأعمال الدولية وفيما يلي سنشير إلى أهم وأبرز هذه الأشكال :

- الاستثمار المشترك: هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة والمشاركة وفي هذا الخصوص لا يقتصر الأمر على الحصة في رأس مال بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع، كما أنه في حالة اشتراك طرف أجنبي أو أكثر من طرف محلي للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو تنمية السوق أو أي نشاط إنتاجي أو خدماتي آخر سواء كانت المشاركة في رأس مال أو بالتكنولوجيا فإن هذا يعتبر استثمار مشترك.
- الاستثمارات الأجنبية المباشرة متعددة الجنسيات ( الشركات المتعددة الجنسيات): تعتبر الشركات متعددة الجنسيات بمثابة القاطرة التي تجر وراءها الاستثمار الأجنبي المباشر نحو أقاليم العالم المختلفة، وتعرف الشركات متعددة الجنسيات على أنها شركات ذات رؤوس أموال ضخمة تملك أعمالا ووسائل إنتاج في أكثر من دولة ويدير نشاطها على المستوى الدولي مجلس الإدارة يتخذ من الوطن الأم مركزا رئيسيا لها.

(1) بن عباس حمودي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في التنمية الاقتصادية دراسة حالة الصين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد دولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 45.

## رابعاً - نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر

حضي الاستثمار الأجنبي المباشرة باهتمام العديد من المدارس الاقتصادية منذ نشوئه، فقد حاولت كل واحدة منها تفسير هذه الظاهرة من وجهة نظرها، واختلفت كل واحدة عن الأخرى.

### 1- النظرية الماركسية

يرى رواد هذا الاتجاه أن الاستثمار الأجنبي المباشر أن الفائز هي الشركات المتعددة الجنسيات في معظم الأحيان، حيث أن هذه الاستثمارات تأخذ أكثر مما تعطي، حيث تتجه الاستثمارات الأجنبية المباشرة بشكل دائم لخدمة مصالحها. ولقد حاول رواد هذا الاتجاه وعلى رأسهم لينيني تقديم تفسري للاستثمار الأجنبي المباشر من خلال ميل معدل الأرباح نحو الانخفاض ولاسيما عند مرحلة الاحتكار، وهي مرحلة تجد فيها طريقة الإنتاج الرأسمالي صعوبات عديدة في تحقيق الفائض، وفي هذه الحالة يكون اللجوء إلى الخارج الوسيلة الأفضل لتعويض النقص الداخلي. أما الماركسيون الجدد أمثال Sverter Magdoff, Barran ، فيرون فيرون أن قيام وتوسع الشركات متعددة الجنسيات يمكن تفسيره من خلال سعي الشركات إلى المحافظة على الأسعار الاحتكارية وإقصاء المنافستين لها من الأسواق. لذلك نجد أن الفكر الماركسي يؤكد على خطورة الاستثمار الأجنبي المباشر وعلى دوره السلبي في تحقيق التنمية .

### 2- الانتقادات الموجهة للنظرية: تنتقد هذه النظرية في الجوانب الآتية:

- حاولت توضيح الآثار المصاحبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة، ولم تستطع البحث في كيفية نشأة وتطور هذه الاستثمارات؛
- تلقي هذه النظرية بالمسؤولية على الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول المضيفة، وتهمل أثر العوامل الداخلية والسياسية والاقتصادية المحلية في دول الأطراف في تقليل الأثر الإيجابي للاستثمارات الأجنبية المباشرة؛

- لم تقدم هذه النظرية بديلا فعلا للاستثمارات الأجنبية المباشرة، واكتفت بالتحذير من مخاطر هيمنة الشركات متعددة الجنسيات على المقدرات الاقتصادية للبلدان النامية؛
- إن التنافس الدولي على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة يعتبر مؤشرا كافيا على وجود بعض المزايا التي تتركها مثل هذه الاستثمارات على البلدان المتلقية.

### 3- نظرية الميزة الاحتكارية

ظهرت هذه النظرية في ظل ظروف كانت تقر بمختلف العيوب التي ميزت النظريات الكلاسيكية بشأن محاولة تفسيرها لقيام الاستثمار الأجنبي المباشر، وقد تم صياغة هذه النظرية على يد الاقتصادي الكندي ستيفن هامير Stephane-Hymer ، محاولة منه لتفسيري كيفية قيام الشركات بالاستثمار في الخارج و سيطرتها على الأسواق الخارجية، وقد بدأ هامير تفسريه على افتراض أن الأسواق الخارجية لديها عراقيل (منها: اللغوية، القانونية )، إلى جانب تلك المتصلة بأذواق المستهلكين و ميولهم و التي يمكن أن تصادفها الشركات الأجنبية، و بسببها تتحمل هذه الأخيرة تكاليف الإنتاج الإضافية، الأمر الذي يفرض عليها إذا ما كانت تريد الاستثمار في الخارج وفي ظل تلك العوائق، وجوب تمتعها مسبقا بميزة خاصة تجعلها تتفوق على الأقل عن الشركات المحلية المنافسة، وهذه الميزة قد تكون تكنولوجية أو إدارية أو تنظيمية ...أو غير ذلك، تمكنها من مواجهة مختلف تلك العوائق ومن تحقيق معدلات أعلى للربح ومن ثم تغطية تلك التكاليف التي سوف تتحملها.

### 4- الانتقادات الموجهة للنظرية: وجهت إلى هذه النظرية عدة انتقادات من أهمها:

- لا يكفي امتلاك الميزة الاحتكارية لوحدها لقيام الشركات بالاستثمار في الخارج، إذ يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل المكملة، مثل: المزايا المكانية، والقيود المفروضة على التجارة الدولية؛
- هذه النظرية تفسر قيام عمليات الاستحواذ والتملك لشركات قائمة في البلدان المضيفة لا تتوفر على الميزة الاحتكارية؛

■ تهمل النظرية الاستراتيجية والسياسات الحكومية التي تعتمدها الدول المضيفة في مجال تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر إلى جانب الأسباب السياسية والاقتصادية

#### 5- نظرية دورة حياة المنتج:

وضع هذه النظرية ريموند فرنون Vernon Raymond عام 1966 ، وتقوم على افتراض أساسي وهو أن هناك تفاوتاً بين الدول في مجال التكنولوجيا، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب بعض الشركات ميزة تكنولوجية تسمح لها باحتكار سوق السلعة، وفي سياق بحثه عن مصدر الميزات الاحتكارية التي تتمتع بها الشركات في الدول المتقدمة، أكد فرنون أن تميزها يعود أساساً إلى اهتمامها بالبحث والتطوير، وتخصيصها موارد مالية معتبرة للإنفاق على الاستثمار المتعلقة بها. ومع اشتداد المنافسة الدولية، وانتشار التكنولوجيا المستخدمة في المنتج، تميل الميزة الاحتكارية لهذه الشركات إلى الانخفاض، إذ يمكن للشركات المنافسة إنتاج نفس المنتج ولكن بتكاليف منخفضة مقارنة بالشركات التي كانت لها الأسبقية في امتلاكها، وهو ما يؤدي بها إلى تطوير منتج بديل، ومن ثم البحث عن استراتيجية بديلة للتوطن تبدأ بمنح تراخيص الإنتاج أو الدخول في مشاريع شراكة لإنتاج وتسويق نفس المنتج في البلدان المضيفة.

6- الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: بالرغم من أن النظرية قد قدمت تفسيراً للاستثمار الأجنبي المباشر في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، ونجحت في شرح الاستثمارات الأجنبية المباشرة الأمريكية في دول غرب أوروبا، وكذلك في الدول النامية، إلا أنها قوبلت بالعديد من الانتقادات التي وجهت إليها من أهمها:

- إن الميزة التكنولوجية ليست هي دافع قيام الشركات بالاستثمار الأجنبي المباشر من خلال تحليل دورة المنتج، لأنها لا تبرز في الاستثمار إلا في المرحلة الأخيرة؛
- لا يصلح تحليل دورة المنتج على الاستثمارات المباشرة في قطاع البترول والسياحة، إذ لا يتطلب هذا النوع من الاستثمارات العمل من داخل الشركة الأم، بل قد تكون بداية الشركة بالدولة المضيفة؛

■ من الناحية العملية، تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بالاستثمار الأجنبي المباشر في كل من الدول المتقدمة والدول المضيفة (النامية) على حد سواء وفي نفس الوقت دون المرور بالمراحل التي عرضها فرنون في نظريته حول دورة حياة المنتج؛

■ هناك بعض الصناعات ذات المستوى التكنولوجي المتقدم لا تمر بنفس المراحل لدورة حياة المنتج (صناعة تكنولوجيات الاتصال)، إذ قد يكون ظهورها في الأسواق المتقدمة متزامنا مع ظهورها في أسواق الدول النامية.

#### 7- النظرية الانتقائية لجون دينينج :

يعد جون دينينج (Duning) الاقتصادي الإنجليزي أول من وضع اللبنة الأولى لهذه النظرية، وذلك من خلال البحث الذي قدمه في ندوة ستوكهولم عن المركز الدولي للنشاط الاقتصادي، وقد حاول من خلال ذلك البحث وضع إطار علمي لتحديد وتقييم ووزن العوامل المؤثرة في القرار المبدئي بالإنتاج في الخارج.

وقد أطلق على هذه النظرية الانتقائية، ثم أطلق عليها مصطلح Le .I.L.O paradigme ووفقا لهذه النظرية، فإن قرار الشركة بالاستثمار في الخارج يتوقف على ثلاثة ميزات:

- ✓ أولها: توفر الميزات الراجعة للشركة ذاتها،
- ✓ ثانيها: توفر ميزات الموقع في الدول المضيفة، التي تجعل من المفيد للشركة الاستثمار في دولة أخرى
- ✓ ثالثها: توفر ميزات التدويل الداخلي، وذلك لتخفيض التكاليف بدلا من استخدام المصادر الخارجية كالتراخيص والوكلاء التجاريين والموزعون، وعليه فإن هذا النموذج يفترض توافر ثلاث مزايا رئيسية لتدفق الاستثمارات وهي:

☞ مزايا الملكية

☞ مزايا الموقع

☞ مزايا التدويل

8- الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: لم تتمكن النظرية من حلها، منها:

- ✓ افتراض النموذج أن التعاقدات يتم استخدامها في حالة توافر مزايا الملكية للشركة فقط، بينما عمليا، يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب في حالة توافر مزايا الملكية ومزايا الموقع أيضا .
- ✓ لم تتمكن النظرية من تفسير ظاهرة التملك والاستحواد التي تقوم بها بعض الشركات الدولية، والتي عادة ما تكون لخدمة استراتيجياتها ؛
- ✓ لا تمتلك بعض الشركات من الدول النامية الميزات الاحتكارية المتمثلة في التكنولوجيا ورأس المال، ومع ذلك فهي شركات متعددة الجنسيات بالاعتماد على الإنتاج كثيف العاملة، وانخفاض التكاليف، والاعتماد على القدرات الشبكية في الدخول، والاستثمار في الأسواق الدولية.

#### 9- نظرية المدرسة اليابانية

من أبرز رواد هذه المدرسة كل من كوجياما Kojima ، تسورومي ، Tsurumi ، أوزوا Osawa ، وقد حاولت هذه المدرسة تفسير الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال الدروس المستفادة من التجربة اليابانية منذ عام 1945 وما تتمتع به من ميزات تسييرية وتنظيمية، ميزتها عن باقي النماذج الأوروبية والأمريكية. كما طورت هذه المدرسة نموذج يجمع بني الأدوات الكلية والجزئية، وتشمل الأدوات الكلية السياسة التجارية والصناعية للحكومات لتحديد عوامل الميزة النسبية للدولة، بينما تشمل الأدوات الجزئية القدرات والأصول المعنوية للشركة مثل التميز التكنولوجي.

10- الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: وجه إلى هذه النظرية العديد من الانتقادات من أهمها:

- يقتصر تحليل هذه النظرية على الاستثمارات اليابانية في عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، أين تركزت نشاطاتها في دول جنوب شرق آسيا، لكن الاستثمارات اليابانية توسعت الاستثمار الأجنبي المباشر، لتصل إلى أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في العقود الأخيرة.

■ كما أن هذه الاستثمارات لم تعد مقتصرة على المؤسسات متوسطة وصغيرة الحجم، بل تعدت إلى الشركات اليابانية العملاقة المتعددة الجنسيات التي توطنت في البيئات العالمية الملائمة لعمليتي الإنتاج والتسويق.<sup>(1)</sup>

#### خامسا- الآثار الإيجابية للاستثمار الأجنبي المباشر

يرى الفريق المؤيد للإستثمارات الأجنبية المباشرة، أن فائدة ومنافع هذا المورد داخل الدول النامية، تتمثل فيما يترتب على هذه الإستثمارات من تراكم رأسمالي وتقدم تكنولوجي وتطوير في الهياكل الإنتاجية مع المساهم في تحديسين وضعية ميزان المدفوعات والموازنة العامة من أهمها نذكر:

#### 1- الأثر على كل من: ( الإنتاج -التوظيف -الدخل) : يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر بصورة إيجابية في

الإنتاج والتوظيف، فالشركات الوطنية ربما لا تدرك فرص الاستثمار الوطنية المتاحة، أو أنها تدرك ذلك لكنها غير قادرة على تنفيذها لأسباب تتعلق بضعف الإمكانيات المالية والفنية، وفي حين توجد لدى المستثمر الأجنبي خبرة سابقة في النشاط الاقتصادي ومعرفة أكثر بتقنية في العملية الإنتاجية والتسويقية، وبذلك سيكون أكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المشروعات الإنتاجية في الدول المضيفة، مما يؤدي إلى خلق فرص عمل ومداخيل جديدة، وتزداد العمالة مع تصدير السلع الكثيفة العمالة نسبيا . لكن هناك إختلافاً في حجم مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في الإنتاج والتوظيف على المستوى الوطني في الدول المضيفة ، ويتحدد المؤشر الحقيقي لهذه المساهمة بالدخل المتولد من عناصر الإنتاج الوطنية أي القيمة المضافة المتولدة من خلال عناصر إنتاج وطنية وليست أجنبية، ولذلك فدخل الشركات الأجنبية المدفوع لعناصر إنتاج غير وطنية لا يمثل فائدة حقيقية مباشرة للدولة المضيفة، إلا في ذلك الجزء المنفق منه محليا، كما أن مصدر المدخلات المستخدمة في الشركات الأجنبية المنفذة للاستثمار الأجنبي يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تقدير مساهمة الاستثمار المذكور في الإنتاج والتوظيف، فقد تشتري فروع الشركات الأجنبية المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى من الدولة المضيفة ومن

(1) ليليا بن منصور، الإستثمار الأجنبي المباشر دراسة نظرية واقتصادية، العدد 2، المجلد 5، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 2014 ، ص ص 119-122.

المحتمل أن يخلق ذلك الظروف المناسبة محليا من أجل ولادة صناعة تحويلية أو قيام صناعات تكميلية، مما يشجع الإنتاج الوطني ويخلق فرص عمل جديدة، وقد يكون العكس عند لجوئها للخارج.

2- تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على الصادرات: تعد الصادرات من أهم القوى المحركة للنمو الاقتصادي وبشكل أساسي في قطاع التصنيع والخدمات، وذلك لأن الاستثمار الأجنبي يتجه إلى القطاع الانتاجي الذي يكون فيه العائد الحدي أعلى مقارنة بسائر القطاعات الإنتاجية الأخرى، فإن تشجيع الصادرات يعمل على فتح أسواق جديدة للمنتجات الوطنية وهذا ما يؤدي بالتالي إلى تنشيط الاستهلاك المحلي . ويمكن لزيادة الصادرات تهتم بنشاط وفعالية في تحسين عملية نقل التكنولوجيا وبالطرق المختلفة سواء عن طرق جلب المعرفة الفنية أو المعدات الرأسمالية، مما يحفز على استثمارات إضافية وتشجيع التصدير والاستهلاك<sup>(1)</sup>.

3- تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على الواردات: أما عن تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على واردات الدولة فيلاحظ أن الواردات التي كانت الدولة المضيفة تقوم باستيرادها قبل قدوم الاستثمار الأجنبي المباشر قد لا تقوم باستيرادها أو تنخفض وارداتها من تلك المنتجات عند قدومه، وينطبق ذلك أيضا على الواردات من المنتجات النهائية والتي يتم إنتاجها بواسطة فروع الشركات الأجنبية، أما عن الواردات من المنتجات الوسيطة والرأسمالية فسترتفع بفعل مساهمتها في العملية الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

4- تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على التجارة الدولية: يتم وفق محددات شركات العمال الدولية، والتي تظهر من خلالها عدة إمكانيات أهمها المنافسة بين هذه الشركات مما يؤثر على فرض التجارة المحتملة، وكذلك إمكانية تأثيرها على الأسعار بسبب حقيقة أن التجارة الدولية للشركات العابرة للحدود تتركز بشكل عال في المنتجات والخدمات في الأسواق غير تامة والتي تسود فيها اقتصاديات الحجم وإمكانيات

(1) خروف منير، ثوامرية ريم، الأثر المتبادل للاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية دراسة قياسية لحالة الجزائر 1990-2014، العدد 8، الجزء 2، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2017، ص ص 395-396 .

(2) شوقي جباري، أثر الاستثمار الأجنبي على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص 146.

التعلم بالعمل وبالأخص جانب الأصول المعنوية (تسيير، تكنولوجيا...إلخ) بشكل قوي، فضلا عن أن أكثر من نصف التجارة الدولية في السلع والخدمات تحدث بواسطة الشركات العابرة للحدود .

5- أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على حساب رأس المال: يظهر أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على حساب رأس المال للدول المضيفة بقيمة التدفقات الواردة إليها منه، ويمدى قدرتها على الحفاظ عليها موجبة ومتزايدة، باستقطاب تدفقات جديدة أو بنجاحها في إقناع المستثمرين الأجانب بإعادة استثمار الأرباح الناجمة عن الاستثمارات السابقة، وهذا من شأنه تدعيم رصيد حساب رأس المال فيها.

6- أثر الإستثمارات الأجنبية على نقل التكنولوجيا: أصبحت الإستثمارات الأجنبية المباشرة وسيلة هامة لنقل تكنولوجيا الإنتاج والمهارات والقدرات الابتكارية، والأساليب التنظيمية والإدارية، الأمر الذي يسمح بتحسين الصناعة، وتحقيق تقدم في عملية التصنيع، وزيادة الإنتاج، واكتساب الخبرة الإدارية فضلا عن تدريب العمالة المحلية، حيث تستفيد البلدان النامية مما تقوم به الشركات عابرة القارات، عن طريق الفروع التابعة لها في البلدان النامية، من نقل مباشر للتكنولوجيا المتقدمة، كما تستفيد من البحوث العلمية في مشاريع هذه الفروع التابعة لها في البلدان النامية، وتشمل المنفعة المحققة في هذه الحالة المساعدة في تدريب الموارد البشرية على التقنيات المطلوبة في الإنتاج، أو قيام بعض هذه الشركات بتوزيع بعض من بحوثها على فروعها في الدول الأخرى ومن بينها الدول النامية.

