

الشركات المتعددة الجنسية

دراسة تمهيدية*

د. ابو بكر مصطفى بعيرة*

مقدمة :

في كل حقبة من حقب تطور الادارة يغلب على الفكر الاداري نمط معين أو آخر، ولعل أهم ماتتسم به الادارة في هذا النصف الثاني من القرن العشرين هو الطابع الدولي. فحجم الصادرات الدولية قد زاد بشكل مهول مثلاً ما بين ١٩٥٠ و ١٩٧٩ حيث ارتفع من ٥٧,١ بليون دولار أمريكي الى ١٥٠,٧,٢ بليون دولار. ولا بد لمثل هذا الحجم من التبادل التجاري الدولي على نطاق واسع من أداة تحسن استغلاله، وليس هناك وسيلة بطبيعة الحال لتحقيق ذلك خير من الادارة الجيدة.

ومن أجل تحقيق هذا الغرض برزت ظاهرة الشركات الدولية المتعددة الجنسية.

وبطبيعة الحال فان شركة ماتتصبح دولية بمجرد أن تعبر عملياتها الحدود الاقليمية لدولة من الدول، وان كان البعض يرى بأن مثل هذا الشرط وحده لا يكفي لكي نعطي شركة ما الصفة الدولية، وانما ينبغي توفر عدد من الشروط فيها من أهمها:

(١) أن تكون للشركة نشاطات في ستة أقطار مختلفة على الأقل.

(٢) أن تحصل الشركة على ٢٠٪ على الأقل من أصولها أو مبيعاتها نتيجة لعملياتها في أقطار غير البلد الأم.

(٣) أن تصل مبيعاتها السنوية الى مائة مليون دولار على الأقل.

(٤) أن يسود النظام الاداري للشركة التفكير الدولي البحث حيث يجري توزيع الموارد بغض النظر عن الحدود الجغرافية التي تصبح لدى الشركة مجرد قيود تثير في عملية اتخاذ قراراتها^(١).

وبين الجدول رقم (١) أمثلة لبعض الشركات الدولية الكبيرة. ولعل أكثرها يعكسه هذا الجدول هو سيطرة الشركات الدولية الأمريكية الجنسية على القائمة الواردة في الجدول السابق سواء من حيث العدد أو الحجم، ولا تفسير واضح لذلك في رأي الكاتب غير المهارات الادارية الفائقة التي تميز بها الاقتصاد الأمريكي وخاصة منذ فترة الحرب العالمية الثانية وحتى السبعينات^(٢).

وفي عام ١٩٨٠ بلغت مبيعات الخمسمائة شركة أمريكية في قائمة مجلة Fortune المعروفة، بلغت ١٦٥٠ بليون دولار، وبلغت ارباح هذه الشركات عن نفس السنة ٨١,٢ بليون دولار، كما بلغ عدد العاملين فيها ١٥,٩ مليون شخص^(٣).

وقد بلغت بعض هذه الشركات حداً من الكبر تفوق في إمكانياتها المالية إمكانيات الكثير من الدول وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢). وبرغم ان الناتج الأجمالي للدول والمبيعات السنوية لهذه الشركات ليست ارقاماً قابلة للمقارنة مباشرة الا أن النظر اليها يعطينا فكرة عن المقدرة المالية للشركات الدولية، خاصة اذا عرفنا ان قدرة هذه الشركات الدولية على الاقتراض في اسواق المال الدولية هي أكبر بكثير من قدرة الدول على ذلك لأسباب واضحة.

* المنظمة العربية للعلوم الادارية / عمان.

أستاذ مشارك في إدارة الاعمال . جامعة قاريونس - بنغازي.

جدول رقم (١)
كبرى الشركات الصناعية في العالم *

الدخل الصافي (الاف الدولارات)	المبيعات (الاف الدولارات)	الجنسية	اسم الشركة	الترتيب	
				١٩٨٠	١٩٨١
٥,٥٦٧,٤٨١	١٠٨,١٠٧,٦٨٨	امريكية	Exxon	١	١
٣,٦٤٢,١٤٢	٨٢,٢٩١,٧٢٨	هولندية	Royal Dutch/Shell Group	٢	٢
٢,٤٣٣,٠٠٠	٦٤,٤٨٨,٠٠٠	بريطانية	Mobil	٣	٣
٣٣٣,٤٠٠	٦٢,٦٩٨,٥٠٠	امريكية	General Motors	٤	٤
٢,٣١٠,٠٠٠	٥٧,٦٢٨,٠٠٠	امريكية	Texaco	٥	٥
٢,٠٦٣,٢٧٢	٥٢,١٩٩,٠٧٦	بريطانية	British Petroleum	٦	٦
٢,٣٨٠,٠٠٠	٤٤,٢٢٤,٠٠٠	امريكية	Standard Oil of California	٧	٧
١,٠٦٠,١٠٠	٣٨,٢٤٧,١٠٠	امريكية	Ford Motor	٨	٨
١,٩٢٢,٠٠٠	٢٩,٩٤٧,٠٠٠	امريكية	Standard Oil (Ind.)	٩	٩
٣٨٣,٢٣٤	٢٩,٤٤٤,٣١٥	ايطالية	ENI	٩	١٠
٣,٣٠٨,٠٠٠	٢٩,٠٧٠,٠٠٠	امريكية	International Business Machines	١١	١١
١,٢٣١,٠٠٠	٢٨,٢٥٢,٠٠٠	امريكية	Gulf Oil	١٠	١٢
١,٦٧١,٢٩٠	٢٧,٧٩٧,٤٣٦	امريكية	Atlantic Richfield	١٦	١٣
١,٦٥٢,٠٠٠	٢٧,٢٤٠,٠٠٠	امريكية	General Electric	١٤	١٤
٤٠٠,٣٧٩	٢٤,٠٩٥,٨٩٨	بريطانية	Unilever	١٧	١٥
١,٤٠١,٠٠٠	٢٢,٨١٠,٠٠٠	امريكية	E.I. du Pont de Nemours	٣٨	١٦
١٧٥,٨٠٧	٢٢,٧٨٤,٠٣٢	فرنسية	Francaise des Petroles	١٥	١٧
١,٧٠١,٠٠٠	٢١,٦٢٩,٠٠٠	امريكية	Shell Oil	١٨	١٨
١,٦٩٠,٣١٢	٢٠,٥٥٦,٨٧١	كويتية	Kuwait Petroleum	—	١٩
٦٨٢,٣١٦	١٩,٦٦٦,١٤١	فرنسية	Elf - Aquitaine	٢٢	٢٠
٣,٣١٦,٠٤٠	١٩,٦٥٩,١١٥	فنزويلية	Petroleos de Venezuela	٢٠	٢١
غير متوفر	١٩,٦٠٨,٤٨٠	ايطالية	FIAT	١٣	٢٢
٨٣١,٢١٥	١٨,٩٤٦,٠٥٦	برازيلية	Petroleo Brasileiro	٢٣	٢٣
٤٠,٧٩٠	١٨,٨٠٤,١٩٠	مكسيكية	petroleos Mexicans	٣٤	٢٤
٦٧٦,٨٠٤	١٧,٣٦,١٨٩	امريكية	I.T.T.	٢١	٢٥
١٤٣,٩٨٢	١٧,٠٦٩,١٥٥	هولندية	Philips	٢٣	٢٦
٩٩,٤٥١	١٦,٨٢٢,٢١٥	المانية	Volkswagenwerk	٢٤	٢٧
٣٦٥,٢١٢	١٦,٢٨١,٣٩٨	المانية	Daimler - Benz	٢٧	٢٨
٤٩٠,٢٠٠	١٦,٢٤٥,٣١٥	يابانية	Nissan Motor	٣٧	٢٩
١٢٤,٩١٦	١٦,٢٢٩,٧٦٢	فرنسية	Renault	١٩	٣٠