7- الأثر على النقد الأجنبي: يرى الكلاسيك أن وجود الشركات الأجنبية في الدول النامية المضيفة يؤدي إلى زيادة معدل تدفق النقد الأجنبي الخارج مقارنة بالتدفقات الداخلة، ويرجع هذا من وجهة نظرهم إلى عدد من الأسباب ككبر حجم الأرباح المحولة للخارج، واستمرارية تحويل أجزاء من رأس المال إلى الدول الأم وكذلك الحال بالنسبة للمرتبات الخاصة بالعاملين الأجانب، وصغر حجم الأموال التي تجلبها هذه الشركات عند بداية المشروع الاستثماري، فضلا عن ذلك ما قد تمارسه من تصرفات من شأنها المغالاة في تحديد أسعار التحويل ومستلزمات الإنتاج المستوردة...إلخ. أما رواد المدرسة الحديثة فيرون أن فالشركات الأجنبية تساعد في زيادة حصيلة الدولة من النقد

الأجنبي، فهذه الشركات بما لديها من موارد مالية ضخمة، وبقدرتها على الحصول على الأموال من أسواق النقد الأجنبي تستطيع سد الفجوة الموجودة بين احتياجات الدول النامية من النقد الأجنبي اللازمة لتمويل مشروعات التنمية وبين حجم المدخرات أو الأموال المتاحة محليا، كما تستطيع هذه الشركات بما تقدمه من فرص جذابة ومربحة للاستثمار أن تشجع الأفراد المحليين على الإدخار.

#### سادسا - الآثار السلبية للاستثمار الأجنبي المباشر

على الرغم من أن هناك العديد من التيارات المؤيدة للاستثمارات الأجنبية المباشرة مستندة على ما لها من آثار إيجابية، فهناك تيارات أخرى لها مواقف مختلفة من وجود هذا النوع من الإستثمارات تخوفا من أثارها السلبية والتي يمكن حصر أهمها فيما يلي:

1- مدفوعات الإستثمارات الأجنبية المباشرة: تشمل هذه المدفوعات الأرباح المحولة للخارج، مدفوعات خدمة نقل التكنولوجيا المستخدمة في المشروعات الاستثمارية (وتتمثل في رسوم براءات الاختراع، العلامات التجارية، التراخيص ونفقات الإدارة والخبرات الفنية الأجنبية، الفائدة على رأس المال المستثمر، مدفوعات استعادة رأس المال المستثمر، تحويلات جزء من مرتبات العاملين الأجانب في المشروعات الإستثمارية إلى بلادهم. إن هذه المدفوعات لها إنعكاس سلبي على ميزان المدفوعات، فعلى الرغم من الآثار الايجابية المصاحبة لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر على ميزان المدفوعات، إلا أنه في المدى المتوسط ستكون ذو أثر سلبي، حيث أن نشاط الشركات العابرة للحدود سوف يؤدي إلى زيادة واردات الدولة المضيئة بسبب استيراد متطلبات الاستثمار من الخارج لعدم توافرها في السوق المحلي أو أنها ذات جودة أقل، كما قد تقوم بتحويل أرباحها إلى الخارج، بالإضافة إلى دفع الفوائد على التمويل الوارد من البنوك في الخارج، ودفع مقابل براءات الإختراع...، ضف إلى ذلك تحويل جزء من مرتبات العاملين الأجانب في هذه المشروعات للخارج.

2- التأثير على السيادة الوطنية والأوضاع الإقتصادية: يرى بعض المعارضون للاستثمارات الأجنبية المباشرة أن هذه الاستثمارات تؤثر على السياسات العامة للدولة المضيئة، وأنها تؤدي إلى الخضوع

لضغوط الحكومات الأجنبية بشكل غير مباشر، من خلال الشركات الأجنبية، مما يؤثر على الإستقلال الإقتصادي والسياسي للدولة المضيفة، وقد يرجع ذلك إلى تمتع بعض الشركات الأجنبية بالعديد من البدائل غير المتاحة للشركات الوطنية، كأن تتجنب مثلا الإنصياح للتشريعات المتعلقة بالجوانب الإجتماعية والبيئية في الدولة المضيفة، وتقرر بسهولة نقل أنشطتها الإستثمارية لدولة أخرى ليس لديها تلك التشريعات، كما أنّ إمكانية حصول تلك الشركات على التحويل اللازم في شكل قروض دولية، قد يعجل بإبطال مفعول السياسات الإقتصادية الكلية التي تستخدمها الدولة المضيفة لضمان التوازن الداخلي والخارجي.

3- أثر الاستثمار الأجنبي على البيئة: تخضع الاستثمارات الأجنبية في المجالات الحساسة المؤثرة على البيئة لمعايير بيئية مشددة في دولها الأصلية الدول الصناعية الكبرى بشكل أكثر تحديدا، في حين لا يوجد إهتمام بهذا الجانب في معظم الدول النامية. وكثيرا ما تنقل الشركات الأجنبية أنشطتها الإستثمارية إلى الدول النامية، والتي يترتب على معظمها تلوث بيئي وإختلال لتوازن النظام البيئي إجمالا في ظل غياب الرقابة الفعالة على هذه الأنشطة في هذه الدول، بل وتلجأ إلى ما هو أخطر من ذلك بكثير مثل دفن النفايات السامة في أراضي بعض الدول. ما أدى إلى انتشار مظاهر تلوث الماء والهواء وتفشي الأمراض الناجمة عن هذه الصناعات الملوثة للبيئة. لذلك فإن من أبسط وأقل الإجراءات التي يمكن للدول المضيفة فرضها في هذا الشأن هو إلزام المستثمرين الأجانب بإتباع المعايير السائدة في الدولة الأصلية في مجال سلامة البيئة والمجتمعات.

4- أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على حساب الخدمات والمداخيل: تحتاج الشركات الأجنبية إلى خدمات النقل والتأمين، والمصارف فإذا اعتمدت على خدمات محلية، فإن ذلك يسجل أثرا منعما في حساب الدخل، أما إذا اعتمدت على مصادر خارجية فإنه يؤثر سلبا في حساب المداخيل للدولة المضيفة. كما أن تحويل الأرباح ومدفوعات خدمة التكنولوجيا إلى الدول الأم ينعكس سلبا على حساب الخدمات والمداخيل للدول المضيفة.

5- أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على صافي التحويلات: في حال اعتماد الشركات الأجنبية على العمالة الأجنبية، وقيام هذه الأخيرة بتحويل أجورها إلى الخارج، فإن ذلك ينعكس سلباً على حساب صافي التحويلات للدولة المضيفة، ويزداد الأمر سوءاً في حالة ضعف مهارات وخبرات العمالة في الدول المضيفة، الأمر الذي لا يسمح بإشراكها في المشاريع الأجنبية، ويؤدي إلى ارتفاع نفقات الإدارة والخبرات الفنية الأجنبية.

سابعاً- الاستثمار الأجنبي غير المباشر

1- تعريف الاستثمار الأجنبي غير المباشر:

يعرف الاستثمار الأجنبي غير المباشر على أنه انتقال التمويل عن طريق سوق المال من دولة إلى أخرى بغرض الاستثمار المالي، كما يعتبر هذا الاستثمار بمثابة توظيف لرأس المال فقط دون التدخل في الإدارة، أي أنه تلك الاستثمارات التي يحصل فيها المستثمر على عائد رأسمالي، دون أن تكون له السيطرة على المشروع، وقد توسع مفهوم الاستثمار الأجنبي غير المباشر، إذ اعتبره البعض بمثابة مقدمة للقيام بالاستثمار الأجنبي المباشر ووسيلة تمويل للاستثمارات بمختلف أشكالها، كما يشمل الاستثمار الأجنبي غير المباشر مجموعة التراخيص والعقود بين الشركاء والمستثمرين الذين تجمعهم علاقات عمل في شكل شراكة أو إقراض أو تقديم ترخيص للقيام باستثمار ما (الإدارة، التصنيع، والامتياز والاتفاقيات... إلخ).<sup>(1)</sup>

ويسمح هذا النوع من الاستثمار بتوظيف الأموال الفائضة ونقلها من بلد إلى آخر، والتي تعود للأفراد والمؤسسات والبنوك والحكومات من مختلف الجنسيات. ويتم التعامل فيها بمختلف الأدوات النقدية والمالية و بقيم مالية معتبرة و عملات أجنبية تحظى بالقبول الدولي.

(1) بضياف عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-18.

ويكرس هذا الاستثمار مبادئ الاقتصاد الحر، في إطار إشراف وتسيير الدولة الجدد محدود، فيرفع من تقديم الفرص وتحقيق التنافسية التي تسعى إلى التوظيف الأمثل للموارد المالية وبأقل تكلفة ممكنة.

## 2- نظرية تعادل القوى الشرائية

تاريخيا يعد كل من Hume David و Ricardo David أول من حاول تفسير التراجع في ، ويعود الفضل في تأسيس هذه النظرية الاعتماد على مفهوم القوة الشرائية الى اعمال السويدي Cassel Gustav التي قام بها خلال سنوات العشرينات من القرن الماضي ، وترتبط نظرية تعادل القوى الشرائية بقانون السعر الواحد، مفاد هذا القانون هو أنه اذا أنتج بلدين سلعة واحدة متجانسة، فان سعر تلك السلعة يكون نفسه عندما يتم التعبير على تلك السلعة بنفس العملة، وهذا بعد اهمال تكاليف النقل و الحواجز الجمركية.

## 3- نظرية تعادل أسعار الفائدة

تحاول هاته النظرية تفسير التغير في سعر الصرف كنتيجة للتغير في اسعار الفائدة السائدة في مختلف الدول، حيث تنص النظرية على أن سعر الصرف السائد بين بلدين A و B، يتأثر بأسعار الفائدة السائدة بكل منهما، حيث انه اذا كان البلد A يمتلك أسعار فائدة مرتفعة سيجذب اليه رؤوس أموال عملة البلد A، وبالتالي فان هذا يؤدي إلى زيادة سعر صرف عملة البلد A مقابل عملة البلد B أجنبية، بما فيها بعض رؤوس الاموال التي كانت موجهة الى البلد B، مما ينتج عنه زيادة الطلب على عملة البلد A مقابل عملة البلد. محمد رضا بوسنة -مطبوعة محاضرات مقياس التجارة و المالية الدولية. (2)

(2) محمد رضا بوسنة، محاضرات في مقياس تجارة و مالية دولية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص محاسبة و مالية، قسم العلوم المالية و المحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، الجزائر ، 2017، ص ص 85-87.

## ■ عوامل جذب الاستثمار الأجنبي غير المباشر

وتشمل مجموعة من العوامل داخل البلدان والتي من شأنها أن تشجع على جذب المستثمر الأجنبي، وتنقسم إلى مجموعة من العوامل والتي تتمثل في:

✓ ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي : للنمو الاقتصادي الكثير من الدلالات على الاقتصاد الحقيقي والمالي، لذلك يعتبر تحقيق معدلات نمو مرتفعة في حجم الناتج الوطني في بعض الدول النامية ذا تأثير إيجابي في سوق الأوراق المالية ، حيث يبعث على التفاؤل في المستقبل بما يزيد حركة التعامل فيها، ويشير تقرير لصندوق النقد الدولي إلى أن الأسواق الناشئة تحقق أداء أفضل من الأسواق المتقدمة بسبب معدلات النمو الاقتصادي الأعلى، وقد حققت بعض هذه الأسواق عائدا على الاستثمار أعلى من أسواق الأوراق المالية في الدول المتقدمة.

✓ صلابة سعر الصرف: من المعروف أن التغيير المستمر في سعر الصرف يؤثر سلبيا في تدفق رأس المال الأجنبي إلى الدول النامية، حيث تتأثر تعاملات الأجانب في مختلف الدول بحركة العملات الصعبة، وقد عملت عدة دول ناشئة على إرساء الفضاء المناسب في هذا الخصوص من أجل جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية إليها في إطار سياسات التثبيت والتكيف الهيكلي.

✓ هيكل التمويل : ويعد من العوامل التي لها تأثيرها البارز في جذب المستثمر الأجنبي، من حيث تنظيم السوق، والعمل بمبدأ الإفصاح والشفافية، وتنوع الأدوات والتقنيات المالية ،فضلا عن الوسطاء ففي المجال، وقد اتضح في كثير من الدول وخصوصا بعض الدول النامية خطوات ايجابية فيما يتعلق بتطوير الهياكل التمويلية لديها، وان كانت تحتاج إلى المزيد من الإصلاحات، وإلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تقدم أسواقها وتطويرها .

✓ إتباع سياسة الخصخصة :يعد التوجه إلى هذه السياسة مطلبا لنجاح ودعم الاستثمارات الخاصة الأجنبية والمحلية، لجذب وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية، وهذا الاتجاه نحو القطاع الخاص يعمل

على تنشيط حركة الاستثمارات، ولذلك فإن العلاقة بين سياسة الخصخصة ووجود سوق نشطة هي علاقة تبادلية<sup>(1)</sup>.

---

(1)- فلاق علي وباصور محمد، الاستثمار الأجنبي غير المباشر و دور ه في تفعيل نشاط سوق الأوراق المالية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 02، العدد03، 2015، ص ص: 75-76

## المحور الخامس: استراتيجيات التخطيط الدولي واختيار الدولة المضيفة واستراتيجيات الاندماج والاستحواذ الدولي

تمهيد

يهتم التخطيط الاستراتيجي الدولي بعملية التوقع لفترة طويلة الأجل ، لما يمكن أن يحدث بهدف تخصيص الموارد والامكانيات الحالية للتكفل بما سيقع مستقبلا، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة ، وذلك بالاعتماد على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل للتكفل بالأحداث المستقبلية أو التأثير فيها على الأقل أو تجنبها أو مواجهتها في حال كانت تشكل تهديدات لمنشأة الأعمال خاصة الدولية منها، والتي تجد نفسها أمام مجال أوسع وأكثر تعقيدا لمواجهة للأحداث المستقبلية في بيئة الأعمال الدولية، والتي غالبا ما تستهدف الاستفادة من فرص البقاء أو النمو أو التوسع فيها.

### أولا- وضع الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولية

استراتيجية التخطيط واختيار الدولة المضيفة تمر بخمسة مراحل هي:

- ✓ دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية،
  - ✓ وضع أهداف التخطيط الاستراتيجي،
  - ✓ تحديد الاستراتيجية لدخول السوق الاجنبي، وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولي
- هي المرحلة الرابعة،
- ✓ تأتي بعدها المرحلة الأخيرة وهي الرقابة على تنفيذ الخطط وتقويم الأداء.

### ثانيا- تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولية:

إن السياسات التي تعتمد عليها شركات الأعمال الدولية في تنفيذ استراتيجياتها لدخول السوق الدولي تنقسم لعدة أنواع:

1- السياسات التكاملية: تكون بشكل أفقي أو خلفي ويكون التركيز على تكوين الشركات القابضة: ما يضيف للشركة الدولية أبعاد إضافية تتمكن من خلالها أن تعمل على زيادة التعاملات بتشكيلات سلعية واسعة في مناطق جغرافية أكثر، وفي ميادين إنتاجية وخدمية كثيرة حيث يصبح لديها قدرات أكبر لتسيطر على السوق.

2- سياسات الانتشار والتغلغل: وتكون في أكثر من سوق عن طريق السعي المستمر والدائم لتطوير الأسواق ودخول السوق الجديدة، بشرط أن يترافق هذا مع التعديلات على التصاميم وخصائص السلع المنتجة، التي تؤدي إلى رفع إقبال المستهلكين عليها وتعاضم حجم المبيعات.

3- السياسات الظرفية: التي تستخدمها بعض الشركات بناءً على الظروف السائدة، حيث يتم الملاحظة في بعض الحالات أن شركات الأعمال الدولية تقوم بالتغيير والتعديل في مجال العمل، أو قد تفكر بالانسحاب من السوق من وقت إلى آخر أو حتى الانسحاب بشكل نهائي، بناءً على المعطيات التي بين يدي إدارتها والإمكانات المتوفرة فيها. وبعض الشركات قد تقوم بوقف النشاط من وقت إلى آخر في بعض الأسواق الخارجية، لأسباب تعود للشركة نفسها أو لظروف وشروط العمل في الدولة المضيفة.

ومن المعروف أن أي خطة وخصوصاً طويلة الأمد، أو متوسطة الأمد التي يتم وضعها على مستوى شركات الأعمال الدولية، وتقوم الإدارات بتقسيمها وتجزئتها لخطط وبرامج فرعية خاصة بالأقسام والوحدات والفروع التابعة للشركة، وفي بعض الأوقات يتم التخطيط على مستوى القطاع بشكل كامل، إذا قامت الشركة عن طريق تحالفها مع مثيلاتها من الشركات التي لديها القدرة على إعداد خطة على هذا المستوى.

والتخطيط هنا يتصل بموضوع إمكانية الشركة على التركيز والتخصص في مجال محدد، حيث يتم الاعتماد على إنتاج صنف واحد أو تشكيلة سلعية معينة، تمكن الشركة من أن تستفيد من اقتصاديات الحجم ومن مميزات التخصص، أما إذا كانت الشركة لديها إمكانات كبيرة ماليًا وبشريًا فإنها تلجأ في بعض

الأوقات لاتباع سياسة المنافسة والمزاومة في أكثر من سوق، عن طريق إنتاج تشكيلة واسعة تضمن النجاح في هذه الأسواق، خصوصًا إذا كان لديها فروع وقنوات توزيع منتشرة جغرافيًا.

وعندما يكون حجم السوق كبير في دولة من الدول فإن إدارة الشركة الدولية، تفضل عدم التعامل معه إلا بعد التعرف على البيئة الخاصة به من الجانب الاقتصادي والثقافي والسياسي والقانوني، بدل من أن تُكَلَّف نفسها بأعباء دراسات عن بيئات أخرى دولية تكون درجة المخاطرة فيها مرتفعة، أما إذا كان السوق محدود في دولة ما من الدول وتكون قدرات الشركة كبيرة، فإنها بالتأكيد لن تقتصر على سوق بلد واحد بل تسعى للبحث عن سوق إضافي.

4- التخطيط على أساس الوظائف: تقوم الشركات الدولية في هذا الإطار بتجهيز خطة على أساس الوظائف الإدارية والفنية التالية:

1-4- خطة الإنتاج: التي يتم وضعها في ضوء العديد من الاعتبارات خصوصًا بالشركة، مثل الطاقة الإنتاجية المتاحة، الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، بالإضافة إلى اعتبارات مرتبطة بالسوق، مثل: القدرة الاستيعابية للسوق وموقع الإنتاج ونوعية السلع المطلوبة وغيرها.

2-4- خطة الموارد البشرية: هي التي تهتم بتطوير الأطر البشرية والأطر الفنية والإدارية، التي تكون قادرة على إعداد الخطط بشكل سليم وصحيح قابل للتنفيذ والتقييم وتصحيح الانحرافات في حال كانت موجودة، كما تهتم أيضًا بالإدارة هنا بمسألة اختيار وتعيين المدراء والمستشارين وتحديد جداول الرواتب والأجور والتعويضات والمكافآت وقواعد المكافآت والجزاء والعقاب.