٢٠٨,١٥٧	١٦,٠٢٩,٧٣٥	المانية	Siemens	٢٦	٣١
٨٧٩,٠٠٠	١٥,٩٦٦,٠٠٠	أوربيكية	Phillips Petroleum	٣٩	٣٢
٧١٤,٦٧٥	١٥,٧٣٨,١٦	يابانية	Matsushita Electric	٤٥	٣٣
٦١٩,٦٦٦	١٥,٧١٢,٥٤٠	يابانية	Toyota Motor	٣٦	٣٤
٥٩٦,٣٦٣	١٥,٥١٩,٤١٦	يابانية	Hitachi	٣٣	٣٥
٨١٣,٠٠٠	١٥,٤٦٢,٠٠٠	أمريكية	Tenneco	٤١	٣٦
١٣٢,١٦٧	١٥,٢٩٢,٧٥٠	المانية	Hoechst	٢٩	٣٧
٣٤١,١٩٦	١٥,١٩٦,٩٤٥	يابانية	Nippon Steel	٤٢	٣٨
١,٠٧٦,٠٠٠	١٥,٠١٢,٠٠٠	أمريكية	Sun Oil	٤٣	٣٩
٢٢٤,٦٣٤	١٤,٩٨٥,٢٧٢	المانية	Bayer	٣٠	٤٠
٧٢٢,٢١٦	١٤,٧٠٧,٥٤٣	أمريكية	Occidental Petroleum	٤٧	٤١
٣٧٠,٩٠٣	١٤,٣٠١,٠٢٢	بريطانية	BAT Industries	-	٤٢
٤٩٢,٦٠٤	١٤,١٧٢,٠٧٤	سويسرية	Nestlé	٣٥	٤٣
١,٠٧٧,٢٠٠	١٣,٩٤٠,٥٠٠	أمريكية	U.S. Steel	٤٦	٤٤
١٦٢,٨٩٠	١٣,٧٠٧,٤٣٤	المانية	BASF	٣١	٤٥
٤٥٧,٦٨٦	١٣,٦٦٧,٧٥٨	أمريكية	United Technologies	٤٨	٤٦
١,٩٤٦,٨٩٨	١٣,٤٥٧,٠٩١	أمريكية	Standard Oil (Ohio)	٥٠	٤٧
٣٦٨,٨٢٥	١٣,٣٩٦,٣٠٨	فرنسية	Peugeot	٢٨	٤٨
٣٧٦,٩٨٣	١٣,٣٣٨,٣٠٥	بريطانية	Imperial Chemical Ind.	٤٠	٤٩
٣٢,٣٤١	١٣,٠٦٣,٩٦١	المانية	Thyssen	٣٢	٥٠

*المصدر : Fortune, August 23, 1982
ومثل الاحصائيات تقوم المجلة بتجديدها سنويا.

٦٢	شركة جنرال موتورز	٦٢	بليون دولار
٥٨	شركة تكساكو	٥٨	بليون دولار
٥٢	شركة النفط البريطانية	٥٢	بليون دولار
٤٠	اليونان	٤٠	بليون دولار
٢٩	الجزائر	٢٩	بليون دولار
٢٠	ليبيا	٢٠	بليون دولار
١٩	مصر	١٩	بليون دولار
١٩	العراق	١٩	بليون دولار
١٥	المغرب	١٥	بليون دولار
١٥	الأردن	١٥	بليون دولار

جدول رقم (٢)
الناتج المحلي الاجمالي لبعض الدول مقارنا بمبيعات
بعض الشركات الدولية

اسم البلد أو الشركة	الناتج الاجمالي أو المبيعات
هولندا	١٦١ بليون دولار
بلجيكا	١١١ بليون دولار
شركة اكسون	١٠٨ بليون دولار
سويسرا	٩٧ بليون دولار
شركة شل	٨٢ بليون دولار
الدنمارك	٦٦ بليون دولار
شركة موبل	٦٥ بليون دولار

جدول رقم (٣)
اتساع الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها بعض
الشركات الدولية أعمالها*

عدد البلدان التي

توجد بها فروع

الشركة	البلد الأم	الشركة
General Motors	الولايات المتحدة	٢١
Exxon	الولايات المتحدة	٢٥
Ford	الولايات المتحدة	٣٠
Royal/Dutch Shell	هولندا	٤٣
General Electric	الولايات المتحدة	٣٢
IBM	الولايات المتحدة	٨٠
Mobil Oil	الولايات المتحدة	٦٢
Chrysler	الولايات المتحدة	٢٦
Texaco	الولايات المتحدة	٣٠
Unilever	بريطانيا	٤٠
ITT	الولايات المتحدة	٤٠
Gulf Oil	الولايات المتحدة	٦١
British Petroleum	بريطانيا	٥٢
Philips	هولندا	٢٩
Standard Oil (Calif.)	الولايات المتحدة	٢٦

*المصدر : R. Wayne Mondy, Robert E. Holmes, Edwin B. Filippo, "Management: Concepts and Practices" (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1980), pp. 540-549.