3-4- خطة التسويق: يتم تجهيزها في ضوء الدراسات والبحوث التسويقية، التي تقوم بتحديد الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين والذوق العام لهم والقدرة الشرائية وغيرها من الأمور ذات الصلة.

4-4- الخطة المالية: التي يدور محورها حول تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ومصادرها، وطريقة استخدامها بالاتجاه الذي يحقق أعلى عائد استثماري للشركة، وتهتم هنا الإدارة المالية

بمصدر التمويل لتنفيذ البرامج والخطط المعتمدة وتأمين مستلزماتها، وتحديد فيما إذا كانت هذه المصادر ذاتية أو داخلية أو من خلال مؤسسات مالية خارجية، لكي تحصل على القروض المطلوبة. ✓ وإن الخطط الوظيفية التي يتم وضعها من قبل الإدارات المتخصصة في الشركة الدولية، يجب أن تكون قائمة على أساس علمي معين، توضح فيه المؤشرات الكمية وذات القابلية للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتوفرة لديها و التي يمكن توفرها خلال فترة الخطة، كما أن الخطط الوظيفية هي

بمثابة خطط جزئية تفصيلية تحدد بدقة كل الإجراءات المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً- عمليات الاندماج في شركات الأعمال

عملية الاندماج هي عبارة عن أداة تستخدمها الشركات بغرض التوسع في عملياتها التشغيلية وتهدف في كثير من الأحيان إلى زيادة ربحيتها على المدى البعيد. وعادة ما تحدث عمليات الاندماج بالتوافق والتراضي بين الطرفين حيث يقوم المدراء التنفيذيون من الشركة المستهدفة بالاندماج بمساعدة نظرائهم من الشركة الراغبة في الشراء في إطار يتسم ببذل العناية اللازمة لضمان أن الصفقة ستعود بالفائدة على كلا الطرفين. وفي أدبيات عالم الأعمال والشركات يعني مصطلح الاندماج توحيد شركتين في شركة واحدة أكبر حجماً، وتتم مثل هذه القرارات في الغالب بصورة طوعية وتشتمل على عمليات مبادلة أسهم أو تسديد دفعة نقدية للشركة المستهدفة. إن طريقة مبادلة الأسهم هي الأكثر استخداماً إذ أنها تسمح لمساهمي الشركتين بتقاسم المخاطر التي تنطوي عليها الصفقة.

ويمكن أن تكون عملية الاندماج شبيهة بعملية استرداد الأسهم ولكن ينتج عنها تكوين شركة باسم جديد) عادة ما يتكون هذا الاسم من اسمي الشركتين الأصليتين) وعلامات تجارية جديدة. وفي بعض الحالات يطلق على توحيد الشركتين (مصطلح) اندماج) بدلاً عن استحواذ لأسباب سياسية أو تسويقية محضة.

(1) ولاء عضيبات، تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولي في إدارة الأعمال الدولية، 2020، <https://e3arabi.com/money-and-business>

إذا نظرنا إلى عمليات الاندماج تاريخياً نجدها قد فشلت في تحقيق إضافة كبيرة إلى قيمة أسهم الشركات المستحوذة. وربما تهدف عمليات الاندماج بين الشركات إلى تقليل التكاليف ( مثلاً تسريح الموظفين أو تشغيل الشركة بمستوى أكثر كفاءة باستخدام أفضل التقنيات.... الخ) وخفض الضرائب وتغيير إدارة الشركة وبناء "الإمبراطوريات الاقتصادية" بواسطة المدراء المستحوذين أو أي أغراض أخرى. وهكذا يمكن أن تكون عمليات الاندماج هذه منظمة بشكل كبير. وتسعى الحكومات عند وضعها للأنظمة الخاصة بعمليات الاندماج إلى وضع تشريعات محكمة وتطبيق الأنظمة اللازمة بغرض منع أي محاولة للاحتكار. ويمكن تصنيف عمليات الاندماج إلى:

- الاندماج الأفقي: يحدث عندما يكون المنتج لدى الشركتين المندمجتين متشابه ويتم إنتاجه في نفس الصناعة.
- الاندماج الرأسي: يكون عند انضمام شركتين تعمل كل منهما في مراحل مختلفة من إنتاج نفس السلعة.
- الاندماج المتجانس: يحدث مثل هذا الاندماج عندما تكون الشركتان المندمجتان تعملان في نفس النوع من أنواع الصناعة بشكل عام ولكن لا تكون بينهما علاقة مشتري/ عميل أو مورد متبادلة.
- الاندماج المختلط: ويحدث ذلك عندما تكون الشركتان المندمجتان تعملان في صناعات مختلفة.
- الاندماج العكسي: يستخدم كطريقة سريعة لتحويل الشركات الخاصة إلى شركات مساهمة عامة عن طريق السيطرة على شركة مدرجة ولكن لا يوجد لديها نشاط تشغيلي أو أية أصول اسمية.

## رابعاً- عمليات الاستحواذ في شركات الأعمال

إن عملية الاستحواذ، والتي تعرف أيضاً بعملية الشراء هي عبارة عن شراء شركة ( الشركة المستهدفة) بواسطة شركة أخرى. ويمكن أن تكون عملية الاستحواذ ودية أو غير ودية. وفي الحالة الأولى، يكون هناك تعاون بين الشركتين في المفاوضات أما في الحالة الثانية فإن الشركة المستهدفة بالاستحواذ تكون غير راغبة في أن يتم شراؤها أو أن مجلس إدارة الشركة المستهدفة لا يكون لديه معرفة سابقة بعرض الاستحواذ. وتشير عملية الاستحواذ عادة إلى شراء شركة أصغر بواسطة شركة أكبر، بيد أنه في بعض الأحيان تقوم شركة أصغر بالاستحواذ على حصة الإدارة المسيطرة في شركة أكبر أو شركة أكثر رسوخاً في السوق وتحتفظ بأسهمها ليطلق على اسم الكيان الجديد المتحد، ويسمى هذا النوع من الاستحواذ عملية استرداد الأسهم أو الشراء المعكوسة.<sup>(1)</sup>

### 1- أنواع الاستحواذ: يمكن التعرف على أنواع الاستحواذ فيما يلي:

#### 1-1- السيطرة السلمية

هو استلاء منشأة على منشأة أخرى إما بالاندماج أو بالشراء، وذلك من خلال اتفاق يبرم بين إدارة الشركتين حيث تقدم المنشأة الراغبة في السيطرة اقتراح إلى إدارة المنشأة المستهدفة يتضمن الرغبة في الامتلاك، الذي قد يتم بشراء الأسهم أو استبدال الأسهم بأسهم الشركة الراغبة في السيطرة، وأهم خصائص هذا النوع من السيطرة أنها تنتهي بالإبقاء على وظائف أعضاء الإدارة السابقة.

#### 1-2- السيطرة الغير ودية

هو استلاء منشأة على منشأة أخرى، بشراء كل أسهمها أو معظمها من خلال عروض الشراء ويتم ذلك بشكل غير ودي، ويكون اللجوء إلى هذا النوع من السيطرة في حالة فشل محاولة السيطرة السلمية، وتحقق السيطرة ضد رغبة مجلس إدارة الشركة المستهدفة عندما تسيطر شركة قوية وناجحة في السوق على شركة

(1) صالح السحيباني، عبد العظيم موسى، الاندماج والاستحواذ - الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة-، بحوث الاستثمار، إدارة البحوث والاستشارات الاستثمارية، شركة الراجحي للخدمات المالية، السعودية، 2008، ص ص 2-3.

ضعيفة أو متعثرة، أين يتم تغيير إدارتها الضعيفة بإدارة قوية تدير الشركة بصورة أفضل ويسمى هذا النوع بالاستحواذ.<sup>2</sup>

### 1-3- الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم

يقوم المشتري بشراء أسهم الشركة المستهدفة وبالتالي تتم السيطرة على الشركة المستهدفة، وتفضي سيطرة المالك على الشركة بدورها إلى سيطرة فعالة على أصولها، ولكن عندما يتم الاستحواذ على الشركة بشكل سليم ( أين تبقى الشركة مستمرة في ممارسة أعمالها)، فإن هذا الشكل من أشكال الصفقات تلحق به كافة الالتزامات العائدة لتلك الشركة خلال سنواتها الماضية، وكذلك جميع المخاطر التي تواجه الشركة في بيئتها التجارية.

### 1-4- الاستحواذ عن طريق شراء الأصول

في هذه العملية يقوم المشتري بشراء أصول الشركة المستهدفة، ووفقا لهذه العملية يتم إعادة دفع النقد الناتج عن عملية شراء الشركة إلى مساهميها، إما عن طريق أرباح الأسهم الموزعة أو عن طريق تسيل الأصول أو التصفية، علاوة على ذلك وفي كثير من الأحيان، يقوم المشتري بتنظيم الصفقة على أساس أنها شراء للأصول، وذلك بانتقاء الأصول التي يرغب فيها وترك الأصول والالتزامات التي لا يرغب فيها.

### 2- دوافع اللجوء لعمليات الاندماج والاستحواذ

تجرى عمليات الاندماج والاستحواذ للعديد من الدوافع من أهمها ما يلي:

- مزايا الحجم الكبير: يشير ذلك إلى حقيقة أن الشركة الناتجة عن عملية الاندماج يمكن أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى خفض عدد الإدارات والعمليات التشغيلية المزدوجة، مما ينتج عنه خفض تكاليف الشركة مقارنة بإيراداتها، وبالتالي تصبح أكثر كفاءة.

<sup>2</sup> - معتصم محمد الدباس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 523-524.

- زيادة إيرادات الشركة / حصتها في السوق: يستند هذا الدافع إلى أن الشركة سوف تضم منافساً رئيسياً، وبالتالي سوف تزيد قوتها السوقية بالحصول على حصة أكبر في السوق.
- النفاذ إلى الأسواق: يمكن للشركة المستحوذة زيادة قنواتها التسويقية من خلال الشركات المستحوذ عليها على سبيل المثال: "يمكن للبنك الذي يستحوذ على شركة وساطة في الأسهم بيع منتجاته البنكية إلى عملاء شركة الوساطة في الأسهم"، بينما تستطيع شركة الوساطة توقيع عقود مع عملاء البنك لفتح حسابات خاصة بالسمسرة.
- انتقال الموارد: يمكن أن يؤدي تفاعل موارد الشركة المستهدفة والشركة المستحوذة إلى خلق قيمة من خلال التغلب على عدم اتساق المعلومات أو عن طريق دمج الموارد التي هناك شح فيها.
- التنوع: إن تنوع الأنشطة يمكن أن يحمي الشركة ضد مخاطر قد تطرأ على الأنشطة، الذي يمكن أن تحدث في صناعة معينة.<sup>3</sup>

### 3- هيكل التمويل وتقنية الرفع المالي في مؤسسات الأعمال

عند تقييم مشروع وتحديد رأس المال اللازم للاستثمار تأتي مرحلة دراسة مصادر التمويل المختلفة التي يمكن الحصول منها على الأموال اللازمة لتنفيذ أعمال المشروع، وفي هذه الحالة يمكن الحصول على الأموال المطلوبة من المصادر الخارجية عن طريق إصدار أسهم أو إصدار سندات أو الحصول على قروض من البنوك ، ولكل مصدر من هذه المصادر تكلفة يتحملها المشروع في سبيل الحصول على الأموال، فعن طريق إصدار الأسهم يترتب عليه الالتزام بدفع أرباح دورية لحاملي الأسهم، وعند الحصول على الأموال عن طريق القروض يترتب عليه الالتزام بدفع فوائد دورية للمقرضين، وعند اختيار مصادر التمويل للمشروع المقترح، يمكن استخدام تقنية الرافعة المالية.

<sup>3</sup> صالح السحبيالي و عبد العظيم موسى، الاندماج و الاستحواذ - الاضطراب المالي العالمي و الفرص الجديدة -، تقرير إدارة البحوث والاستشارات الاستثمارية ، شركة الراجحي للخدمات المالية ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص: 3-5.

### 1-3- مفهوم الرفع المالي

ونعني به تحسين فرص تحقيق الربح عن طريق الاقتراض بكلفة محددة، مع تشغيل الأموال المقترضة في عمليات المنشأة لتحقيق عائد أفضل من كلفة الاقتراض، بافتراض قدرة المنشأة على تحقيق ذلك، ويقصد بالرفع المالي اعتماد المنشأة على الاقتراض من المؤسسات المالية والمصرفية لسد الاحتياجات المالية، وبالتالي تكون التكاليف المالية المرتبطة بالرفع المالي لديها عبارة عن الفوائد المدينة أو المدفوعة، ويشمل قياسه اجمالي الالتزامات (طويلة وقصيرة الأجل) إلى إجمالي الموجودات.

### 2-3 - دور الرفع المالي

- بما أن المؤسسة تنشط في مناخ يسود فيه عدم تناظر المعلومة، سوف تتلقى هذه الأخيرة العديد من الصعوبات التمويلية، من حيث طبيعة الخيارات التمويلية، حيث تتلخص هذه الصعوبات في عدم الاختيار الأمثل للمصادر التمويلية، وعلية فدور الرفع المالي هو التكفل ومعالجة هذه الصعوبات.
- يتجسد دور الرفع المالي في اعتباره كوسيلة و أرضية لتركيب منتجات مالية متنوعة، باستخدام تقنية LBO، والتي تعرف بأنها تقنية مالية لامتلاك مؤسسة، وترتكز هذه التقنية على تحقيق شراء مؤسسة من خلال وساطة المؤسسة القابضة (holding) التي توجه أموال خاصة وشبه خاصة بالإضافة إلى القروض البنكية قصيرة الأجل لتمويل عملية الشراء.
- تسمح هذه التقنية بشراء مؤسسة تدعى بالمؤسسة الهدف، من طرف أشخاص طبيعيين أو معنويين، ويدعى الشخص بالمستعيد، وذلك عن طريق وساطة المؤسسة القابضة (holding) من خلال الاكتتاب في الديون لتمويل معاملة الشراء.
- تستخدم التقنية عندما تكون المؤسسة الهدف (cible) تعاني من العديد من المشاكل، وخاصة منها التمويلية.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> - Régis prunier, Patrick Maurel, l'ingénierie financier dans la relation banque et Enterprise, Economica, paris, 1996, p :350.

■ ومن هنا يتمكن عدد قليل من الأفراد من امتلاك شركة بعد التخلص من مئات الآلاف من حملة أسهمها، وذلك بحد أدنى من الموارد المالية المتاحة لهم، وهذه القروض تسدد عن طريق التدفقات المالية (وخاصة الأرباح) التي تدفعها المؤسسة المشتريات (أي المؤسسة الهدف) للمؤسسة الأم (الشركة القابضة أو المستحوذة).

#### 4- دور الشركة القابضة في إطار استخدام تقنية الرفع المالي

4-1- تعريف الشركة القابضة (Holding): هي الشركة التي لها سيطرة معينة على شركة أخرى تعرف بالشركة الهدف cible أو الشركة التابعة، حيث تستطيع الأولى أن تقرر من يتولى إدارة الشركة التابعة، أو أن تؤثر على القرارات التي تتخذها الهيئة العامة للشركة، وتختلف الوسائل التي تستخدمها الشركة القابضة في أحكام قبضتها على الشركة الهدف.

4-2- خصائص الشركة القابضة: تتخذ الشركة القابضة شكل شركة مساهمة عامة، ولا يجوز أن تكون نوع آخر من الشركات التي نص عليها القانون ومن خصائصها:

- إدارة الشركات التابعة لها، أو المشاركة في إدارة الشركات الأخرى التي تساهم فيها؛
- استثمار أموالها في الأسهم والسندات والأوراق المالية؛
- تقديم القروض والكفالات والتمويل للشركات التابعة لها (الشركة الهدف)؛
- تملك براءات اختراع والعلامات التجارية، والامتيازات، وغيرها من الحقوق المعنوية، واستغلالها، وتأجيرها للشركات التابعة لها أو لغيرها.<sup>5</sup>

#### 4-3- استخدام الشركة القابضة لميكانيزم الرفع المالي

ظهر هذا الميكانيزم بفعل الشركة القابضة وذلك من خلال انتقال رأس المال، وهذا يعني أن دور الشركة القابضة هو منح المؤسسة الهدف (التابعة) ما تحتاجه من أموال لتمويل عملية الاستعادة، وذلك من خلال تملك ال Holding لأوراق تخص المؤسسة الهدف وعلى هذا الأساس الشركة القابضة تقرض المؤسسة

<sup>5</sup> - فوزي محمد سامي، الشركات التجارية -الأحكام العامة والخاصة-، دار الثقافة، ط1، عمان، 2005، ص: 568.

الهدف، وهذه الأخيرة تسدد هذه الديون من خلال التدفقات المستقبلية المحررة من طرفها، كما يمكن امتلاك المؤسسة الهدف من طرف الشركة القابضة، ويهدف الرفع المالي إلى رفع قدرات الرقابة وكذلك مردودية الأموال الخاصة المستخدمة، ففي إطار LBO نجد أن الشركة القابضة تغطي الديون من خلال زيادة الفوائض، ويظهر ذلك جليا من خلال مقارنة بين شراء مباشر للأسهم الشركة الهدف دون تدخل الشركة القابضة، والشراء عن طريق الشركة القابضة مستعملة في ذلك الرفع المالي للمديونية.

#### 5- تأثير الرفع المالي ( l'effet de levier financier )

يكون هذا التأثير مرهون بتقدير النتائج المستقبلية للمؤسسة المستهدفة، وتكون العملية التقييمية أساسية، نظرا لربط عملية التسديد بالحصص المحققة ( التدفقات المالية المحققة ) من قبل المؤسسة المستهدفة ، أين تصبح المردودية التي يحققها في هذه الحالة المشتري (المستعيد ) مرتبطة بتعظيم التمويل البنكي، وتخفيض المساهمة الخاصة، وعادة ما يكون التمويل البنكي مكيف مع قدرة المؤسسة المستهدفة على التسديد.<sup>6</sup>

#### 6- طرق التمويل باستخدام تقنية الرفع المالي ( LBO )

إن عمليات تمويل LBO تحدد من خلال المصادر التمويلية الثلاثة الآتية:

6-1- التمويل عن طريق الأموال الخاصة: يعتمد هذا المصدر التمويلي على حصص المستثمرين، كما يمكن أن يكون مصدره أشخاص طبيعية، أو مؤسسات صناعية أو مالية، شأن ذلك مؤسسات رأس المال المستثمر، كما يمكن أن يدخل فيها هيكل مساهمة الأجراء، ويمكن أن يظهر هذا المصدر التمويلي تحت العديد من الصيغ: "أسهم عادية، أرباح، أسهم لها حقوق التصويت المزدوج، شهادات استثمارية،....الخ".