ولعل من أوضح النشاطات التي ينطبق عليها مثل هذا الوضع صناعة السيارات الأمريكية حيث كانت هذه الصناعة خلال كل تاريخها الماضي موجهة نحو الأسواق المحلية، ولكن منذ منتصف السبعينات واجهت صناعة السيارات فترة كساد شديد في الأسواق الأمريكية مما جعل بعضها يشرف على حافة الإفلاس (مثل شركة كرايسلر، ثالث كبرى شركات صناعة السيارات في أمريكا)^(٦)، وقد أدى مثل هذا الهبوط الشديد على طلب السيارات في السوق المحلية إلى إتجاه أغلب الشركات الأمريكية إلى محاولة الدخول

كما أن إحدى الظواهر لكبر حجم الشركات الدولية واتساع نشاطها هو في تعدد المناطق المختلفة من العالم التي تمارس فيها هذه الشركات نشاطها وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٣).

كما يلاحظ في هذا المجال أيضا بروز اتجاه بين دول العالم الثالث لإنشاء شركات دولية في هذه الدول تخدم أغراض التنمية فيها^(٤).

وبالرغم من أن ظاهرة التبادل التجاري الدولي التي تمارسها الشركات الدولية ظاهرة عرفها الإنسان منذ زمن، فإن الشركات الدولية بصورتها الحالية يمكن أرجاعها إلى عام ١٩٢٩ عندما حدث اندماج بين كل من شركة Margarine Unie الهولندية وشركة Lever Brothers البريطانية لتكونا شركة Unilever التي تعتبر الآن إحدى كبريات الشركات الدولية في العام (انظر الجدول رقم ١ أعلاه) حيث يبلغ عدد فروعها خمسمائة فرع موزعة في حوالي أربعين دولة.

لماذا تدخل منشأة ما مجال الأعمال الدولية ؟

بالرغم من الصعوبات والمخاطر المتعددة التي تحيط بمهمة أداء الأعمال في البيئة الدولية فإن المنشآت من أغلب الاقطار المتقدمة إقتصاديا قد اقتضت مجال الأعمال الدولية منذ سنوات وكونت امبراطوريات ضخمة كما رأينا سابقا، وتكمن وراء تحمل مخاطر البيئة الدولية عدة أسباب من أهمها:

(١) تشبع الأسواق المحلية :

وفقا لمفهوم دورة حياة أية سلعة من السلع^(٥) فإن إحدى المراحل التي لا بد من الوصول إليها في أغلب السلع هي مرحلة تشبع السوق. وهنا يكون دور إدارة التسويق مهما في العمل على جعل منحني الطلب على السلعة يرتفع مرة أخرى سواء أكان ذلك عن طريق ادخال تعديلات في شكل ومواصفات واستخدامات السلعة أو عن طريق خلق أسواق جديدة. ويعتبر الدخول في مجال العمليات الدولية إحدى وسائل خلق هذه الأسواق الجديدة.

وكذلك الاتفاق الذي تم بين كل من شركة جنرال موتورز الأمريكية (أولى شركات السيارات في العالم) وشركة تويوتا اليابانية (ثالث كبرى شركات السيارات في العالم) لإنتاج حوالي ٢٠٠٠٠٠ في العام ابتداء من عام ١٩٨٤ في مصنع مشترك لهما تقيمانه في الولايات المتحدة.

(٣) رخص بعض عناصر الانتاج في الخارج :
تختلف تكلفة الكثير من عناصر الانتاج من عمل ومواد أولية وغيرها من مكان لآخر في العالم، وبالتالي قد تجد بعض الشركات أنه من الأفضل لها إنشاء عمليات فرعية في المناطق حيث تكون تكلفة عناصر الانتاج أقل.

ويبين الجدول رقم (٤) والجدول رقم (٥) كيف تختلف تكلفة العمل كعنصر من عناصر الانتاج مابين مناطق مختلفة من العالم.

جدول رقم (٤)

اجور العمل عن الساعة في قطاع الصناعة*
(اليابان = ١٠٠)

السنة	اليابان	فرنسا	المانيا الغربية	بريطانيا	أمريكا
١٩٧٠	١٠٠	١٣٧,٢	٢٢٤,٢	١٨٤,٨	٤١٦,١
١٩٧٥	١٠٠	١٢٠,٦	١٨٨,٣	١٠٩,٣	١٩٧,٢
١٩٧٧	١٠٠	١٠٥,٦	١٧٦,٩	٨٠,٠	١٧٩,٩
١٩٧٨	١٠٠	٩٥,٤	١٥٩,٤	٧٥,٣	١٤٤,٨
١٩٧٩	١٠٠	١١٢,٨	١٨٣,٥	٩٧,١	١٥٦,٥

المصدر : International Herald Tribune

ومثل هذا الامر هو ماحدا بالكثير من الشركات الأمريكية لأن تركز مصانعها في مناطق ذات أجور منخفضة مثل هونج كونج والصين الوطنية وسنغافورة وبعض جزر الكاريبي ومنطقة الحدود مع المكسيك، وذلك لتصنيع السلع التي تتطلب عمالة كبيرة مثل أجهزة الاذاعة المرئية (التلفزيون) وآلات التصوير والساعات والآلات الحاسبة وغيرها.

الى الاسواق العالمية.
ولانجاح جهودها في مجال المنافسة الدولية قامت صناعة السيارات الأمريكية بادخال تعديلات جذرية على أساليبها التكنولوجية فجعلت سياراتها أصغر حجما واكثر اقتصادا في إستهلاك الوقود^(٧). كما قامت الشركات الأمريكية بالدخول في عمليات مشاركة مع شركات أوربية ويابانية، وذلك مثل الاتفاق الذي تم بين شركة American Motor Corporation (رابع شركات صناعة السيارات الأمريكية حجما) وشركة Renault الفرنسية، والذي ترى فيه الشركتان فرصة كبيرة لمحاولة غزو أسواق جديدة أكبر، لدرجة ان شركة Renault رفضت تحذير جامعة الدول العربية لها من الاقدام على الدخول في عملية المشاركة مع إحدى المؤسسات الأمريكية التي تخضع لاحكام المقاطعة العربية، وبالتالي تم في أواخر عام ١٩٨١ تطبيق قرار المقاطعة العربية على شركة Renault أيضا.

(٢) الحماية والقيود على الاستيراد :

إن الحماية التي تفرضها بعض الدول ضد دخول سلع معينة الى أسواقها، سواء أكانت هذه الحماية في شكل رسوم جمركية عالية أو في شكل منع الاستيراد، تجعل الشركات المنتجة أصلا لهذه السلع تتجه الى انشاء فروع لها في تلك الأسواق .. خاصة إذا كانت من الأسواق المربحة.