6-2- التمويل من خلال القروض التقليدية ( Senior): ظهر هذا النوع من القروض في الدول Anglo-saxon، حيث يمكن أن يضمن هذا النوع من القروض أوراق المؤسسة الهدف لمدة تتراوح من 5 إلى 7 سنوات، و البنوك المساهمة في التمويل بهذا النوع من القروض، قبل التمويل تقوم بتقييم كلي لتسعير

<sup>6</sup> -الهندي منير إبراهيم، الفكر الحديث في إدارة المخاطر- الهندسة المالية باستخدام التوريق-، الطبعة 1، المجلد 1، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص: 200 .

المؤسسة المستهدفة، وفي نفس الوقت تحدد القيمة القصوى لديون Senior المكتتبة من طرف الشركة القابضة.

3-6- التمويل من خلال القروض المدمجة (Mezzanine): هذا النوع من الديون يعرف كذلك بالديون التابعة، وهو مصدر تمويلي حديث ظهر في فرنسا ضمن نموذج التمويل Anglo-saxon، وهذا النوع من القروض يجمع ما بين مصادر التمويل الخاصة (الذاتية) والديون التقليدية (ديون Senior)، في إطار الرافعة المالية LBO يمكن تعيين تمويل عن طريق قروض Mezzanine كوسيلة لتمويل الخطر والمردودية المتوسطة بين الأموال الخاصة والقروض التقليدية، ومن أهم خصائصه أنه يساهم في المحافظة على مردودية الأموال الخاصة وضمان تسديد قروض الدائنين.

#### 7- مصادر القيمة المضافة المحققة من التمويل باستخدام الرفع المالي

من أهم مصادر القيمة المضافة في الرفع المالي نجد المكاسب الناتجة عن شراء الأسهم بسعر يقل عن القيمة العادلة من خلال الوفورات المحققة، وخاصة وفورات متأتية من انخفاض تكلفة الوكالة. فالشركة بعد تحويلها تصبح تدار مباشرة بواسطة الملاك، الذين يعطون اهتماما كبيرا لتطويرها أملا في إعادة بيعها مرة أخرى وتحقيق مكاسب من العملية. بالإضافة إلى الوفورات الضريبية خاصة على فوائد الأموال المقترضة، وعوائد الاقتراض كون أن الاقتراض سيكون بسعر أقل من معدل العائد على الاستثمار لهذه الأموال المقترضة.<sup>7</sup>

#### خامسا- عمليات الاندماج والاستحواذ الدولية

شهد نشاط عمليات الاندماج والاستحواذ خارج الحدود في السنوات الأخيرة، للنمو الاقتصادي القوي المستدام في العديد من الاقتصادات، وأرباح الشركات المرتفعة والضغط التنافسية التي حفزت المستثمرين لتقوية درجة تنافسيتهم بالاستحواذ على شركات أجنبية. إضافة إلى ذلك، فقد كانت ظروف التمويل بالنسبة لعمليات الاندماج والاستحواذ الممولة بالدين مواتية نسبياً.

<sup>7</sup> - لعور سطايجي إلهام وداحي عمار، الانفصال المالي أو إعادة النظر في دور المالية في الاقتصاد: مع الإشارة لواقع الاقتصاد الجزائري، العدد 07، مجلة الباحث الاقتصادي- سكيكدة- الجزائر، 2017، ص ص: 199-200.

ونظراً للطبيعة المعقدة لعمليات الاندماج والاستحواذ خارج الحدود، فإن الغالبية العظمى من هذه العمليات لم تحقق نتائج إيجابية. إن عمليات الوساطة الخارجية تشتمل على مستويات من التعقيد تفوق كثيراً عمليات الوساطة العادية. وتتمثل هذه في حوكمة الشركات وقوة أفراد الموظفين العاديين وأنظمة الشركات والعوامل السياسية بالإضافة إلى توقعات العملاء وثقافات البلدان المختلفة. كل هذه العوامل تعتبر معوقات أساسية يمكن أن تحول دون تحقيق الصفقات.<sup>(1)</sup>

---

(1) المرجع نفسه، ص 7.

## المحور السادس :التحليل الوظيفي لشركات دولية النشاط

تمهيد

يتضمن التحليل الوظيفي لشركات دولية النشاط تحديد عناصر ومكان القوة والضعف الداخلية (أو الذاتية) . وتهيئة نتائج هذا التحليل لمقارنته مع نتائج تحليل البيئة الدولية (الفرص والتهديدات) وتكوين أفضل توليفة ممكنة من الأنشطة والعمليات الهادفة من أجل استثمار عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة أو لديها إمكانية لتوظيفها.

### أولاً- مفهوم التحليل الوظيفي لشركات دولية النشاط

التحليل الوظيفي لشركات دولية النشاط تعني : عملية فحص وتحليل وتقييم العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالأنظمة الوظيفية الفرعية للإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية وغيرها، بالإضافة إلى تقييم ثقافة المنظمة، المناخ التنظيمي، والقدرات التنظيمية للقيادة الإدارية ، والفرص الموجودة والمتوقعة في خارجها . ذلك لأنه لا توجد منظمة في ميدان الصناعة والمال والأعمال متساوية القوة في كل وظائفها ، أنشطتها ، منتجاتها أو خدماتها ، وحتى في وحدات أعمال المنظمات الكبرى من الشركات متعددة الجنسيات وشركات الأعمال الدولية (الأقل تركيزاً ونشاطاً في السوق العالمية ) لا تخرج عن هذه القاعدة . هذه الشركات الكبرى مع كل مواردها وخبراتها وتاريخها في الإنجاز الصناعي والابتكار التكنولوجي تتباين في درجات القوة والضعف.

### ثانياً- تحديد عناصر القوة والضعف في التحليل الوظيفي لشركات دولية النشاط

لتحديد عناصر القوة والضعف لابد من إجراء تحليل منهجي للعوامل الإستراتيجية الداخلية في المنظمة .

1- تحليل العوامل الإستراتيجية :إن العوامل الإستراتيجية التي يجري التركيز عليها هي :

## 1-1- العوامل المالية والمحاسبية:

تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية وبالإستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة ، تتكون العوامل المالية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية من:

أ- بيان المتغيرات في الموقف المالي: هو كشف حساب المتغيرات المالية التي تساعد الاستراتيجيين والإدارة العليا على فهم كيف ولماذا تغير الموقف المالي للمنظمة خلال فترة محددة، ويمثل أيضاً خلاصة الأنشطة الإستثمارية والتمويلية طويلة الأجل .

ب- تحليل مفصل لمصادر واستعمالات رأس المال العامل، والأهم من هو بيان التدفق النقدي المتوقع ، أو ما يعرف أحياناً بالميزانية النقدية.

ج- تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المنظمة، المسئولة عن تمويل عمليات المنظمة لفترة فصلية أو سنوية وميزانية الإنفاق الرأسمالي، التي تكون خلاصة للخطط الإستثمارية الرئيسية في المصانع والمكانات والمعدات الرأسمالية ، أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة ، وتغطي عادة فترة طويلة.

د- نتائج تحليل النسب المالية ، والتي تعد كأداة سريعة لمعرفة الإستراتيجية المالية ومقارنتها بالمؤشرات السائدة في الصناعة من جهة وبالمعدات المنجزة في المنظمة سابقاً.

## 2-1- العوامل التسويقية :

تتصل هذه العوامل بمدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بتخطيط المزيج التسويقي وتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة، وتتضمن العوامل التسويقية:

أ- المعطيات الناتجة عن بحوث السوق : لتحديد حجم الطلب الكلي الحالي والمتوقع لمنتجات وخدمات المنظمة واحتمالية تغيره في المستقبل.

ب-نتائج بحوث المستهلك : التي تركز على توصيف سلوك الشراء وعادات الشراء لمجاميع من المستهلكين .  
ج- نتائج بحوث المنتج : لتحديد طبيعة ونوعية المنتجات أو الخدمات التي يحتاجها السوق والأسعار التي يكون المستهلك مهياً لدفعها .

د- نتائج بحوث التوزيع : لتحديد أفضل قنوات التوزيع وأقلها تكلفة في إيصال منتجات وخدمات المنظمة إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسب وبالكمية التي يحتاجها المستهلك .

هـ- بحوث الترويج: لمعرفة أكثر الطرق والأساليب كفاءة وفعالية لترويج منتجات المنظمة واختيار الأساليب المناسبة في ضوء معيار التأثير والفعالية والكفاءة. في ضوء تحليل هذه العوامل يمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، أي تحديد العناصر التالية:

■ نقاط القوة والضعف في السياسات التسعيرية، واختيار السياسات السعرية المناسبة مثل: التسعير فوق السوق (تسعير المنتجات والخدمات بأسعار أعلى من أسعار المنافسين في السوق) ، أو التسعير دون السوق ( تقديم المنتجات والخدمات بأسعار أقل من المنافسين. أو التسعير مع السوق ، أي مجارات معظم المنافسين والمنتج الرئيسي الموجود في السوق، وتعرف هذه السياسة أيضاً بسياسة السعر الرائد .  
ب-مزايا وعيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة، كسياسة قشط السوق (تقديم منتجات بأعلى الأسعار ثم تقليل السعر مع المراحل اللاحقة في دورة حياة المنتج) أو سياسة اختراق السوق (تسعير المنتج بأقل الأسعار ثم التخطيط لرفع الأسعار تدريجياً).

■ فوائد وتكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع.  
■ تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج. وتقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيف منتج

جديد .

### 3-1- العوامل الإنتاجية :

تتضمن العوامل الإنتاجية عناصر القوة والضعف الموجودة في استراتيجية إدارة العمليات والإنتاج، وتمثل في:

- أ- مزايا وعيوب أنظمة التصنيع والتي تتكون من الأنظمة الحاسوبية المساندة للتصميم ، الأنظمة الحاسوبية المساندة للتصنيع . وأنظمة المعالجة الإلكترونية للمواد والأجهزة مثل أنظمة الربورت والأنظمة الأوتوماتيكية وشبه الأوتوماتيكية للتصنيع.
- ب- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون، وأنظمة السيطرة على المواد، كتخطيط مستلزمات المواد وأنظمة.
- ت- المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندسة القيمة. حيث يعد تحليل القيمة نشاط منظم يستهدف تقليل تكاليف المواد وأجزاء المشتريات الضرورية لتصنيع المنتج الذي يتكامل مع هندسة القيمة، أي الجهود الهندسية للتأكد من القابلية الوظيفية أو المواصفات التقنية للمنتج.
- ث- مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط والجدولة والسيطرة الإنتاجية، وتعبير عن محددات أو إمكانيات تطوير الطاقة حالياً وفي المستقبل بالإضافة إلى تحديد مزايا وعيوب التخطيط الداخلي للمصانع .
- ج- عناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة، وبرامج التدريب والتطوير والأمن والسلامة الصناعية .
- ح- العوامل الخاصة بالموارد البشرية: إن المشكلة الأساسية في التعامل مع هذه العوامل هو في طبيعتها الإنسانية وصعوبة قياسها وفي نفس الوقت تأثيرها الحيوي المباشر على نتائج الأعمال، تتكون هذه العوامل من :

☞ مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية .

☞ مزايا وعيوب برامج التعليم ، التدريب ، وإعادة التدريب .

عناصر القوة والضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الإنجازات من خلال قياس الأداء الفعلي للواجب أو الوظيفة بالمقارنة مع مقاييس الإنجاز المعيارية المصممة لهذا الغرض .

- ☞ مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المنظمة.
- ☞ مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة .
- ☞ مدى استجابة الإدارة لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي .
- ☞ درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها. (1)

## 2- أسلوب القيادة الإدارية

يعني الطريقة التي يؤثر فيها المدير \ القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الاستراتيجية ، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة هي طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل ، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية ، ومجالات التركيز في بيئة العمل.

بالنسبة للتحفيز يمكن أن يأخذ شكل الثواب أو العقاب ، حيث توجد إدارات تستند على أسلوب التحفيز الايجابي ومن خلال التركيز على المسؤولين والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي ، في حين تعتمد إدارات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري ، تحديد أنماط العمل والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة.

(1) هاني العمري، مسار إدارة الأعمال الدولية ، مذكرة مادة : الإدارة الاستراتيجية في البيئة العالمية، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2007، ص ص 68-72.

المتغير الثاني هو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات ودرجة المشاركة للأفراد العاملين في عملية صنع القرار ، حيث توجد عدة أنماط في طريقة اتخاذ القرار ، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد ( القائد الإداري و) عادة توصف هذه الحالة بأسلوب القيادة الأوتوقراطية ، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية .

المتغير الثالث يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية ، ويوجد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهتمام الإدارة: اتجاه التركيز أو الاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز أو الاهتمام بالواجب ، وفي هذا الصدد قدمت عدة نظريات لتصنيف أساليب القيادة الإدارية بالاستناد إلى هذين الاتجاهين نظرية الشبكة الإدارية، ويختلف أسلوب القيادة باختلاف المواقف والقادة والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة المهمة أو الواجب.

من المهم جداً أن تكون القيادة الإدارية على معرفة بالخطة الاستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والمواد المتاحة من جهة والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في بيئة الأعمال ، إن التحدي الذي يواجه القادة يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري داخل المنظمة وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية.<sup>(1)</sup>

ثالثاً- نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة :

نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter وهو تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً . وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي

(1) سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر الجدلي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر، عمان، ص ص 29-30.

تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها . حيث أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب أيضاً فهم وتحليل تكلفة والمتابعة الكلية وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من سلع أو خدمات، وتحقق المنظمة أرباحاً عندما تكون قيمة المخرجات ممثلة في حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، ويبقى هذا التحليل ناقصاً إذا كان مقتصرًا على المنظمة فقط، فكما أن للمنظمة سلاسلها من القيمة ، فإن هذه السلسلة ترتبط أيضاً بسلسلة القيمة للموردين من طرف ، وسلسلة القيمة للمستفيدين أو المشترين الصناعيين وغيرهم. وكل سلسلة للقيمة لها مدخلاتها وعملياتها ، أي نظام تحويل إلى مخرجات.

1- العمليات : كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو

خدمات المخرجات: وتشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع أو

تخزين أو تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم

الطلبات بالوقت المحدد .

2- المبيعات التسويق : وتتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ

للوظائف التسويقية الأخرى.

3- الخدمة : وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا

التام للمستهلك . وتشمل الخدمات والتدريب والإصلاح والصيانة ، وتبديل الأجزاء ، وتوفير قطع

الغيار.. الخ.

✓ أما الأنشطة الداعمة فتتكون من :

1- البنية التنظيمية : تتضمن البنية التنظيمية الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية

والتمويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى .

2- تنمية التكنولوجيا: وهي أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات

التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.<sup>(1)</sup>

---

(1) هاني العمري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

## المحور السابع :علاقة الشركة متعددة الجنسيات بالدولة المضيفة

تمهيد

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات من بين الأعوان الاقتصادية المساهمة بصفة فعالة في عملية تنشيط الاقتصاد الدولي لما تتمتع به من ضخامة، وانتشار جغرافي في جميع أنحاء البلاد وتعدد أنشطتها ومنتجاتها، وهو مبرر سعي الكثير من الدول في جلب عدد كبير من هذه الشركات إليها من أجل تقديم الديناميكية المطلوبة في اقتصاداتها ، ولقد ازداد الاهتمام بالشركات المتعددة الجنسيات لما لها من تأثيرات على المستوى المحلي والعالمي،

### أولا- الشركات المتعددة الجنسيات والدولة المضيفة

#### 1- المكاسب التي توفرها الشركات المتعددة الجنسيات بالنسبة للدولة المضيفة :

- جلب الاستثمار الأجنبي المباشر متمثلا في الشركات المتعددة الجنسيات بحكم طبيعتها إلى الاقتصاد المتلقي موارد لا يمكن تداولها تجاريا في الأسواق إلا بصورة منقوصة منها:
  - التكنولوجيا وطرق الاستفادة منها،
  - الخبرة الإدارية،
  - العمال المهرة،
  - شبكات الإنتاج الدولي و النفاذ إلى الأسواق الكبرى و أسماء العلامات التجارية
- قدرتها على المساهمة في زيادة معدل الاستثمار،
- الرفع من أرصدة رأس المال في الاقتصاد المضيف، و تحسين وضعية في ميزان مدفوعاتها،
- المساهمة في تنمية البنية التحتية في الدول النامية كالاتصالات و الطرق و المطارات،
- تدريب الأيدي العاملة المحلية
- تنمية و تطوير مختلف الصناعات ذات الصلة المباشرة و الغير مباشرة بأنشطتها.

✓ وهذه الأصول يمكن أن تقوم بدور هام في تحديث الاقتصاد الوطني، وفي الإسراع بوتيرة النمو الاقتصادي.<sup>(1)</sup>

## 2- الفجوات التي تساهم الشركات المتعددة الجنسيات في تقليصها داخل الدولة المضيفة:

تسهم الشركات المتعددة الجنسيات في تقليص أربع فجوات رئيسة في الدول المضيفة.

- الفجوة بين النفقات العامة والإيرادات العامة: من خلال زيارة حصيلة الإيرادات نتيجة الضرائب على نشاط هذه الشركات، كما تقلل من العبء على الإنفاق الاستثماري الحكومي .
- الفجوة الادخارية: وذلك من خلال توفير الموارد الاستثمارية اللازمة لعمليات التنمية، وتغطية القصور في المدخرات المحلية لمقابلة الاستثمارات المطلوبة .
- فجوة النقد الأجنبي: الناتجة عن قصور موارد النقد الأجنبي اللازمة لاستيراد المعدات والآلات ومستلزمات النتاج فضلا عن السلع الضرورية .
- الفجوة التكنولوجية: وذلك من خلال توفير احتياجات الدول المضيفة الأقل تقدما للمعارف الفنية والإدارية والتكنولوجية الحديثة التي تحتاجها هذه الدول، وذلك لأن الشركات متعددة الجنسيات تعد المصدر الرئيسي للتكنولوجيا الحديثة في العالم حاليا.

## 3- السلبيات التي توفرها الشركات المتعددة الجنسيات بالنسبة للدولة المضيفة :

- حدوث اختلال في ميزان المدفوعات على المدى الطويل نتيجة تحويل للأرباح والأصول التي تنقلها تلك الشركات إلى الدولة الأم.
- سيطرة تلك الشركات على مصادر الإنتاج والثروات الأمر الذي يتعارض و مبدأ سيادة الدولة فوق إقليمها ، خصوصا على مواردنا الطبيعية بل إن هذه الشركات تملك في بعض الدول السلطة الفعلية، ولا تملك هذه الأخيرة سوى سلطة وهمية .

(1) بلمديوني محمد، بوقرط ربيعة، دور الشركات المتعددة الجنسيات في تحقيق التنمية، العدد الخاص، المجلد 08، مجلة صوت القانون، 2022، ص 577.

- لا تقوم هذه الشركات من الناحية الفعلية بنقل التكنولوجيا بل تكتفم دائما أسرارها
- كما تعمل الشركات المتعددة الجنسيات على التدخل في شؤون الداخلية للدول النامية والمضيفة لها، بهدف الحفاظ على مصالحها و أهدافها التي غالبا ما تتطابق مع مصالح و أهداف الدول الكبرى .
- كما أن استراتيجية الريح المرتفع، تشكل سببا جوهريا في تردي الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لقطاع العمل.

- خلق فئات في المجتمع مرتبطة في مصالحها بهذه الاستثمارات و تعمل على توفير الدعم لها و تحقيق المصلحة، وهو الأمر الذي يمكن أن يزيد من حدة الصراع الاجتماعي و السياسي في الدول النامية. (1)

#### ثانيا- تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على عملية التنمية في الدولة المضيفة

تمثل الشركات المتعددة الجنسيات قوة اقتصادية كبيرة في العالم، وتحتل مكانة أقوى في البلدان النامية، حيث يمكن أن تلعب دورا كبيرا في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في هذه الدول.(2)

لقد كان للشركات المتعددة الجنسيات دورا في تحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية من خلال خلق فرص للعمالة، وتحسين مستوى الدخل، وارتفاع تحسين الإنتاجية، وكذا تنمية المنافسة المحلية، بكسر حدة الاحتكار المحلي لبعض الشركات الوطنية، وبالتالي زيادة حجم المنافسة بين الشركات العالمية سواء الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية كانت وطنية أم أجنبية، إلا أن تلك المساهمة في عملية التنمية لا ترتبط بالتنمية الفعلية في الاقتصاد حيث أنها لا تعمل على التطوير الفعلي للنشاط الصناعي وتعرض الصناعات الوطنية الناشئة في الدول النامية للخطر. وعليه فإن درجة إسهام هذه الاستثمارات في التنمية يتوقف على طبيعة الصناعة أو القطاع الذي تستثمر فيه، وعلى مستوى التقدم والنمو الاقتصادي للدولة، أو قدرة هذه الأخيرة على توجيه وتنظيم وتخطيط هذه الاستثمارات .

(1) بلمدوني محمد، بوقرط ربيعة، مرجع سلق ذكره، ص ص 577-578.  
(2) لمزري مفيدة ، سالمى وردة ، الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية ، العدد 01، المجلد 05، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 2020، ص 148.

ونجد أن الدول النامية تتسابق لتقديم الحوافز لتشجيع عمل هذه الشركات، كإعفاءات الضريبية، وتخفيض الرسوم الجمركية، وتحرير الشركات من القيود على تحويل أرباحها للبلد الأم، والسماح لها باستيراد ما يلزم من مواد وسلع دون ضرائب أو رسوم. وغالبا شروط الاستثمار التي تحصل عليها هذه الشركات في عدد من الدول النامية تعد مجحفة بحق الدول النامية نفسها، بما يحقق أرباحا كبيرة للشركات المتعددة الجنسيات، ويهدد الاستقلال الاقتصادي للدول النامية، ويستنزف مواردها الوطنية ويضعف إمكانات التنمية الذاتية فيها، ويخفض معدل نمو دخل أفرادها، إضافة إلى تراكم الديون على هذه الدول التي تسعى في الغالب إلى تجاوز مأزق خدمة المديونية، بزيادة إنتاج تصدير المواد الخام التي تعتمد عليها للحصول على المنتجات الأجنبية، مما يسرع في تدهور أسعار هذه الصادرات وانتعاش اقتصاديات الدول الصناعية المستوردة لها.

#### ثالثا- تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على عملية تدفق رؤوس الأموال في الدولة المضيفة :

تمتلك الشركات المتعددة الجنسيات رؤوس أموال ضخمة، حيث تستطيع بمواردها المالية الضخمة سد فجوة بين احتياجات الدول المضيفة، ورؤوس الأموال اللازمة لتمويل المشروعات التنموية وبين حجم المدخرات. فعلى سبيل المثال لقد انساب للدول النامية خلال السبعينات والثمانينات من القرن الماضي رؤوس أموال بلغت أكثر من 62 بليون دولار، ووصل مجموع أرباح التي حولتها تلك الاستثمارات إلى 7.139 بليون دولار خلال الفترة نفسها، وهذا يعني أن كل دولار استثمرته هذه الشركات قد أعطى 3.2 دولار.

#### رابعا- تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على التجارة وميزان المدفوعات في الدولة المضيفة:

إن نشاط الشركات المتعددة الجنسيات، ينعكس سلب على ميزان المدفوعات في الكثير من الدول المضيفة خاصة النامية منها بسبب التحويلات الرأسمالية اللازمة للاستثمار المباشر، فضلا عما يؤدي إليه فروع هذه الشركات في زيادة التصدير والاستيراد الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاديات غالبية الدول المضيفة، حيث نجد أن الاستثمار الأجنبي قد لا يعمل بالضرورة على إنشاء مشروع جديد، وإنما يقوم بالاستيلاء على

مشاريع وطنية أحيانا وخلق أنماط جديدة للاستهلاك في الدول المضيفة . وقد أكدت إحدى الدراسات أن الشركات المتعددة الجنسيات تريح 07 دولارات مقابل كل دولار تستثمره في الدول النامية، ويتم تحويلها كلها إلى الدول الكبرى ويتجمع الفائض بيد قلة على حساب الملايين في الدول المضيفة .

**خامسا- تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على التشغيل والأجور والتأهيل المهني في الدولة المضيفة:**

إن الشركات المتعددة الجنسيات تستفيد من تدني أجور في الكثير من الدول المضيفة ونخص بالذكر النامية منها، وغالبا ما يتم ارتكاب ممارسات لا أخلاقية تمس بحقوق الإنسان كالحرية ، العدالة، والمساواة . كما أن وجود الشركات المتعددة الجنسيات يؤدي إلى اختفاء بعض أنواع المهارات الأقل حداثة نتيجة تكنولوجيا المستخدمة.

**سادسا- الشركات المتعددة الجنسيات ونقل التكنولوجيا إلى الدولة المضيفة:**

أصبحت الشركات المتعددة الجنسيات تسيطر على إنتاج وتوزيع التكنولوجيا، وهي العامل الأساسي للتقنيات الجديدة عبر العالم، لكن الملاحظ أن هذه الشركات تنقل إلى البلدان النامية خاصة تكنولوجيا قد قررت الاستغناء عنها في الدولة الأم، كما تحصل على ثمن باهض لما تقدمه من معرفة فنية، ما أدى إلى نتائج سلبية على دول العالم الثالث منها التبعية وخضوع هذه الدول إلى الدول المتقدمة.

**سابعا- التأثير السياسي للشركات المتعددة الجنسيات في الدولة المضيفة:**

إن خطر الشركات المتعددة الجنسيات لا يتوقف عند الجوانب الاقتصادية بل يتعدى ذلك إلى الجوانب السياسية، وذلك من خلال التأثير على السيادة القومية، فتلجأ إلى التدخل في الشؤون الداخلية للدول المضيفة الغير قوية على مستويات عدة، اقتصاديا وماليا.. ويمكن القول أن السيادة الوطنية للدول النامية المضيفة للشركات المتعددة الجنسيات تصبح مهددة بالخطر نتيجة تأثير هذه الشركات والتي تحدث بسبب:

- ✓ مخالفة الشركات المتعددة الجنسيات لتشريعات الدول التي تعمل فيها، كمخالفة قوانين الاستثمار الأجنبي والسياسة الضريبية والتجارية المتعلقة بالعمل وسياسة الأسعار .
- ✓ التدخل المباشر وغير المباشر في الشؤون الداخلية للدول التي تعمل فيها .
- ✓ مطالبة هذه الشركات للحكومات في دول أجنبية (دول الشركة الأم) باتخاذ إجراءات ذات صيغة سياسية واقتصادية، للضغط على حكومات الدول التي تعمل فيها لخدمة مصالحها الخاصة
- ✓ عرقلة جهود الدولة المضيفة في مساعيها للاستغلال الأمثل لثرواتها من أجل ممارسة السيطرة الكاملة على مواردها الطبيعية
- ✓ رفض اللجوء لمحاكم البلد المضيف في حالة حدوث نزاعات، نظرا للمكانة الاقتصادية التي تتمتع بها هذه الشركات وتفوقها على الدول المضيفة من ناحية الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمعلومات المتاحة لديها.<sup>(1)</sup>

#### ثامنا- خصوصية استثمارات الشركات متعددة الجنسيات في الدول المضيفة :

- توجه الشركات متعددة الجنسيات استثماراتها إلى إنتاج السلع والخدمات التي تحقق الربح السريع، الذي يلبي طلبات الأفراد ذات القوة الشرائية المرتفعة، مما يترتب عليه عن زيادة الإنفاق الاستهلاكي على العديد من السلع التي لا تلاءم أنماط الاستهلاك بهذه الدول، وال تتناسب مع مستويات الدخل بها مثل: المشروبات الغازية مستغلين في ذلك وسائل الدعاية والإعلان والتسويق القوية لدى هذه الشركات .
- كما أن تأثيرها واضح في الواقع على الوسط البيئي، حيث عادة ما تتركز أنشطتها الاستثمارية في مجالات تزيد من تلوث البيئة مثل: الصناعات الاستخراجية، التعدين، صناعات البتروكيميائية، الأسمدة والإسمنت بدلا من توطين هذه الصناعات في دولها، نظرا لأنها تخضع لمعايير بيئية مشددة

(1) لمزري مفيدة ، سالمي وردة ، مرجع سلق ذكره، ص ص 149-152.

بسبب الاهتمام المجتمعي والرسعي بذلك في الدول المتطورة، بينما لا توجد مثل هذه المعايير والقيود في الدول النامية .

■ إن المتأمل في السياسة التي تضعها الشركات المتعددة الجنسيات في ظل التوجهات الحديثة للاستثمار، يظهر مدى تركيزها على الاستثمار في الدول النامية في القطاعات ذات الصلة باستغلال الموارد الطبيعية، وباطن الأرض بشكل يهدد اقتصادها، بينما تركز استثمارها في الدول المتقدمة على المشاريع ذات الصلة بالضخامة التحويلية وتسويق الخدمات . ما يخلص إلى تغير معطيات الاستعمار وأساليبه ليصبح ذا بعد اقتصادي، أين يتجلى جانب كبير منه في الشركات المتعددة الجنسيات<sup>(1)</sup> .

---

(1) لمزري مفيدة ، سالمي وردة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

## المحور الثامن: استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات

تمهيد

تعد الشركات المتعددة الجنسيات القوة المحركة للاقتصاد العالمي، وقد شكلت هذه الشركات منذ ظهورها نقطة تحول هامة في نشاط التجارة الدولية، وتعتبر اليوم هذه الشركات قوة مؤثرة في صنع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم، نظرا لتحكمها وسيطرتها على أهم النشاطات الاقتصادية في مختلف أنحاء العالم ويمثل ظهور هذه الشركات الصورة الملائمة لتنظيم النشاط الاقتصادي في الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة.

### أولا- التعريف بالشركات متعددة الجنسيات:

- تعرف الشركات متعددة الجنسيات على أنها كيان يقوم بإنتاج وتسويق السلع والخدمات وذلك بمساعدة عدة مؤسسات تقع في عدة دول .
- وفي تعريف آخر يرى "ليفينجستون livingstone" على أنّ الشركة الدولية أو المتعددة الجنسيات هي: "تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها في دولة أجنبية أو أكثر" ، ومن خلال هذا التعريف يريد ليفينجستون إظهار شخصية الشركة وعدم خضوعها لرقابة الحكومات الأم، فيما يتعلق بممارسة النشاط واتخاذ القرارات في الخارج، وهو يركز بصفة مطلقة على درجة الحرية في قيام الشركة بأنشطتها الإستثمارية خارج حدود الدولة الأم.
- وعرفها فرنون R- Vernon 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".

## ثانيا- خصائص ودوافع نشأة الشركات متعددة الجنسيات

### 1- خصائص الشركات متعددة الجنسيات

أصبحت الشركات المتعددة الجنسيات في وقتنا الحالي أكثر انتشارا وفعالية في الاقتصاد الدولي ويتضح ذلك من خلال سيطرتها على مختلف جوانب النشاط الاقتصادي، ويمكن التعبير عن أهم خصائصها فيما يلي:

#### 1-1 ضخامة الحجم: تعتبر بمثابة كيانات اقتصادية عملاقة ومن المؤشرات على ذلك حجم رأس

المال، حجم استثماراتها، أرقام مبيعاتها والإيرادات التي تحققها، كذلك الشبكات التسويقية التي تمتلكها.

#### 2-1 ارتفاع مستوى تنوع الأنشطة: حيث تقوم سياستها الإنتاجية على أساس وجود منتجات

متنوعة ومتعددة، فقد قامت هذه الشركات بإحلال وفرة النشاط محل وفرة الحجم التي تعتمد عليها الشركات الكبيرة .

#### 3-1 اتساع الرقعة الجغرافية (الانتشار الجغرافي): لا يقف نشاط مشروع الشركات متعدد

الجنسيات على حدود دولة واحدة، وإنما يمتد إلى العديد من الدول عن طريق الفروع التابعة للشركة الأم، والمنتشرة دوليا، ولقد ازداد توجه الشركة متعددة الجنسيات نحو توزيع قطاعات وحدات الإنتاج على عدد كبير من الدول دون أن يترتب على ذلك فقدان هذه الشركة لتبعية وحداتها الخارجية وفروعها للمركز الرئيسي.<sup>(1)</sup>

#### 4-1 التفوق والتطور التكنولوجي: تعد الشركات متعددة الجنسيات مصدرا أساسيا لنقل المعرفة

التقنية والإدارية والتنظيمية، وذلك من خلال التدريب وتوفير العمالة المتخصصة وعالية الكفاءة، الأمر الذي عمق من الفجوة التكنولوجية والتنظيمية بين الدول المتقدمة والنامية.

(1) نوح فروجي، دور تحليل البيئة التسويقية في اختبار استراتيجية الدخول إلى الاسواق الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص ص48-49.

5-1- التكامل الرأسمالي لأنشطتها: لقد اتجهت الشركات متعددة الجنسيات الصناعية نحو التحول من الصناعات الإستخراجية إلى الصناعات التحويلية لإنتاج سلع موجهة إلى التصدير والتغلب على القيود والحواجز التجارية.

6-1- إقامة التحالفات الإستراتيجية: تحاول هذه الشركات المحافظة على علاقات التكامل والتنسيق فيما بينها بهدف تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية، وتشير إلى أن التحالفات الإستراتيجية تتم في الصناعات المتماثلة بدرجة كبيرة.

7-1- تعبئة الكفاءات والمدخرات العالمية: تسعى هذه الشركات لاختيار اليد العاملة من ذوي الكفاءات من مواطني الدولة المضيفة بعد اجتياز اختبارات معينة والمشاركة في دورات تدريبية، كما تسعى لتعبئة المدخرات من السوق العالمية بطرح الأسهم الخاصة بها في أسواق المال الدولية، واستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر.<sup>(1)</sup>

### ثالثا- دوافع هيمنة الشركات متعددة الجنسيات

تتمثل أهم دوافعها فيما يلي:

1- الحصول على المنتجات الأولية: لقد عملت الشركات المتعددة الجنسيات بالاستحواذ على المواد الأولية السطحية والباطنية، حيث عرف هذا القطاع تركيزا متسارعا أدى إلى القضاء على الشركات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الدولية لصالح الشركات المتعددة الجنسيات .

2- عوائق وتحديات التجارة الدولية: تعتبر تكاليف النقل والاختلافات في الفوارق النقدية وتحفيزية من العوامل الدافعة للشركات على استبدال عملية التصدير بالإنتاج في الموقع، وهذا ما يجعلها تبحث عن إنشاء فروع في بلدان أخرى حتى تقلل من العوائق.<sup>(2)</sup>

(1): - أحمد عبد العزيز، الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، العراق، 2010، ص ص 124-125.

- حازم البيلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر، ترجمة: شاكر عبد الحميد، عالم المعرفة، الكويت، 2000، ص 39.  
(2) شريفة جعدي، محمد الخطيب نمر، محمد بركة، أثر استثمار الشركات متعددة الجنسيات على التنمية المحلية في لجنوب الشرقي الجزائري خلال الفترة (2006-2012)، العدد 01، المجلد 01، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2014، ص 18.

- 3- حدة المنافسة: تعتبر حدة المنافسة عاملا بالغ التأثير في تزايد نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات وتوجهها إلى تدويل النشاط باستثماراتها في الأسواق الدولية، سعيا للاستفادة من جوانب متعددة والمرتبطة بإمكانيات تخفيض تكاليف الإنتاج وحياسة أكبر للحصص السوقية.
- 4- التكنولوجيا وتحولاتها السريعة: لقد شكلت التكنولوجيا بما تحمله من تسارع في تغيراتها عاملا هاما لتزايد نشاط الشركات وسرعة تدويل استثماراتها والانتشار الجغرافي لها، كما أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في تطوير طرق الإنتاج ومساعدة الشركات على تقليص المخاطر وتقاسم التكاليف مع الشركات المحلية للدول المستضيفة في إطار عقود الشراكة.<sup>(1)</sup>

#### رابعا- خصائص الشركات المتعددة الجنسيات في المبادلات الدولية

- 1- خاصية عوامل الإنتاج : يمكن التركيز على ثلاثة عناصر جد هامة من حيث خاصية عوامل الإنتاج:
- 2- نقل الاستثمارات دوليا: حيث عملت هذه الشركات منذ ظهورها على تمويل المشاريع التي ترتكز على استغلال الموارد الأولية في الدول المصنعة المضيفة والتي كانت غالبيتها مناطق استعمارية (كاستخراج البترول والمعادن النفيسة) وكل المواد التي تدخل في عمليات التصنيع، إلا أنه بعد استقلال هذه الدول، انتقلت إلى تحويل رؤوس أموالها إلى نوع آخر من الاستثمارات والذي يركز على التصنيع في الدول الأم .
- 3- تحكمها في التكنولوجيا: حيث أن هذه الشركات تتميز بشكل كبير عن الشركات الأخرى بالتفوق التكنولوجي خاصة الشركات الأمريكية منها.

(1) بن خرناجي أمينة، أوسرير منور، تطور استثمار متعدد الجنسيات وعلاقتها بالأمن الغذائي في الجزائر –دراسة تحليلية 1995-2015، العدد 01، المجلد 06، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2017، ص ص 93-94.

4- قدرتها على نقل عوامل الإنتاج دولياً: سواء من حيث مساهمتها في استغلال المواد الأولية وتوظيف اليد العاملة أو من حيث نقل نظم التسيير والإدارة ، وفيما يخص انتقال اليد العاملة دولياً فتحفزها المكافآت الممنوحة وتوفير ظروف العيش الملائمة للعمال من ذوي الشهادات العليا خاصة.<sup>(1)</sup>

#### خامساً- أنواع استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية:

تملي التطورات والمتغيرات الداخلية والخارجية ضرورة تغيير إستراتيجية الشركة، وذلك لأن بمرور الوقت تنشأ ظروف تجعل عملية صياغة الإستراتيجية عملية مستمرة وليس حدثاً يحدث مرة واحدة وينتهي، وعليه يمكن تصنيف أنواع الاستراتيجيات على النحو التالي :

يعتبر التقسيم الأفقي والعمودي أحد أهم التقسيمات الميدانية والحديثة التي تعتمد عليها الشركات متعددة الجنسيات من أجل الحد من تكاليفها وتعظيم أرباحها، خاصة في ظل تزايد المطالب الدولية برفع سقف الالتزام البيئي لديها .