وهذا هو ماحدا بالشركات اليابانية الرئيسية (مثل سانيو، سوني، شارب، ماتسوشيتا، ميتسوبيش، جي في س، هوندا، ينسان، تويوتا) الى فتح فروع لها في أوربا الغربية وأمريكا لتصنيع منتجاتها وذلك ردا على موافق الدول الغربية من تقييد وارداتها من السلع اليابانية وخاصة التلفزيون الملونة واجهزة الفيديو والسيارات ابتداء من عام ١٩٨١.

ولعل آخر مظاهر هذا الاتجاه هو تلك الاتفاقات التي تمت بين كل من مؤسسة لايلاند البريطانية لصناعة السيارات وشركة هوندا اليابانية لإنشاء خط انتاج مشترك لصناعة سيارة جديدة تحل محل سيارة روفر البريطانية التي بدأت مبيعاتها تضمحل، ولكن مقر انتاج السيارة الجديدة في بريطانيا.

جدول رقم (٦)
نصيب الدول النامية من صادرات بعض السلع*

النسبة	السلعة
٪١٠٠	البن
٪١٠٠	الكافور
٪ ٨٢	الشاي
٪ ٦٧	السكر
٪ ٧٦	الموز
٪ ٦٢	القطن
٪١٠٠	المطاط الطبيعي
٪ ٥٥	الفوسفات
٪ ٥٨	النحاس
٪ ٨٧	الصفائح

المصدر: Richard D. Robinson, International Business Management, 2nd ed. (Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1078), p. 175.

وتشجع الكثير من الدول الصناعية قيام هذه الشركات بالدخول في مجال العمليات الدولية وذلك لتأمين حاجة هذه الدول الصناعية من المواد الخام اللازمة لصناعتها، خاصة اذا كانت هذه الصناعة تعتمد بدرجة كبيرة على المواد الخام المستوردة، وذلك كما هو الحال في الاقتصاد الأمريكي بالنسبة لاعتماده على المعادن التي يتم استيرادها كما يتضح من الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)
درجة مساهمة الاستيراد في سد احتياجات الاقتصاد الأمريكي من بعض المعادن الرئيسية*

المعدن	الواردات الأمريكية	الواردات المتوقعة	الواردات المتوقعة	الواردات المتوقعة
عام ١٩٧٠	عام ١٩٨٥	عام ٢٠٠٠	النامية	البوكسيت
٪ ٨٥	٪ ٩٦	٪ ٩٨	٪ ٩٥	البوكسيت
٪ ١٠٠	٪ ١٠٠	٪ ١٠٠	٪ ٢٥	الكروم
٪ ١٧	٪ ٣٤	٪ ٥٦	٪ ٤٤	النحاس

جدول رقم (٥)
مقارنة الاجر عن الساعة في بعض الصناعات*
(بالدولار الأمريكي)

النشاط / الدولة	في الدولة النامية	في الولايات المتحدة
- المنتجات الالكترونية:		
هونج كونج	٠,٢٧	٣,١٣
المكسيك	٠,٥٣	٢,٣١
الصين الوطنية	٠,١٤	٢,٥٦
- قطع غيار الآلات المكنية:		
هونج كونج	٠,٣٠	٢,٩٢
المكسيك	٠,٤٨	٢,٩٧
الصين الوطنية	٠,٣٨	٣,٣٢
- أشباه الموصلات:		
كوريا	٠,٣٣	٣,٣٢
سنغافورة	٠,٢٩	٣,٣٦
جامايكا	٠,٣٠	٢,٢٣
- الملابس:		
المكسيك	٠,٥٣	٢,٢٩
هندوراس	٠,٤٥	٢,٢٧
كوستاريكا	٠,٣٤	٢,٢٨
ترنيداد	٠,٤٠	٢,٤٩

المصدر: Richard D. Barnett and Ronald E. Muller, Global Reach: The power of the Multinational Corporations (New York: Simon and Schuster, 1974), p. 127.

(٤) توفر المواد الخام :

ان توفر المواد الخام في مناطق من العالم دون أخرى، وبالذات في الدول النامية حيث لا تستطيع الخبرة الفنية المحلية استغلال المواد المتوفرة، قد حدا بالكثير من الشركات الى ان تعبر الحدود الاقليمية، والقارات في كثير من الاحيان، والدخول في مجال العمليات الدولية.

ويبين الجدول رقم (٦) أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الكثير من الشركات الدولية تتواجد في الدول النامية.

جدول رقم (٨)
أغنى عشر دول في العالم: ١٩٨٠*

الدولة	الدخل الفردي
(١) الكويت	١٧١٠٠ دولار أمريكي
(٢) سويسرا	١٣٩٢٠ دولار أمريكي
(٣) السويد	١١٩٣٠ دولار أمريكي
(٤) الدنمارك	١١٩٠٠ دولار أمريكي
(٥) ألمانيا الغربية	١١٧٣٠ دولار أمريكي
(٦) بلجيكا	١٠٩٢٠ دولار أمريكي
(٧) النرويج	١٠٧٠٠ دولار أمريكي
(٨) الولايات المتحدة	١٠٦٣٠ دولار أمريكي
(٩) هولندا	١٠٢٣٠ دولار أمريكي
(١٠) فرنسا	٩,٩٥٠ دولار أمريكي

المصدر: احصائيات الصرف الدولي للانشاء والتعمير
منشورة في :

International Herald Tribune, August 11, 1981.

جدول رقم (٩)
أفقر عشر دول في العالم: ١٩٨٠*

الدولة	الدخل الفردي
(١) بوتان	٨٠ دولار أمريكي
(٢) بنجلاديش	٩٠ دولار أمريكي
(٣) تشاد	١١٠ دولار أمريكي
(٤) اثيوبيا	١٣٠ دولار أمريكي
(٥) نيبال	١٣٠ دولار أمريكي
(٦) مالي	١٤٠ دولار أمريكي
(٧) بورما	١٦٠ دولار أمريكي
(٨) أفغانستان	١٧٠ دولار أمريكي
(٩) بوروندي	١٨٠ دولار أمريكي
(١٠) فولتا العليا	٢٨٠ دولار أمريكي

نفس المصدر الخاص بالجدول رقم (٨) أعلاه.

الحديد	٣٠ %	٥٥ %	٦٧ %
الرصاص	٣١ %	٦١ %	٦٧ %
المنجانيز	٩٥ %	١٠٠ %	١٠٠ %
النيكل	٩٠ %	٨٨ %	٨٩ %
البوتاس	٤٢ %	٤٧ %	٦١ %
الكبريت	١٥ %	٢٨ %	٥٢ %
الصفائح	٩٨ %	١٠٠ %	١٠٠ %
التنجستين	٥٠ %	٨٧ %	٩٧ %
القناديوم	٢١ %	٣٢ %	٥٨ %
الزنك	٥٩ %	٧٣ %	٨٤ %

المصدر : Richard D. Barnet and Ronald E. Muller, Global Reach,, op. cit., p. 126.

ان العوامل الأربعة الرئيسية السابقة تؤثر بدرجة كبيرة في قرار الشركات بأن تدخل في مجال العمليات الدولية. ولكن عندما تتخذ شركة ما القرار بالدخول في هذا الميدان فانها تكون قد قطعت فقط نصف المرحلة وينبغي عليها حينئذ ان تتخذ قرار — هو أيضا في نفس الدرجة من الاهمية — تحدد فيه دولة أو دولا معينة كموقع لعملياتها.

ان اتخاذ القرار الخاص بتحديد موقع معين يتأثر بدوره بمجموعة من العوامل من أهمها: (٨)

(١) القوة الشرائية :

عندما تقرر شركة ما الدخول في أحد الاسواق الدولية فان من أهم الأمور التي تنظر اليها الدخول الفردية المتوفرة (ولو نظريا على الأقل) لسكان ذلك البلد، وعامل الدخل الفردي يعتبر مؤشرا إحصائيا مهما هنا وذلك لان بعض الدول (كالصين الشعبية أو الهند مثلا) قد يكون حجم دخلها القومي كبيرا، ولكن نظرا لكثرة عدد سكانها فان الدخل الفردي، وبالتالي القوة الشرائية لافراد هذه الدول تكون منخفضة.

ويبين الجدولان رقم (٨) و (٩) اغنى وأفقر عشر دول في العالم وذلك وفقا لاحصائيات الدخل الفردي.

(٢) التشريعات السائدة :

(٣) الفلسفة السياسية السائدة :

تعتبر التشريعات السائدة في الدول النامية عادة متخلفة في إحكام الرقابة على الشركات الدولية وذلك بسبب تخلف أنظمة الإدارة في هذه الدول، ولذلك تجد الشركات الدولية نفسها في مثل هذه البيئة قادرة على التلاعب بالأسعار واحتساب الضرائب وحتى بسلامة وأمن مواطني هذه الدول من حيث بيع الكثير من السلع التي يمنع تماما بيعها أو التعامل بها في البلدان الأصلية لهذه الشركات.

لقد وجدت مثلاً إحدى دراسات منظمة الصحة العالمية في تقرير لها بعنوان «إستعمار الدواء» ان عدداً من الشركات الدولية في مجال الأدوية لاتزال تباع الكثير من الأدوية في أفريقيا بالرغم من أن هذه الأدوية أصبحت ممنوعة من التداول في دول العالم الغربي (مثلاً دواء يسمى Winstrol لم يعينهم مثل هذا الامر).

وحتى ان وجدت بعض القوانين الجيدة (وهو الاتجاه الذي يسود بعض الدول النامية الان) فان هذه القوانين لاتجد سبيلها الى التطبيق الصحيح بسبب ضعف الاجهزة الادارية التنفيذية.

كما أن الشركات الدولية عن طريق الرشاوي وما شابهها تستطيع ان تعرف مقدماً الكثير من القرارات الهامة التي تؤثر فيها والتي تنوي الدولة الاقدام عليها. أيضاً فان حكومات الدول النامية عموماً لديها ميل الى الثقة في نصائح المكاتب الاستشارية الدولية (الامريكية بالدرجة الأولى)، وقد يحدث ان تكون هذه المكاتب هي نفسها التي تقدم النصح والمشورة الى الشركات الدولية ذاتها التي تتفاوض معها هذه الحكومات.

كذلك نجد ان الدول الصناعية المتقدمة إقتصادياً أصبحت تفرض الكثير من القيود على مصانعها لحماية البيئة من التلوث في حين نجد أن مثل هذه القيود غير موجودة في الدول النامية، مثلاً في دولة المكسيك تقوم الحكومة بنشر إعلان في الصحيفة الصادرة باللغة الانجليزية في مدينة المكسيك تطمئن في رجال الصناعة الاجانب الى ان كل الحماية متوفرة لهم ضد قوانين حماية البيئة من التلوث!

إن نوعية النظام السائد في بلد ما يؤثر على قرارات الكثير من الشركات الدولية في إتخاذ قرارها بدخول ذلك البلد أم لا. ولذلك عادة ما تعمل الشركات الدولية الكبيرة على تقسيم العالم الى مناطق وفقاً لدرجة ترحيبها بنشاط تلك الشركات أو وقوفها في وجه هذا النشاط بحزم، كما ان الكثير من الشركات الدولية الكبيرة أصبحت توجد لديها إدارة متخصصة تعرف باسم إدارة دراسة المخاطر السياسية.

إن الكثير من الشركات الدولية أصبحت قادرة على قراءة المستقبل السياسي لكثير من الدول بشكل كبير من الدقة. لقد حضر كاتب هذه السطور عندما كان في جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة عام ١٩٦٨ محاضرة لنائب رئيس شركة (Carnation) عن العمليات الدولية لتلك الشركة، وقد تحدث المحاضر آنذاك عن أن شركته تقوم بسد حاجة الدول الافريقية من الحليب المعبى عن طريق مصانع الشركة في أوروبا، ولاعتبارات إقتصادية فقد بدأت الشركة في التفكير في إنشاء أحد مصانع تعليب الحليب في أفريقيا، وقد وقع الاختيار في مرحلة ما على ليبيا كمكان لإنشاء ذلك المصنع، ولكن بعض الآراء في الشركة اشارت الى ان النظام السياسي في ليبيا آنذاك كان بقيادة ملك كبير في السن، وان الشركة كانت تتوقع بان الوضع السياسي في ليبيا آنذاك يشير الى ضرورة حدوث نوع من التغير السياسي، وعليه فقد رأت إرجاء فكرة المصنع في ليبيا. وبعد ذلك بفترة وجيزة جدا قامت الثورة في ليبيا عام ١٩٦٩.