#### 1- استراتيجية التكامل العمودي لسلسلة الإنتاج

حيث تركز قرارات الاستثمار الأجنبي العمودي أساساً على التفاوت الدولي في تكلفة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى نظرية الميزة النسبية، ففي الواقع تستطيع الشركات المتعددة الجنسيات تجزئة سلسلة الإنتاج من أجل توطين عدة مهام (مراحل الإنتاج) بأماكن مختلفة حول العالم، بطريقة تسمح باستغلال أمثل للميزة النسبية للدول .

#### 2- استراتيجية التكامل الأفقي لسلسلة الإنتاج

خلافًا للاستثمارات العمودية التي تتجه إلى الدول النامية، تستهدف الاستثمارات الأفقية الدول المتقدمة بصفة خاصة، إذ يتمثل الحافز الأساسي لهذه الاستثمارات في مضاعفة مواقع الإنتاج ( فروع الشركات متعددة الجنسيات) حتى تتمكن الشركات من تخفيض النقل وزيادة التنافسية في الأسواق المحلية للدول المضيفة ، حيث يتيح التقسيم الثاني للشركات متعددة الجنسيات المفاضلة بين التصدير والاستثمار في

(1) بوبكر بعداش، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات حالة قطاع البترول، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2010، ص90.

الخارج عن طريق إنشاء فروع للشركة الأم ويعتمد التحليل على المفاضلة بين التكاليف المترتبة على استراتيجيات التصدير، وتكاليف استراتيجيات توطئ فروع جديدة بالخارج.

فاستراتيجية التصدير من شأنها الحد من التكاليف الثابتة المتعلقة بإقامة فروع ومصانع جديدة بالدول المضيفة، في حين أن استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر من شأنها تخفيض التكاليف المتغيرة، والتي تتألف من مكونين تكلفة إنتاج وحدة واحدة من السلعة والثاني متعلق بتكاليف النقل بمفهومها الواسع ( النقل، التأمين، الرسوم، الجمركية...الخ) والواجب دفعها لإيصال السلعة إلى الأسواق الأجنبية في حال اختيار استراتيجية التصدير، ويستند قرار المفاضلة بين استراتيجيات التصدير والاستثمار الأجنبي نتيجة طبيعة التحكم بين تكاليف كل استراتيجية. (1)

3- استراتيجية التكامل الرأسي الأمامي والخلفي : تقوم الشركة الأم بتكوين شركات تابعة لتسويق وتوزيع منتجاتها لعملائها بنفسها، مثل : أن تعتمد على التكامل الرأسي الخلفي والتكامل الرأسي الأمامي في نفس الوقت وهي حالة الشركات المتخصصة في الطيران، إذ يتمثل التكامل الخلفي في تمويل الوجبات الغذائية أما التكامل الأمامي فيتمثل في إنشاء وكالات السفر؛

4- استراتيجية التنوع: التحرك نحو العمل في نشاطات تجارية إضافية أخرى ليست ذات علاقة بمجال النشاط الرئيس الأصلي للشركة؛

5- استراتيجية التحالفات الاستراتيجية: تتضمن بناء شراكات بين شركتين أو أكثر والتي تساهم من خلالها مهاراتها وخبراتها التخصصية في إيجاد مشروع تعاوني مشترك ناجح، ويقوم لفترة زمنية محددة، كما لا يتضمن تبادل في الأسهم؛

6- استراتيجية الاندماج والاستحواذ: يعني الاندماج اتفاق شركتين أو أكثر على تكوين شركة جديدة، أما الاستحواذ فيعني شراء شركة أخرى تدار بأسلوب جديد أو تذوب في الشركة

(1) رمزي علوان ، تدويل أعمال الشركات متعددة الجنسيات ودوره في التحول الصناعي والتكنولوجي بالاقتصاد الصيني، ، المجلد3، العدد2، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 2020، ص119.

المستحوذة، يتم ذلك بغرض التوسع في الإنتاج أو التسويق (تكامل أفقي)، أو بغرض جمع أكثر من عمليتين متتاليتين في الإنتاج أو التسويق (تكامل رأسي)، كما يحقق لدمج العمليات المزايا التالية:

☞ توسيع نطاق التغطية الجغرافية؛

☞ توفير قدرا هائلا من الموارد لاستثمارها في مجال البحوث-التطوير؛

☞ توسيع نطاق نشاطات وفرص خفض التكاليف؛

☞ سد الثغرات في الموارد والتقنية، واكتساب مهارات تقنية أقوى.

سادسا- سيرورة استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية:

يسمح تحديد الاستراتيجية بالإبقاء على الميزات التنافسية للشركة في محيط يتسم بالتقلب، ويمكن تفسير المسعى الاستراتيجي للشركة من خلال عدّة خيارات الناتجة عن مرحلة التحليل أو التشخيص والمتمثلة في خيارات:

☞ خيارات متعلقة بالنشاطات التي تمارسها هذه الشركة.

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

☞ خيارات خاصة بالبيئة والتنظيم

☞ خيارات تخصيص الموارد.

وعموماً، يتم تحديد الاستراتيجية العامة للاستثمار بوضع خطة شاملة وتحديد الأهداف والمصالح، والخيارين:

☞ النمو الخارجي (زيادة الممتلكات)

☞ النمو الداخلي (إنشاء فروع جديدة).

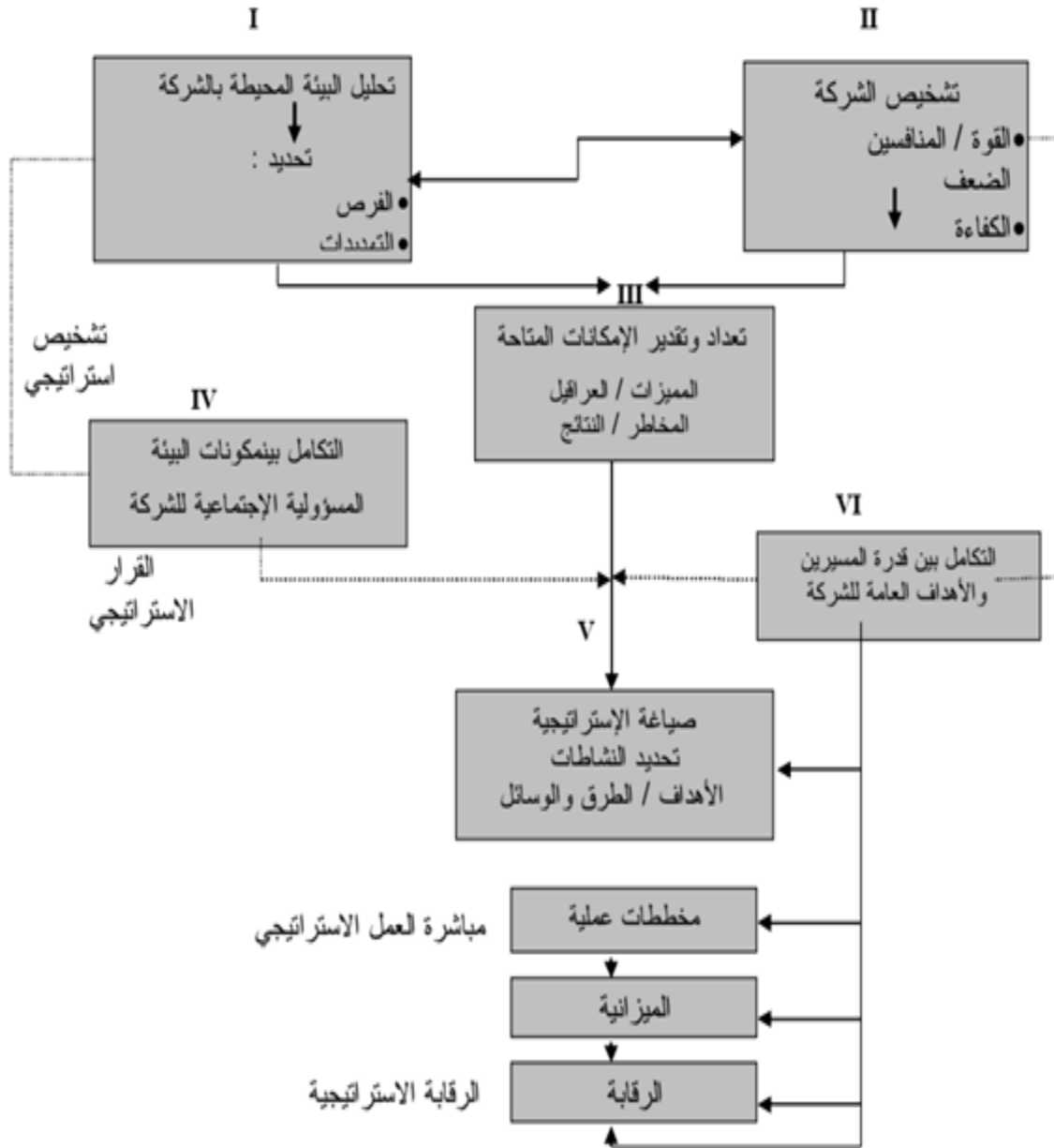
☞ الرقابة المطلقة (فروع مملوكة بالكامل 100%) أو بالأغلبية (أكثر من 50%)

☞ أو بالأقلية (أقل من 50%)

☞ اختيار الموقع الجغرافي المناسب.

✓ ممّا سبق، يمكننا تصور سيرورة الاستراتيجية لهذه الشركات وفقاً للمخطّط الموالي:

الشكل رقم (04): سيرورة استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية



المصدر: جميلة الجوزي ، سامية دحماني، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية

المتسارعة، العدد: 06 ، المجلة الجزائرية للعودة والسياسات الاقتصادية، 2015 ، ص 102.

## سابعاً- التحالفات الاستراتيجية العالمية للشركات المتعددة الجنسية:

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

☛ حسب الافق الزمني: قصيرة- متوسطة- طويلة؛

☛ حسب المخاطر السياسية: محدودة- متوسطة-كبيرة؛

☛ حسب النشاط: صناعي- زراعي- تجاري- مالي؛

☛ حسب الأهمية النسبية: استراتيجي- تشغيلي- تقليدي؛

☛ حسب الجهة: حكومي- خاص- مشترك؛

☛ حسب النطاق: عالمي- دولي- ثنائي- متعدد.

وقد تكون هذه التحالفات الاستراتيجية تحالفات تكنولوجية أو تسويقية أو إنتاجية مثلاً: التحالف بين مؤسسة TOYOTA اليابانية ومؤسسة GENERAL MOTORS الأمريكية لإقامة مشروعاً مشتركاً لصناعة 200000سيارة، وبذلك تستفيد الشركة الأمريكية من الخبرة اليابانية في صناعة السيارات في حين تستفيد اليابان من فرصة اقتحام السوق الأمريكية، وتزامن إبرام هذا التحالف في وقت تزايدت فيه القيود المفروضة على الواردات الأمريكية من السيارات اليابانية. أضف إلى ذلك التحالف الاستراتيجي في مجال البحوث-التطوير والمتعلق ببحوث الحاسوب والمعلومات والاتصالات بين شركات اوروبية وهي BULL الفرنسية وSIEMENS الألمانية وTCL البريطانية. وعليه يمكن أن تتوزع مواصفات التحالفات الاستراتيجية العالمية حسب نوع وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 04 ): مواصفات التحالفات الاستراتيجية الدولية حسب نوع التحالف

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

المصدر: جميلة الجوزي ، سامية دحماني، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، العدد: 06 ، المجلة الجزائرية للتعولمة والسياسات الاقتصادية، 2015 ، ص 111.

#### ثامنا- دور الشركات متعددة الجنسيات كقناة رئيسية لنشاط التجارة الدولية

تلعب الشركات متعددة الجنسيات دورا أساسيا في تنشيط حركة التجارة العالمية وذلك من خلال إشرافها المباشر على عمليات الاستيراد والتصدير للسلع والخدمات على حد سواء، ونظرا لأن الدول المتقدمة تمتلك أكبر وأقوى الشركات فقد ازدادت حصتها من الصادرات والواردات عن باقي الدول الأخرى.

والملاحظ أنه من خلال ما يزيد عن قرن من الزمن كان لكل تطور في عدد الشركات وفي عدد فروعها يصاحبه تطور لعمليات التجارة العالمية، مما يدل على قوة وشدة الارتباط بنيتهما، حيث أظهرت الدراسات أن

الشركات العالمية متعددة الجنسيات تشرف على أكثر من 75% من عمليات التجارة العالمية ، ولقد أظهرت قائمة كبرى وأقوى الشركات العالمية متعددة الجنسيات التوجهات الحديثة للتجارة العالمية وذلك من خلال قوائم أكبر الدول المصدرة والمستوردة للسلع والخدمات ومكانتها من الصادرات والواردات الدولية بين مختلف الاقتصاديات.<sup>(1)</sup>

---

(1) جميلة الجوزي ، سامية دحماني، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، العدد: 06 ، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، 2015 ، ص ص 102- 105.

## المحور التاسع: المحددات الأساسية للتنافسية في منظمات الأعمال الدولية

تمهيد

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة تغيرات حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، بسبب التنامي المضطرد لظاهرة العولمة وما تمخض عنها من انفتاح الأسواق وتقارب السلوك الاستهلاكي للمستهلك العالمي، وكذا إلغاء القيود في وجه حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، إضافة إلى الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات وتزايد الابتكار والإبداع، كل هذه التحولات وغيرها كان لها بالغ الأثر في اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما جعلها تسعى جاهدة إلى تعزيز قدراتها التنافسية والتي تعتبر الموجه الرئيس لنجاحها أو فشلها، وتحصيل مقومات الصمود في وجه يجاد الوضعية المناسبة في قطاعها، لمواجهة تحديات البقاء والاستمرار، وتحقيق أهداف الربحية والنمو والتوسع... والذي يعتمد في الأساس على قدرة المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، وامتلاك عوامل التميز التنافسي والذي يجعلها في منأى عن تهديدات المنافسة.

### أولاً- مفهوم المنافسة

قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية في منظمات الأعمال، تجدر الإشارة إلى مفهوم المنافسة، لقد وردت الكثير من التعاريف للمنافسة، والتي نذكر منها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".

فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتبين إلى اقتناء منتجات المنظمة، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرافقة وغيرها.

## ثانيا- مفهوم التنافسية

يرى Oughton بأن: " التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".  
"كما يمكن تعريفها بـ: " التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد". (1)

## ثالثا- القدرة التنافسية

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كوهنا تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار. بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ألا وهي مشكلة السوق المحلي ، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز لنمو الاقتصاد وتحسين مستويات المعيشة.

ولقد حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريف ل لقدرة التنافسية :  
يتمثل في قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة ، حيث تعكس القدرة التنافسية الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني ، وقد اعتمد هذا التقرير نموذجا لقياس القدرة التنافسية للدول يستند إلى محددات أساسية تم تحديدها وبيان كيفية قياسها استنادا إلى العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية القياسية ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

✓ مدى انفتاح الاقتصاد على التجارة الخارجية ؛

(1) إلياس سالم ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، العدد 1، المجلد 8، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر ، 2021، ص 233.

- ✓ الاستثمار الأجنبي؛
- ✓ دور الحكومة في النشاط الاقتصادي؛
- ✓ تطور الأسواق المالية؛
- ✓ نوعية البنية التحتية؛
- ✓ نوعية التكنولوجيا؛
- ✓ نوعية الإدارة في قطاع الأعمال؛
- ✓ مرونة سوق العمل؛
- ✓ نوعية المؤسسات القضائية والسياسية

#### رابعاً- نموذج قياس التنافسية لـ مايكل بورتير PORTER MICHAEL

وضع مايكل بورتير PORTER MICHAEL صاحب نظرية الميزة التنافسية نموذجاً لقياس التنافسية بالاستناد إلى الأسس الجزئية Micro ، وذلك على اعتبار أن التنافس يتم بين الشركات وليس بين الدول ، في حين يستند نموذج القدرة التنافسية المعتمد من قبل تقرير التنافسية العالمية إلى الأسس الكلية Macro ، وذلك على اعتبار أن التنافس يتم بين الدول. وانطلاقاً من ذلك صنف بورتير العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل في:

- ✓ ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها؛
- ✓ ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه؛
- ✓ وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها؛
- ✓ الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية. ويمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة فيما بينها وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة في مقدرة هذا النشاط على المنافسة، وذلك لمعالجة نقاط الضعف والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها. وانطلاقاً من أن مفهوم التنافسية يستخدم على

مجال واسع معايير متفاوتة وغير محددة ، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بأهنا تتمثل في الكيفية التي تستطيع هبا المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز علمهم . وبالتالي فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها . ويمكن إيجاز أبرز محددات القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية:

- ✓ دور الحكومة : تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة ، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.
- ✓ تكاليف الإنتاج : ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات القدرة التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات ، وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج ، بمعنى أن القدرة التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها.
- ✓ الجودة والتنوعية : تتعزز القدرة التنافسية لمؤسسة معينة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة ، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم . ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع .<sup>(1)</sup>

#### خامسا- محددات التنافسية الدولية

هناك العديد من المناهج والتقارير التي تم إعدادها سواء من طرف الاقتصاديين أو من طرف المعاهد والمنشآت العالمية أو الإقليمية عن القدرة التنافسية إلا أن الدراسة التي قام بها كل من " بورتر " و

(1) يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي: حول الأداء المتميز لمنظمات الحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005. ص ص 127-128.

الاقتصادي، "LALL"، وكذلك دراسة المعهد الدولي للتنمية الإدارية "IMD" أكثر الدراسات عمقا لوضع المحددات للقدرة التنافسية .

منهج "بورتر": "حاول "بورتر" تقديم منهج للتنافسية يقوم على مجموعة من الأسس، حيث تتمتع الدولة بميزة تنافسية في صناعة ما، إذا استطاعت أن تحقق نجاحا تنافسيا في الأسواق الدولية من خلال توظيف استراتيجية دولية للمنافسة استنادا إلى متغيرات تكنولوجية ومهارات مكتسبة، معتمدا على التحليل الديناميكي للوصول إلى الفروض الأساسية، لصياغة هذا المنهج أو النظرية وتتمثل هذه الفروض في :

✓ وجود عدد من الاستراتيجيات الدولية للمنافسة وعلى النشأة أو الصناعة أن تختار بينها، بشرط أن توضح النظريات الدولية معايير الاختيار بين هذه الاستراتيجيات.