لقد أجرت المجلات الاقتصادية اليابانية مؤخراً دراسة على أكبر مائة شركة يابانية تعمل في الخارج وذلك لتقييم درجة المخاطر في هذه الدول من وجهة نظر الشركات العاملة هناك، وقد شملت الدراسة ستة وسبعين بلداً، وقد صممت طريقة الدراسة بحيث يتم إعطاء أي بلد خال من المخاطر بالكامل (حالة نظرية بطبيعة الحال) عشر نقاط، وكلما ازدادت خطورة العمل في بلد ما كلما قل عدد النقاط التي يحصل عليها. وقد كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي: (٩)

جدول رقم (١٠)

مجموعة من دول العالم مرتبة حسب درجة خطورة الاستثمار الاجنبي فيها*

الولايات المتحدة	٨,٩٩	الاتحاد السوفيتي	٥,٤٤
المانيا الغربية	٨,٦٨	جنوب أفريقيا	٥,٢١
سويسرا	٨,٣٤	كولومبيا	٤,٧١
هولندا	٧,٨٤	المجر	٤,٦٤
بلجيكا	٧,٦٧	الارجنتين	٤,٤٨
بريطانيا	٧,٤٩	مصر	٤,٢٨
نيوزيلندا	٧,٣٣	باكستان	٣,٣٦
سنغافورة	٧,٣٠	غانا	٣,٠٥
السويد	٧,٢٤	بولندا	٣,٠٣
النرويج	٧,٢١	تركيا	٢,٧٣
النمسا	٧,٢١	كوريا الشمالية	٢,٥٧
هونج كونج	٦,٧٦	أثيوبيا	٢,٣٩
المملكة السعودية	٦,٢٤	لبنان	٢,٣٣
المكسيك	٥,٩٥	إيران	٢,١٩
فينيزويلا	٥,٦٧	أفغانستان	١,٧٨

* المصدر: مجلة عالم الادارة، فبراير ١٩٨٢، ص ٦.

الانتقادات الموجهة الى الشركات الدولية :

مع إزدياد عدد الشركات الدولية وكبر حجم عمليات التجارة الدولية التي تسيطر عليها لفتت هذه الشركات أنظار الدول والمنظمات الدولية وأصبحت هدفا لمحاولات عدة من التنظيم والرقابة. ويمكن تلخيص أهم الانتقادات التي توجه عادة الى الشركات الدولية فيما يلي:

(١) التدخل في الشؤون المحلية الخاصة بالبلد المضيف :

كثيرا ماتهم الشركات الدولية بالتدخل في الشؤون الداخلية للبلد الذي تمارس نشاطها فيه وذلك من أجل تأمين مصالحها، وبالرغم من ان الشركات الدولية كثيرا ماتنفي القيام بمثل هذه الاعمال إلا ان الاحداث الماضية تؤيد الى درجة كبيرة هذا الاتهام. ولعل من أوضح الامثلة على حالات التدخل في

شؤون البلدان المضيضة ماقامت به شركة International Telephon & Telegraph (ITT) من تدخلات للمساعدة في قلب نظام الحكم الشيوعي في تشيلي برئاسة الرئيس السابق سيلفادور ايندي في بداية السبعينات مما أثار ضجة دولية كبرى أدت الى دخول منظمة الامم المتحدة ميدان تنظيم سلوك الشركات الدولية. وفي التحقيقات التي أجريت مع هذه الشركات تم إتهام الشركة بدفع «ملايين الدولارات» بصفة مشبوهة الى مؤسسات وافراد في كل من أندونيسيا وايران والفلبين والجزائر ونيجيريا والمكسيك وايطاليا وتركيا وتشيلي.

ومن أمثلة التدخل كذلك ماكشف عنه النقاب حديثا من تدخل شركة النفط البريطانية British Petroleum (BP) في شؤون إيران الداخلية في الخمسينات وذلك في كتاب بعنوان الثورة المضادة: الصراع من أجل السيطرة على إيران ألفه أحد رجال المخابرات الامريكية السابقين^(١٠). ووفقا لهذا الكتاب فقد قامت شركة (BP) بالتعاون مع المخابرات البريطانية والامريكية بقلب نظام مصدق في إيران في الخمسينات وتنصيب نظام الشاه بدلا عنه.

كما ان قضايا الرشاوي الدولية الكبيرة التي تبين في منتصف السبعينات ان الشركات الدولية قد أغرقت بها العالم قد زاد من حدة انتقاد هذه الشركات كوسيلة من وسائل إفساد النظم السياسية والادارية والاخلاقية في البلدان المضيضة^(١١).

كما يهتم بعض الكتاب الشركات الدولية بان لها إتصالات وثيقة بأجهزة الاستخبارات في الدول التي تتبعها وذلك منذ الخمسينات^(١٢).

(٢) الاضرار باقتصاديات الدول المضيضة :

ان وضع الدول النامية هو وضع المغبون في التجارة الدولية فبالرغم من أن هذه الدول هي المصدر الاساسي لكثير من المواد الأولية كما تبين فيما سبق، وبرغم ان هذه الدول يوجد بها ٧٥٪ من سكان العالم، فانها تسيطر فقط على ١٥٪ من التجارة العالمية. ويبلغ نصيبها من الانتاج الصناعي في العالم ٧٪ فقط. ويفترض اساسا ان الشركات الدولية انما تأتي الى بلد ما للمساهمة في خلق نهضة إقتصادية فيه بالاضافة

حكومة هندوراس تنوي فرض ضريبة مقدارها نصف دولار أمريكي عن كل صندوق موز تقوم الشركة بتصديره، وفي عام ١٩٧٥ قامت الشركة بإيداع مبلغ ١,٢٥ مليون دولار في أحد المصارف السويسرية لحساب رئيس الدولة ووزير الاقتصاد آنذاك، ثم جرى على أثر ذلك تخفيض الضريبة الى ربع دولار عن الصندوق الواحد، وبذلك فقدت خزانة الدولة ما يقدر بسبعة ملايين ونصف دولار في السنة.

(٣) إحتكار الأسواق :

كثيرا ماتعمل الشركات الدولية بما لديها من قوة على إحتكار الاسواق العالمية، وقصر التعامل في مناطق معينة وفي مواد معينة على فروع هذه الشركات. فدراسات منظمة الـ (Unctad) مثلا تقدر بأن مايزيد عن ثلث حجم التجارة الدولية يتم ماين فروع الشركات الدولية، وربما كان نصف تجارة الدول النامية في العالم يتم أيضا عن طريق هذه الشركات. كما بينت هذه الدراسات ان أقل من عشر شركات دولية تتحكم في أغلب تجارة العالم في مجال البوكسايت والنحاس والرصاص والحديد الخام والزنك التبغ والموز والشاي. وان ثلاث شركات فقط تتحكم في ٧٠٪ من إنتاج وتسويق الموز في العالم. كما أن ست شركات فقط تسيطر على ٦٠٪ من تجارة العالم من البوكسايت و ٧٠٪ من تجارة العالم من الألمنيوم.

كما تعمل الشركات الدولية على القضاء على نمو مشاريع محلية في نفس النشاط في الدول النامية تنافس فروع هذه الشركات، ومن أوضح الأمثلة على ذلك ماتم في كل من البرازيل والمكسيك في مجال الصناعات الكهربائية حيث تم استيلاء شركات دولية على المشروعات المحلية في هذا المجال.

ان شركة مثل International Business Machines (IBM) تسيطر على مايزيد عن ٤٠٪ من السوق العالمي في مجال تجارة العقول الحاسبة، كما أن مجموعة من شركات النفط تعرف باسم «الشقيقات السبع»^(١٣) تسيطر على أكثر من ثلثي عرض النفط والغاز في العالم. كما ان الشركات الأمريكية قد غزت اقتصاديات دول أوروبا الغربية في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية الى درجة أثارت قلق الكثير من الاورين

الى ما جاءت أساسا من أجله من تحقيق أرباح عن عملياتها. ولكن بعض الدراسات تشير الى ان الشركات الدولية تقوم بالكثير من الممارسات الضارة باقتصاديات البلدان المضيفة.

مثلا في أواخر السبعينات أرادت إحدى الدول العربية أن تجدد نظام الاتصالات بها وتم إرساء العطاء على شركة (Philips) الهولندية بمبلغ قدره ستة آلاف مليون دولار أمريكي، وعندما اشتكت بعض الشركات الدولية الأمريكية التي كانت تأمل في الحصول على العطاء، اشتكت من الطريقة التي تم بها إرساء العطاء على الشركة الهولندية، تم طرح العطاء من جديد فرسا على كل من شركة (philips) وشركة (Ericsson) السويدية بنصف المبلغ السابق فقط، أي بفرق قدره ثلاثة آلاف مليون دولار، وقد اشارت بعض المصادر الى أن الوكيل التجاري المحلي كان قد تقاضى عمولة عن العطاء السابق قدرها مائة مليون دولار وكانت الشركة طبعاً ستحصل على ثلاثة آلاف مليون دولار مقابل لاشئ.

كما وجدت إحدى الدراسات ان الشركات الدولية في أمريكا الجنوبية تقوم بالرفع الخيالي لاسعار ماتستورده من الخارج من مواد، وذلك كوسيلة لتهريب الاموال الى الخارج وللتهرب من دفع الضرائب، وقد وصل رفع الاسعار هذا في بعض الحالات الى ٣٠٠٪. وجد في حالة أخرى ان أسعار الادوية التي تتم محاسبة البلد عليها هي عشرة أضعاف ما عليه مثيلاتها في السوق الأمريكية، وبالإضافة الى مايجدته مثل هذا الامر من أثر على الاقتصاد القومي، فان تأثيره السلبي يكون أيضا كبيرا على المستهلكين الذين هم في العادة من ذوي الدخل المحدود. وقد اشارت بعض دراسات الامم المتحدة الى أن مثل هذا التلاعب في الأسعار تقوم به الشركات الدولية في مناطق أخرى من العالم مثل ايران والفيلين وباكستان.

كما أن الاضرار باقتصاديات البلد المضيف يكون أيضا عن طريق فقدان الدولة لعائداتها من الضرائب التي كان يمكن ان يتم تحصيلها لولا تلاعب الشركات الدولية. من أوضح الأمثلة على ذلك ماجرى بين حكومة هندوراس وشركة (United Brands) الأمريكية في عام ١٩٧٥. ففي تلك الفترة كانت

إيجابية على إقتصاديات الدول النامية أكثر مما لها من آثار سلبية.

فهذه الشركات ترى بانها قد ساهمت عن طريق نشاطاتها الواسعة في مختلف أنحاء العالم في رفع مستوى معيشة الافراد في الكثير من الدول. فالبرغم مما لدى هذه الدول من موارد طبيعية كامنة فانه ليس بالمقدور الاستفادة منها لولا التقدم الاداري والتكنولوجي الموجود لدى الشركات الدولية.

كما ترى هذه الشركات أيضا بأنها تعمل على مساعدة البلدان المضيفة عن طريق خلق رأس مال إجتماعي يسهل من الاسراع بعملية التنمية. كما ترى هذه الشركات بأنه تسهم في رفع المستوى الثقافي في البلدان المضيفة عن طريق برامج التدري واساليب العمل للتطورة التي تقوم بتقديمها.

ومهما يكن من أمر فإن الدول النامية عن طريق تكتلها في مؤتمر الأمم المتحدة الخاص بالتجارة والتنمية (UNCTAD) تواصل الضغط على المجتمع الدولي للزيادة من وضع القيود على نشاطات الشركات الدولية، وكذلك حث الدول الاعضاء على محاولة تنمية مشروعاتها الذاتية.

كما أن منظمة الأمم المتحدة قد أنشأت مراكزها خاصة بدراسة ظاهرة الشركات الدولية يسمى بمركز دراسات الشركات الدولية Center On Transnational Corporations CTC وهو يتولى الآن محاولة وضع نظام يحدد العلاقة بين الدول المضيفة والشركات الدولية، كما ان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية^(١٦) (OECD) قد أصدرت في عام ١٩٧٦ مجموعة من الضوابط التي تحكم سلوك الشركات الدولية في الاقطار الأعضاء في المنظمة كما أن منظمة العمل الدولية (ILO) قد قامت في مايو عام ١٩٧٦ بوضع بعض النقاط التي تهدف الى تحسين العلاقة بين الشركات الدولية والبلدان المضيفة، كما قام مجلس البرلمان الاوربي بعدة محاولات منذ منتصف السبعينات لتنظيم العلاقة بين الدول المضيفة والشركات العاملة فيها، وكذلك الامر بالنسبة لغرفة التجارة الدولية.

وستكون هذه الجهود المختلفة مجال بحث لاحق للمؤلف بعون الله عن تنظيم سلوك الشركات البيئية الدولية والعلاقة التي يجب أن تسود بين هذه

وجعلتهم يعجلون بأقامة السوق الأوروبية المشتركة لحماية التجارة الأوروبية.

إن هذه الشركات العملاقة تستطيع ان تفرض احتكار الاسواق حتى على أقوى الحكومات في ظروف معينة. مثلاً لقد مرت الولايات المتحدة في منتصف عام ١٩٧٩ بأزمة نقص في الوقود المكرر وذلك نتيجة لتحكم شركات النفط الامريكية في ذلك، وقد حاولت وزارة الطاقة الامريكية إجبار الشركات على زيادة كمية الوقود المكرر ولكن هذه الشركات هددت بعدم إحضار النفط الخام الى أمريكا، وبيعه بدلاً من ذلك في أوروبا، مما جعل وزير الطاقة الامريكي يحجم عن إتخاذ أية إجراءات ضد هذه الشركات، بل واعتذر لها علناً عبر وسائل الاعلام^(١٤).