✓ يجب أن تجمع النظريات الجديدة للتجارة الدولية بين التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر، فالنظريات السابقة انقسمت إلى مجموعة نظريات تفسر التجارة الدولية فقط، وأخرى تفسر الاستثمار الأجنبي دون وجود محاولة للربط بينهما.

✓ تتسم الميزة التنافسية بأنها ذات طبيعة ديناميكية، فالمنشأة تكتسب قدرتها التنافسية من خلال التحسين والتطوير الذي يتطلب استثمارا مستمرا ومتراكما، وذلك على عكس الحال بالنسبة لمفهوم الميزة النسبية الساكن والذي ركز على وفرة عناصر الإنتاج واستبعد التغيرات التكنولوجية من تحليله.

✓ ينبغي على الدولة بكافة سياساتها ومؤسستها أن توفر البيئة المحلية الملائمة للصناعات المختلفة، بحيث تساند هذه البيئة المهارات وامتلاك التكنولوجيا الحديثة.

✓ تختلف طبيعة المنافسة وكذلك مصادرها بشكل واسع بين الصناعات المختلفة وال تقتصر الميزة التنافسية على مصدر واحد.

✓ يجب أن تتوافر لدى المنشأة المرنة الكافية للاستجابة إلى أي تغيير هيكلي قد يهدد ميزتها التنافسية، أو استغلال أية فرصة جديدة تحسن من وضعها التنافسي الحالي.

✓ تعتبر وحدة التحليل الأساسية لفهم القدرة التنافسية هي الصناعة أو المنشأة التي تحقق للدولة ميزة تنافسية وطنية، ويتم ذلك من خلال تجمعات أو شبكة من الصناعات المترابطة سواء أفقياً أو رأسياً. ووضع "بورتر" مجموعة من المحددات للميزة التنافسية والتي تقوم على تشكيل المناخ الاقتصادي، وتنقسم تلك المحددات كما صاغها "بورتر" إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملية كما يلي:

#### سادساً- المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية:

- عوامل الإنتاج وخصائصه: قدم "بورتر" عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية بما يتفق مع نظرية التجارة الكلاسيكية التي ترى أن تنافسية الدولة تعتمد على عوامل الإنتاج، وتمثل عوامل الإنتاج المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما.
- أحوال الطلب المحلي: يتعلق المحدد الثاني الذي قدمه "بورتر" بأحوال الطلب المحلي التي يمكن حصرها في مجموعة من الخصائص التالية: تكوين الطلب المحلي (بمعنى طبيعة احتياجات المستهلكين)، حجم ونمط معدل النمو في الطلب المحلي والآليات التي يمكن من خلالها نقل تفضيلات المستهلك المحلي في دولة ما إلى الأسواق العالمية
- الصناعات المغذية (المساندة/المكملة): يقوم هذا المحدد بدور رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في صناعة ما بالدولة، ويقصد بذلك أن تتواجد لدى الدولة صناعات ذات مستوى عالي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض الأمر الذي يساهم في رفع القدرة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزاءها. والصناعات المرتبطة هي تلك الصناعات التي تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وكذلك في قنوات التوزيع والعملاء، أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة. وترجع أهمية الصناعات المكملة والمغذية إلى دورها في دفع هيكل الصناعة وتقدمه من خلال ما تتيحه من علاقات أمامية وخلفية، فضلاً عما تسمح به تلك التجمعات العنقودية من سهولة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة وهو ما يساهم في إمكانية خلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها

■ إستراتيجية المنشأة وهيكل الصناعة وطبيعة المنافسة المحلية: انطلاقا من أن نجاح المنشأة في التنافس المحلي يؤهلها للدخول إلى الأسواق الخارجية والنجاح عالميا، لذا تعد استراتيجية المنشأة عنصرا هاما في خلق بيئة محلية مشجعة للمنافسة وملائمة لزيادة القدرة التنافسية للدولة، فالتنافس النشط بين المنشآت المحلية يؤدي إلى زيادة الضغوط على المنشآت لإجراء المزيد من التحسينات والتطوير بهدف تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الإنتاج والنفاد للأسواق العالمية. كما أن المنافسة مع الشركات الأجنبية تمثل باعنا قويا على التطوير والابتكار ولكن من النادر أن تكون بديلا مثاليا للمنافسة المحلية، بالإضافة إلى أن وجود منافسة محلية يعتبر شرطا ضروريا لكنه غير كاف لتمتع بالميزة التنافسية، وعلى ذلك لكي تتمتع الدولة بميزة تنافسية في نشاط معين يستلزم أن يكون هناك تخفيض تدريجي للرسوم الجمركية وغير الجمركية على الواردات المتعارضة لمنافسة منتجات هذا النشاط يتماشى مع النضج التدريجي للمنشآت المحلية وصولا إلى درجة التوازن بين المنافسة المحلية والمنافسة في الأسواق العالمية.

سابعا- المحددات المساعدة أو المكملة :

أشار "بورتر" إلى أن هناك محددات ثانوية تؤثر وتتفاعل مع المحددات الرئيسية الأربعة، تتمثل هذه

المحددات المكملة في عاملان هما :

■ دور الحكومة: تلعب الحكومة دورا مؤثرا على خصائص الصناعات المغذية والمكملة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لها، كذلك فإن الحكومة من خال سياستها وتشريعاتها تؤثر على استراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها سواء ، كما تساعد الدولة على تنمية عوامل الإنتاج من خلال زيادة الاستثمارات في برامج التعليم والتدريب وكفاءة تخصيص الاستثمار بين الاستخدامات المختلفة وكذلك دعم عمليات التطوير والبتار، إضافة إلى زيادة الاستثمارات في البنية الأساسية، وتؤثر الحكومة على الطلب المحلي من خلال دورها كمشتري ومن خلال وضع قواعد خاصة بمواصفات المنتج وقوانين حماية المستهلك .

■ دور الصدفة أو الحدث الغير متوقع: تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات أو الحكومات ، فالأحداث غير المتوقعة والتي تحدث بمحض الصدفة تلعب دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب ما تقع خارج نطاق سيطرة المنشآت وكذلك الحكومات، ومن أهم الأمثلة على ذلك ظهور بعض الاختراعات والابتكارات الجديدة، وحدث بعض الصدمات الفجائية مثل الصدمة البترولية والتحول الفجائي الملموس في أسواق المال العالمية أو أسعار الصرف والتقلبات الحادة في الطلب العالمي أو المحلي.

### ثامنا- محددات القدرة التنافسية وفقا منهج "LALL"

وفقا لمنهج: "LALL" قدم "LALL" نموذجا لمحددات القدرة التنافسية يعتمد على التطوير والابتكار كجوهر لخلق القدرة التنافسية، حيث ربط "LALL" بين القدرة التنافسية والقدرة التكنولوجية المحلية والتي تعكس القدرة على الابتكار والتطوير في الدول المتقدمة أو القدرة على التعليم في الدول النامية، ومع تعدد وتداخل المحددات المفسرة للقدرة التنافسية فقد أوضحت دراسة "LALL" تأكيده على أن محددات القدرة التكنولوجية هي التي تعكس القدرة التنافسية.

✓ ويمكن تحديدها على الصعيد الدولي من خلال تعامل المنشأة مع أسواق هي: سوق العمل الدولي، سوق الحوافز، السوق الدولي .

■ سوق العمل الدولي: يتضمن عوامل الإنتاج العابرة للحدود الأكثر تقدما وتشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية والمعلومات وتوافر البنية الأساسية.

■ سوق الحوافز: ويشمل السياسات الاقتصادية والكلية والنظام الصناعي الذي تنتهجه الدول بما يؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية لمنشأة الأعمال الدولية، فضلا عن الطلب المحلي و الدولي الذي يشمل حجم الطلب في الأسواق الدولية ومعدل نموه.

■ السوق الدولي: يشمل سوق المؤسسات الدولي كافة المؤسسات التي تتعامل مع المنشآت، وتشمل مؤسسات التعليم والتدريب والتطوير والبحث العلمي، والتي أكدت الأدبيات المختلفة

أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات التكنولوجية للمنشآت الدولية ومن ثم قدرتها

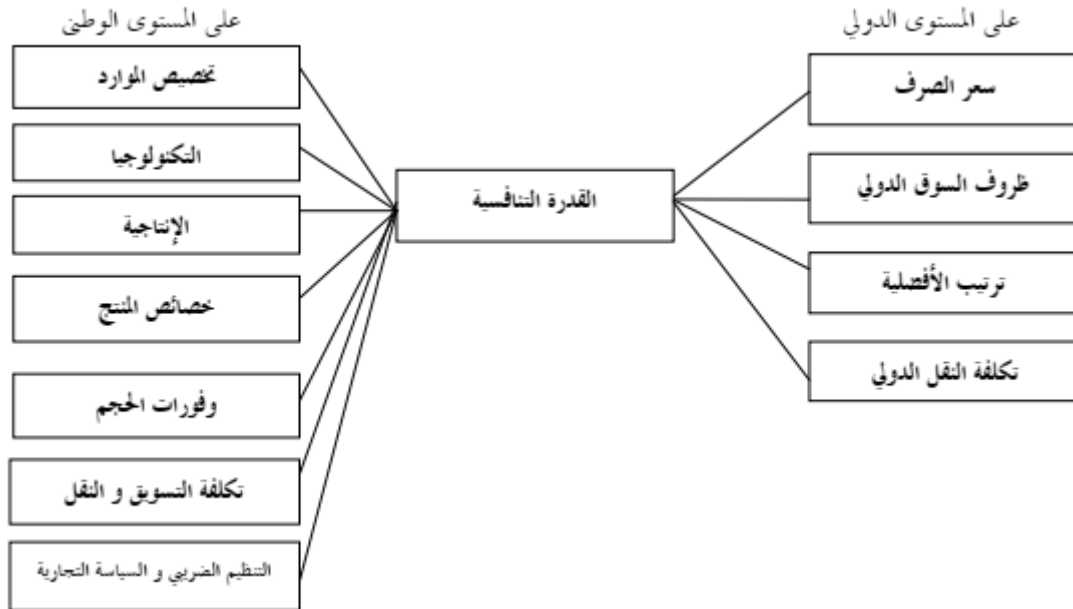
التنافسية . (1)

### تاسعا- محددات التنافسية في الأعمال الدولية وفق نموذج Brinkman

القدرة التنافسية على الصعيد الدولي تتحدد تحت تأثير عدد من العوامل أهمها :

- ✓ سعر الصرف
- ✓ ظروف السوق الدولية
- ✓ تكلفة النقل الدولي وغيرها، و الشكل التالي يوضح بيانياً العلاقات الارتباط بين المحددات والقدرة التنافسية.

الشكل رقم (05) : محددات التنافسية في الأعمال الدولية وفق نموذج Brinkman



المصدر: عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية - حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري-، العدد 04، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية . 2013، ص 45.

(1) بضياف عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-97.

أهم ما يمكن قراءته من خلال هذا النموذج الموضح في الشكل أعلاه أنّ هذه المحددات وضعها Brinkman ضمن دراساته على قطاع الصناعات الغذائية في كندا و عليه فلا بد من مراعاة خصوصية هذا القطاع و الإطار المكاني و الزماني عند محاولة تعميم هذه المحددات عند تقييم القدرة التنافسية في قطاعات أخرى و/أو مناطق أخرى و/أو أزمنا أخرى.<sup>(1)</sup>

#### عاشرا - التكتلات الاقتصادية ودورها في تعزيز التنافسية

تتخذ التكتلات الاقتصادية دورا هاما في الاقتصاد المعاصر لما ترمي إليه هذه الأخيرة من أهداف وتتميز به من سمات مع بروز مجموعة من التحديات والتأثيرات متفاوتة الأبعاد على المستوى الجزئي والكلي والتي يمكن التطرق إليها فيما يلي:

##### 1. الأثار الساكنة

إن عملية خلق التكتلات الاقتصادية يمكن اعتبارها حركة تسير في اتجاه التجارة الحرة جزئيا أو في اتجاه رفع الكفاءة الاقتصادية، وذلك لإزالة بعض العوائق والقيود التجارية، وعموما يمكن القول أن بعض أشكال التكامل الاقتصادي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية وتعزيز التجارة الحرة و الرفع منالتنافسية، وهذا ما يؤدي إلى التأثير على التكامل الاقتصادي وعلى القوة والشدة النسبية لكل من "خلق التجارة وتحويل التجارة".

أ. خلق التجارة: يعتبر خلق التجارة محصلة بالغة الأهمية لأحد أشكال التكامل الاقتصادي، ويحدث خلق التجارة من خلال الإمكانيات التي تتيحها العملية التكاملية حيث إن إلغاء القيود على انتقال السلع وحرية التجارة يمكن أن يقود إلى الإقليمية، بحيث تخصص كل الدول ضمن المجموعات المتكاملة بما تتمتع به من خصائص نسبية في عملية الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى توسيع الإنتاج بينها اعتمادا على اتساع السوق و عليه فإن التكامل يتيح لكل دولة من الدول الأعضاء سوق واسع لمنتجاتها.

(1) عيد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية - حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري-، العدد 04، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2013، ص 45.

ب. تحويل التجارة : يعبر تحويل التجارة عن الأثر السلبي و الغير المرغوب به إذ أنه ينقص من الكفاءة الاقتصادية للدولة العضو في اتفاقية التكامل، ويحدث تحويل التجارة لما يحول النشاط التجاري بين بلدان موجودة خارج المنطقة التجارية نحو البلدان الأعضاء ومرد هذه الظاهرة إلغاء الحقوق الجمركية والحوافز الأخرى في منطقة التبادل الحر.

## 2. الآثار الديناميكية وزيادة المنافسة

تعني آثار التكتل الاقتصادي الإقليمي على النمو الاقتصادي والاستثمار في الأجل الطويل، ويشير التحليل الديناميكي إلى عدد من المزايا التي تحقق التكتل بشكل حركي ونشط.

يقلل من القوى الاحتكارية داخل كل دولة عضو، ويرفع من مكاسب المنتجين نتيجة اتساع الأسواق، حيث تدخل شركات من بلدان مختلفة في منافسة أكثر شدة، وتدفع هذه الوضعية المنشآت الأكبر إلى إنفاق المزيد على البحث والتطوير والتوصل إلى تكنولوجيات ترفع الجودة وتخفض التكلفة مما يحقق خفض الأسعار والتوسع في المبيعات بما يعود على رفع التنافسية بينها، ويسمح لها بتحقيق:

### ✓ مزايا تكاملية

يتيح التكتل الاقتصادي في تحسين التنافسية مزايا الإنتاج التكاملية مما يعمل على تحقيق وفورات الحجم، كتخفيض كلفة الحصول على مستلزمات إنتاج عالية الجودة، والاستفادة من حرية تدفقات السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الدول الأعضاء.

### ✓ جذب الاستثمار (منافسين جدد)

تؤدي التغيرات الهيكلية في اقتصاديات الدول الأعضاء نتيجة التكامل واتساع السوق الإقليمية وتحقيق وفورات الحجم إلى جذب الاستثمار المتنوع داخل إقليم الدول الأعضاء أو من خارج الإقليم، مما يعطي مرونة أكبر لتحقيق الوفرة والتنوع الاقتصادي المنشود .

## ✓ تكاليف التكيف وارتفاع مستوى التنافسي

ويقصد بها ما يتعلق بالأنشطة الأقل كفاءة وقليلة المرونة في الاستجابة للتغيرات التي تأثر على العملية الاستثمارية إجمالاً حيث تجد الشركات الضعيفة نفسها أمام صعوبة تحمل تكاليف التكيف في بيئة عالية التنافسية تسمح باجتذاب المزيد من عناصر الإنتاج بما فيها العمل ورأس المال.

### إحدى عشر: تنافسية الشركات والاقتصادات المتكتلة

إن حركة السلع والخدمات بين مختلف البلدان تجمع الأسواق المحلية للسلع والخدمات في منظومة السوق العالمية الواحدة معززة بذلك الترابط أو بمعنى آخر التبعية التجارية والاقتصادية المتبادلة بين الدول، ويأتي هذا كمحصلة للاندماج المتزايد لمختلف دول العالم في منظومة موحدة للتجارة الدولية، فبعدما كان اندماجها يتم بشكل فردي أصبح اندماجها في شكل كتلتات وتجمعات متقاربة جغرافياً، الأمر الذي كان له تأثير على التوزيع الجغرافي للتجارة الدولية سواء تجارة السلع أو تجارة الخدمات أو على مستوى تنافسية الشركات والاقتصادات المتكتلة.

لقد وجدت التكتلات الاقتصادية الإقليمية سند لها فيما أقرته دولة الأوروغواي من مبدأ تجيز فيه للدول الأعضاء أن تكون الأطراف في اتفاقيات إقليمية وذلك بشرط الجوار الجغرافي، لهذا فإن الدول تفتعل إذا اقتضى الأمر إطاراً جغرافياً يبرر الدعوة للتكتل مما يسمح بزيادة انتشار الاتفاقيات الإقليمية بين الدول . كما نجد التجارة الدولية في عدد من الدول في مناطق جغرافية مهمشة ومساهماتها ضعيفة، وتعتبر التكتلات الاقتصادية الجهوية سبب رئيسي في ذلك، كون التكتلات تقوم دائماً حول دولة قوية متطورة تعتبر كقاطرة للتكتل، وبهذا نجد أن قوة التكتل هي التي تفرض تأثيرها على حركة التجارة الدولية وليس التكتل في حد ذاته .

على عكس تجارة السلع فإن تجارة الخدمات تتميز بصعوبة قياسها نظراً لطبيعة المنتج ذاته، إلا أن خصائص كل من تجارة السلع والخدمات تتقارب، فالدول والتكتلات المسيطرة على تجارة السلع هي نفسها المسيطرة

على تجارة الخدمات، ولأن التكتلات الاقتصادية القوية تقودها الدول المتقدمة بالإضافة إلى بروز تكتلات الدول الناشئة مؤخرًا، يزداد تأثيرها على الاقتصاد العالمي مع مرور الزمن، وقد تنحصر المنافسة في إطار هذه التكتلات الاقتصادية والتي تؤثر بقوة على النظام الاقتصادي العالمي من حيث العلاقات ومراكز القوى الاقتصادية والمكاسب الموزعة بينهما.

إثنا عشر: التكتلات الاقتصادية الكبرى: ASEAN- NAFTA-EU (القدرات الاقتصادية و التنافسية)

يعاني العالم في الآونة الأخيرة من تزايد المشكلات الاقتصادية، فسواء كانت هذه التكتلات ثنائية أو إقليمية أو حتى شبه إقليمية أو بين دول يجمع بينهما أفكار وتوجهات مشتركة، إذ باتت هذه التكتلات الخيار الأفضل الذي تلجأ إليه الدول بهدف تعزيز تجارتها العالمية وتحسين تنافسيتها لضمان استمراريتها على المدى البعيد.

#### 1. الاتحاد الأوروبي (EU)

يعد الاتحاد الأوروبي أبرز التكتلات الإقليمية التي مرت بمراحل متقدمة من التعاون وأصبح النموذج المثالي للتكامل الاقتصادي، رغم ذلك شهد العديد من التحديات والأزمات، بالخصوص أزمة الديون اليونانية، الأزمة المالية العالمية وعلى غرار تضارب المصالح الاقتصادية للدول الأعضاء مع سياسة الاتحاد والانسحاب البريطاني وتأزم الوضع الأوروبي بسبب ضعف العديد من الدول الأعضاء اقتصاديا وماليا، فالأوضاع و التغيرات تفرض باستمرار إيجاد حلول سريعة وجذرية للتحديات الجديدة .

وتجدر الإشارة كذلك إلى الانضمام المتوالي للدول أدى إلى توسع المفاوضات لتشمل الدول الراغبة في الانضمام مما فرض تعميق آليات التعاون في المجال الاقتصادي والتحولت السيادة حتى لا يتلاشى تأثيرها ودورها في العالم الخارجي وتتحول إلى مجرد منطقة تجارة حرة، وعليه فهذا المنطق يستلزم تقدم في مجال التعاون الاقتصادي بشكل جاد وحذر.

إن التوسع الكبير الذي حققه الاتحاد الأوروبي والذي زاد على أثره عدد الدول الأعضاء ، ورغم التباين في مستويات التنمية للدول المنظمة حديثا وخاصة دول أوروبا الشرقية مقارنة بدول النواة، إلا أنه نتج عن

هذا التوسع زيادة في حجم سوق الاتحاد وذلك يؤثر بدوره على الإنتاج والنشاط التجاري والاستثماري و المحيط التنافسي ، و يبرز أهمية التوسع الأفقي للتكامل الاقتصادي، ومن أهم هذه الآثار نذكر النقاط التالية:

أ. توسعات الاتحاد الأوروبي؛

ب. زيادة حجم التجارة للإتحاد الأوروبي؛

ج. آثار التوسع على تدفقات الاستثمار والمنافسة.

## 2. رابطة أمم جنوب شرق آسيا ( Association of Southeast Asian Nations: ASIAN )

نشأت رابطة دول جنوب شرق آسيا كنوع من الحلف السياسي، وجاء إنشاء هذه الرابطة بمبادرة خمس دول في مجال توحيد سياسات التصنيع وتحرير التجارة البينية. تم تأسيسها في 1967 من قبل إندونيسيا وماليزيا والفلبين وسنغافورة وتايلاند، وتوسعت عضوية المنظمة لتشمل بروناي وكمبوديا ولاوس وميانمار وفيتنام.

وتهدف دول ASIAN إلى فتح آفاق واسعة للتبادل التجاري، وذلك عن طريق إزالة الحواجز الجمركية بشكل تدريجي بين دول الرابطة، كما تسعى دول الرابطة إلى إقامة تكتل جهوي مبني على أساس:

أ. الوحدة الأمنية: وذلك بتحقيق السلم وحل الخلافات باعتماد الحوار، واحترام الاتفاقيات .

ب. الوحدة الاقتصادية: تحقيق الاندماج الاقتصادي وإنشاء جهة اقتصادية مستقرة تنافس باقي التكتلات الاقتصادية باعتماد التبادل الحر للخدمات والبضائع والتخفيض من نسبة الفقر مستقبلا.

ج. الوحدة السوسيوثقافية: وذلك بخلق هوية موحدة بين دول الرابطة، وتحسين مستوى

عيش السكان وبالتالي الرفع من مستوى التنمية البشرية .

إن منطقة رابطة ASIAN تعتبر بمثابة مركز تبضع هائل، حيث أنها تمتلك ثالث أكبر قوة عمل في العالم، كما تعتبر رابع أكبر منطقة مصدرة للبضائع عالمياً، كما أنها تمثل سوقاً تستقطب استثمارات خارجية كبيرة وتتمتع بقدرات متطورة ومتنوعة من الصناعات.

وتعد تجربة دول جنوب شرق آسيا في تحقيق قدرتها التنافسية الدولية من التجارب الدولية المهمة، كما اتسمت اقتصاديات هذه الدول بالدينامكية، وحققت معدلات نمو اقتصادية مرتفعة واتسمت بعدة خصائص مشتركة منها تحقيق معدل نمو مرتع للصادرات مع استقرار سعر الصرف ترتب عليه ارتفاع مستوى المعيشة وتحسن في معدلات الفقر، كذلك ارتفاع معدل النمو في كل من رأس المال المادي والبشري.

### 3. اتفاقية اقتصاديات أمريكا الشمالية (NAFTA)

تهدف اتفاقية أمريكا الشمالية إلى إقامة منظمة للتجارة الحرة فيما بينهما وإزالة الحواجز الجمركية ورفع القيود الضريبية وفتح الباب أمام الحركة التجارية بين بلدان أمريكا الشمالية الثلاث (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا والمكسيك) لزيادة النمو وتقوية التبادل التجاري لخلق أكبر منطقة استهلاكية تستفيد من حرية التجارة.

من خلال السعي إلى بلوغ مستوى التكتل الاقتصادي، كما تحاول الدول المعنية أن تستخدم القرب الجغرافي والإطار التنظيمي للأمركيكتين لفتح منطقة تجارة حرة مع أمريكا الوسطى وأجزاء من أمريكا الجنوبية، بحيث اتخذت الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك مجموعة من التدابير لتنشيط التجارة الإقليمية بينهما فوضعوا الخطوط العريضة للاتفاقية وكانت كما يلي:

- تحسين سياسات الاستثمار في السلع والخدمات؛
- تخفيض الرسوم الجمركية؛
- تحرير حركة الشاحنات عبر الحدود لتقليل تكاليف النقل؛
- تحرير انتقال رؤوس الأموال وإزالة كافة القيود المفروضة على الاستثمار؛

- العمل على وجوب احترام اتفاقيات الملكية؛
- إلغاء القيود الإدارية.

رابعاً- تطور التبادل التجاري للاتفاقيات الإقليمية الثلاث (EU-ASIAN -NAFTA)

#### 4. التجارة الخارجية للتكتلات الإقليمية الثلاث (EU-ASIAN -NAFTA)

يمكن ملاحظة ملامح أخرى خاصة بالتكتلات الإقليمية الثلاث (EU-ASIAN -NAFTA) والتي تؤثر على سير التجارة فيها، فالدول المنتمية إلى الاتحاد الأوروبي تقوم بتصدير السلع خارج حدودها الإقليمية بدلالة الهيكل الإنتاجي لديها والمهم في القطاع الخارجي هو الطلب بالإضافة إلى خصوصية المنتج الذي يعتمد على المراكز الكبيرة للإنتاج والاستهلاك و التجارة البينية لدول الشراكة الأوروبية.

أما من طرف الولايات المتحدة الأمريكية فالأساس هو سوقها الداخلي كونه يمثل قوة اقتصادية، لذلك فإن اتفاقية NAFTA يتبعه كل من سوق كندا والمكسيك كبيرين وملائمين لها، مع مراعاة مستوى التطور الاقتصادي والمؤسسي المختلف حسب طبيعة الاقتصاد، مما يحدد نوع وكمية المنتج بالإضافة إلى استيعابه للتدفقات التجارية.

في حين يتجه اهتمام دول رابطة ASIAN (مثل الفلبين- اندونيسيا- سنغافورة- تايوان- أروغواي)، على إقامة علاقات تجارية وشراكة مع اليابان في الوقت الحالي، بالإضافة إلى كل من الصين وكوريا الجنوبية.

#### 5. المعاملات البينية للتكتلات الإقليمية الثلاث (EU-ASIAN -NAFTA)

إن نجاح التكتل الاقتصادي في تحقيق أهدافه يجعل بلدانه سوق واحدة لمنتجاته، يقوم ذلك السوق على قاعدة غنية من الموارد، سواء منها الغير مستغلة أو النصف مستغلة، وعملية استغلالها هي بحد ذاتها عملية تنموية، يجد فيها المستثمر نفسه أمام سوقاً واحد يتعامل معها، فهي بيئة ملائمة لنشأة الشركات الكبيرة وزياد الاستثمار، وهذا يمكن ملاحظته من خلال تطور التجارة المعاملات لهذه التكتلات الإقليمية الثلاث والتي بزيادة حجمها عمل بحد ذاته على تطور العلاقات الاقتصادية بين دول كل تكتل.

إن تجارة هذه التكتلات قد توسعت بوجه عام، من حيث الصادرات والواردات، وهذا التوسع قد حدث في تجارة السلع مثلما حدث في تجارة الخدمات التجارية، ولكن بصورة مختلفة في كل تكتل معتمدة في ذلك بصورة أساسية على مستوى التطور الاقتصادي لهذه التكتلات، ونوع القطاعات الاقتصادية ودرجة نموها، وفيما يلي أهم ملامح التطور في التبادل التجاري السلعي والخدمي لهذه التكتلات الثلاث:

تؤثر حركات أسعار السلع المتداولة دولياً على مكاسب البلد من التجارة الدولية أو على معدلات تبادلها التجاري، وتتوقف المكاسب أو الخسائر الناتجة عن التغيرات في معدلات التبادل التجاري على تكوين وتنوع سلة تجارة البلد، وعلى الأهمية النسبية للتجارة الخارجية في ناتجها المحلي الإجمالي ويعتقد بوجه عام أن إنتاج وتصدير السلع الأولية يتيحان فرصاً محدودة للنمو الاقتصادي والتنمية وذلك أساساً بسبب التدهور المستمر منذ فترة طويلة في معدلات التبادل التجاري للسلع الأولية مقارنة بالمصنوعات ( أي الاتجاه إلى الانخفاض في أسعار السلع الأولية في مقابل الأسعار المصنوعات) مع استثناء بعض المواد الأولية الاستراتيجية (كالبترو، الذهب) وعالية الطلب مع محدودية العرض (كالقطن، الكاكاو، البن).

تبرز أهمية الخدمات التجارية ومنفعتهما من خلال موقعها في التجارة الدولية، حيث أصبح هذا القطاع الأكبر والأسرع في النمو بين القطاعات الأخرى، ويمكن معرفة أهمية الخدمات التجارية لاقتصاديات التكتلات الإقليمية الثلاث من خلال التوسع الحاصل في التجارة العالمية والتوسع في تجارة الخدمات مما جعل وضع الخدمات التجارية الوسيطة متعلقة وأكثر صلة بنمو وتطور البلدان التكتلات الاقتصادية أكثر من ذي قبل.

### ثلاث عشر: إدارة التعاون الإستراتيجي ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية

بمجرد الإتفاق فإن تنفيذه يمر بتعريف الإجراءات الإدارية القديمة للتخطيط الهيكلية، الإدارة، المراقبة، حتى نضمن التوافق للوسائل الموضوعية في إطار التحالف لتحقيق الأهداف المرجوة، فالطابع المشترك يطرح مع ذلك مسائل نوعية.

✓ التسيير على مستوى التحالف: في المرحلة الأولى يتم بالطبع تعيين فريق قيادة أو فريق إداري لقيادة الكيان ويتمثل في رئيس المشروع أو مدير عام، وهذا يكون من طرف أحد أطراف التحالف، إذا كان مقبولاً من الطرفين، أو توظيفه من الخارج، فالتوظيف الخارجي يعطيه إستقلالية، يمكن إعتبارها مفيدة للتغلب على الصراعات المصلحية بين الشركاء، أما بخصوص مسؤولي العمليات تكون هناك مصلحة لتوظيف هؤلاء الأفراد من بين أولئك الذين ساهموا في تشكيل هيئة التحالف، حيث يمكن توزيع المسؤوليات حسب المهارات المتوفرة لدى الشركات.

✓ التخطيط والبرمجة والرقابة المشتركة: خصوصية المشروع المشترك أثناء طور التشكيل يمكن ضبطها لمخطط أعمال، ويمكن تدعيمه بنظام تقييم دقيق للأداء "في المراحل الأولية للتحالف، وطبيعة هذا المخطط هي ضبط كيفية التنفيذ بالإضافة إلى:

- ☞ التجزئة وذلك بتجزئة الهدف المشترك إلى برامج وأهداف فرعية للإنجاز في فترات محددة؛
- ☞ حصر ميكانيزمات المراقبة للتقدم الواجب تحقيقه "معايير الأداء"، فترات المراقبة للميزانية، ووسائل تسجيل الإنجازات"، وذلك لتقييم درجة تحقيق التوقعات للأهداف الفرعية؛
- ☞ ضبط وتحديد نقاط الإلتقاء بين الشركات، وذلك للحكم على تقدم المشروع ثم تصور الأعمال التصحيحية التي يجب وضعها عند الإقتضاء، أو عند ما تكون النتائج المتوقعة ضعيفة أو منعدمة؛

☞ ضبط كفاءات التمديد أو إنها التحالف عند انتهاء الأجل.

✓ تصميم التنظيم: يتعلق الأمر بتجسيد الشكل الهيكلي التي تم الإتفاق حوله عند تشكيل وإتفاق حول هيئة التحالف، تعيين التنظيم المتفق عليه والذي يجب الإحتفاظ به، يجب أن يكون متناسبا جيدا مع ذلك المنتظر لتحقيق أهداف التحالف ومع تسهيل بنائه وإنشائه، أما النقاط التي يجب أخذها في الإعتبار هي:

☞ ضبط قائمة المهام الواجب القيام بها ، وإتباع صيغة وكيفية تقسيم للعمل؛  
تحديد العناصر القاعدية للتنظيم وملائمة صيغ التنسيق بين هاته الهياكل؛  
تصور وتشكيل المهام، الأدوار، المسؤوليات والروابط والعلاقات التدريجية بين هاته الهياكل  
ووضع جدول المهام؛

☞ توفير الوسائل المعلوماتية التي تسمح بمتابعة ردود الفعل لدى المنافسين خارج التحالف؛

☞ وضع وتوفير الوسائل التي تسمح بمراقبة نشر المعلومات؛

☞ الإشارة إلى ضبط وتحديد المهام التي تتم داخل إطار التحالف عن تلك التي لا تعني التحالف  
وتقع خارجه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بلخضر مسعودة، محاضرات في مقياس الإستراتيجيات التنافسية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،  
جامعة باجاي مختار عنابة، 2020 . ص ص: 113- 115.

## قائمة المراجع و المصادر

- قرينات سماعيل، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال الدولية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص مالية وتجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، 2022.
- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية - منظور سلوكي واستراتيجي-، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- رضوان عينوس، التسويق الدولي، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
- بوزرب خير الدين، اصلاح النظام المالي العالمي – دراسة باستخدام مقاربات الاقتصاد السياسي الدولي- ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2018
- بوكساني رشيد ، معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- بربارة دليلة، التسويق الدولي، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق وتجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019.
- سهيلة مصطفى، المنظمات المالية والتجارية الدولية، مطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الثالثة تجارة دولية، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2021.
- عزالدين سمير، المنظمات المالية والتجارة الدولية، مطبوعة محاضرات موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم تجارية، تخصص : تجارة دولية، ، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019.

- فراح فريال، الجمركة و التبادل التجاري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة، قسم العلوم التجارية، تخصص تجارة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2022 .
- زيرمي نعيمة ، أثر التحرير التجاري على النمو الاقتصادي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016.
- سدي علي، دروس في نظرية التجارة الدولية، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة الماستر في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2015.
- بضياف عبد المالك، محاضرات في مقياس: اقتصاد الاستثمار والتنافسية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2020.
- موفق احمد، حلا سامي خضير، الاستثمار الأجنبي وأثره في البيئة الاقتصادية (نظرة تقويمية لقانون الاستثمار العراقي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، 2010.
- صياد شهبناز، الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2013.
- بن عباس حمودي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في التنمية الاقتصادية دراسة حالة الصين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد دولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- ليليا بن منصور، الإستثمار الأجنبي المباشر دراسة نظرية واقتصادية، العدد 02، المجلد 05، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2014.

- خروف منير، الأثر المتبادل للإستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية دراسة قياسية لحالة الجزائر 1990-2014، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 8، جامعة قلمة، الجزائر، 2017 .
- شوقي جباري، أثر الإستثمار الأجنبي على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.
- محمد رضا بوسنة، محاضرات في مقياس تجارة و مالية دولية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص محاسبة و مالية، قسم العلوم المالية و المحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، الجزائر، 2017.
- عطا غنيم حسين، دراسات في التمويل، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 1999.
- ولاء عضيبات، تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولي في إدارة الأعمال الدولية، 2020، [/https://e3arabi.com/money-and-business](https://e3arabi.com/money-and-business)
- صالح السحيباني ، عبد العظيم موسى، الاندماج والاستحواذ - الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة- بحوث الإستثمار، إدارة البحوث والاستشارات الإستثمارية، شركة الراجحي للخدمات المالية، السعودية، 2008.
- هاني العمري، مسار إدارة الأعمال الدولية ، مذكرة مادة : الإدارة الاستراتيجية في البيئة العالمية، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2007.
- سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998.
- بلمديوني محمد، بوقرط ربيعة، دور الشركات المتعددة الجنسيات في تحقيق التنمية، العدد الخاص، المجلد 08، مجلة صوت القانون، 2022.
- لمزري مفيدة ، سالي وردة ، الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية ، العدد 01، المجلد 05، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 2020.

- نوح فروجي، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الاسواق الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- أحمد عبد العزيز، الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد85،العراق،2010.
- حازم البيلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر، ترجمة: شاكر عبد الحميد، عالم المعرفة، الكويت، 2000.
- شريفة جعدي، محمد الخطيب نمر ، محمد بركة، أثر استثمار الشركات متعددة الجنسيات على التنمية المحلية في لجنوب الشرقي الجزائري خلال الفترة (2006-2012) ، العدد01، المجلد01، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2014.
- بن خزناني أمينة، أوسير منور، تطور استثمار متعدد الجنسيات وعلاقتها بالأمن الغذائي في الجزائر – دراسة تحليلية 1995-2015، العدد 01، المجلد 06، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2017.
- بوبكر بعداش، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات حالة قطاع البترول، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر03، 2010.
- علوان رمزي، تدويل أعمال الشركات متعددة الجنسيات ودوره في التحول الصناعي والتكنولوجي بالاقتصاد الصيني، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد3، العدد2، مخبر المحاسبة المالية الجبابة والتأمين، جامعة أم البواقي،2020.
- الجوزي جميلة ، دحماني سامية، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، العدد: 06 ، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، 2015 .
- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، العدد 1، المجلد 8، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر، 2021.

■ يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي: حول الأداء المتميز لمنظمات الحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-08 مارس 2005.

■ عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن سامي، ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية - حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري- ، العدد 04، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 2013.

■ بلخضر مسعودة، محاضرات في مقياس الإستراتيجيات التنافسية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2020.

■ فهد بن يوسف العيتاني، إدارة الأعمال الدولية ، مذكرة مساعدة للكتاب المقرر، لأحمد بن عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، <https://vb.ckfu.org>.

■ فلاق علي وباصور محمد، الاستثمار الأجنبي غير المباشر ودور ه في تفعيل نشاط سوق الأوراق المالية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 02، العدد 03، 2015، ص ص 75-76  
<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/306/2/1/26373>.