(٤) التأثير في أنماط الاستهلاك في البلد المضيف :

نتيجة للجهود المكثفة للدعاية والاعلان التي تمارسها الشركات الدولية وتدعمها بميزانيات ضخمة تتكون لدى مواطني الدول النامية أنماط استهلاك غير رشيدة. لقد تحدثت إحدى الدراسات مثلاً عن صبي فلسطيني لاجئ في بيروت يقوم بتلميع الاحذية ويدخر ما يحصل عليه ليشتري به زجاجة «كوكا كولا حقيقية» بأضعاف ثمن المشروبات الأخرى المتوفرة محلها.

كما أنه من المعتاد في مناطق مثل الريف المكسيكي ان تباع الاسرة بعضاً من دواجنها وبيضها لتشتري بئمنها مشروبات كوكا كولا في حين يعاني أفرادها من نقص في البروتينات وسوء في التغذية. كما أن الشركات الدولية تعمل على سوء توزيع المواد الغذائية خدمة لمصالح البلد الام. مثلاً في بلد مثل كوستاريكا وجد أنه بالرغم من زيادة عرض اللحوم في إحدى السنوات بحوالي ٩٢٪ فان متوسط الاستهلاك الفردي للحوم بها إنخفض في تلك السنة بمعدل ٢٦٪ في حين ذهبت كل هذه الزيادة في عرض اللحوم «الى مطاعم الهامبرجر في الولايات المتحدة» على حد تعبير أحد الكتاب^(١٥).

إن الشركات الدولية بطبيعة الحال لا تنظر الى الأمر مثل هذه النظرة القائمة بل ترى ان لها آثاراً

الشركات وبين المجتمعات المضيفة لها.

York: Simon & Schuster, 1981).

Fortune, May 4, أنظر: (٣)

1981, PP. 322-347.

خلاصة:

- (٤) لقد تمت خلال هذه الورقة محاولة تعريف الشركات الدولية وبيان الأثر الكبير لهذه الشركات على العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بشكل مختصر. كما تم شرح الأسباب الرئيسية التي تجعل شركة ماتنتقل من البيئة المحلية الى البيئة الدولية بالرغم مما في البيئة الدولية من متاعب وصعوبات. كما جرت الإشارة أيضا الى العوامل التي تجعل الشركات الدولية تفضل ما بين الدول المختلفة عند بحثها عن مكان لاستثمار أموالها فيه.
- (٥) وفي النهاية تم التطرق لمجموعة من الانتقادات الموجهة الى الشركات الدولية، وماتنتج عن هذه الانتقادات من إهتمام دولي على نطاق واسع لمحاولة تنظيم نشاط هذه الشركات.
- (٦) إن دورة حياة السلعة هو أحد المفاهيم الأساسية في التسويق ويمكن لمن أراد التعرف على هذا المفهوم الرجوع الى أي كتاب جيد في مبادئ التسويق.
- (٧) إن دورات القارئ العامة فإن ترتيب شركات صناعة السيارات في العالم من حيث إنتاجها السنوي هي كما يلي:
- (إحصائية ١٩٧٨): جنرال موتورز ٧,٣ مليون سيارة، فورد ٤,٦ مليون، فولكسفاجن ٢,١ مليون، تويوتا ٢,٠ مليون، كرايسلر ١,٠ مليون، نيسان ١,٧ مليون، بيجو / ستروين ١,٤ مليون، فيات ١,٣ مليون، رينو ١,٢ مليون، لادا ٠,٧ مليون.

المصدر:

International Herald Tribune, August, 10, 1979

Gary Witzentburg, "U.S. Automakers Gear for International Sales", Mainliner, April 1979, p. 28.

سنكتفي هنا بالعوامل ذات الطبيعة الكلية (الرئيسية)، ويمكن للقارئ الذي يرغب في معرفة المزيد عن العوامل ذات الطبيعة الجزئية الرجوع الى:

Richard D. Robinson, International Business Management, op. cit., pp. 156-160.

في تحليل للمخاطر السياسية بالنسبة للشركات الدولية أنظر:

F.T. Haner, Haner, "Rating Investment Risks Abroad," Business

- (١) في مناقشة لتعريفات أخرى للشركات الدولية أنظر: Richard D. Robinson, International Business Management, 2nd ed., (Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1978), pp. 651-666.
- (٢) في وجه المنافسة اليابانية الشديدة التي أدت في بعض الحالات الى إفلاس الشركات الأمريكية والأوربية في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات، بدأت الكثير من الشركات الأمريكية تعيد النظر في فلسفتها الادارية ومحاولة تطعيمها بأساليب الادارة المتبعة في الشركات اليابانية. في بحث هذا الموضوع أنظر كلا من:

- (٩) William Ouchi, Theory z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge (New York: Addison-Wesley,; Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, The Art of Japanese Management (New

Companies? "Fortune, December, 1, 1980, pp. 56-64.

(١٢) في سرد بعض الامثلة لذلك أنظر:

Barnet and Muller, Global Reach, OP. CIT., P. 60-61 and P. 102

(١٣) تشمل هذه المجموعة شركات:

Exxon, Mobil, Texaco, Gulf, Shell, Chevron, BP.

(١٤) في تفصيل هذه الواقعة أنظر:

The Wall Street Journal, June 22, 1979, P. 2.

(١٥) أنظر:

Global Reach, OP. Cit., P. 179, and PP. 138-184.

(١٦) تضم هذه المنظمة اربعا وعشرين دولة هي: اسبانيا، استراليا، المانيا الاتحادية، ايرلنده، ايسلنده، ايطاليا، البرتغال، بريطانيا، بلجيكا، تركيا، الدنمارك، السويد، سويسرا، فرنسا، فنلنده، كندا، لكسمبورج، النمسا، النرويج، نيوزيلنده، الولايات المتحدة، اليابان، اليونان.

Horizons, Vol. 22, No.2 (April 1979), pp. 18-23;

"The Multinationals Get Smarter About Political Risks," Fortune, March 24, 1980, pp. 86-100; Bernard Marois, Organizational Structures Set Up by French Firms to Manage Political Risk in Foreign Investment (Jouy-en-Josas, France; CESA, 1982).

(١٠) أنظر:

Kermit Roosevelt, Countrecoup: The Struggle for Control of Iran (New York: McGraw-Hill, 1982).

(١١) في شرح مستفيض لقضايا الرشاوي الدولية أنظر:

Jacoby, Nehemkis and Ells, Bribery and Extorsion in World Business (New York: McMillan, 1978); Irwin Ross, "How Lawless Are Big