الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

مقياس **: الإدارة الدولية للموارد البشرية.**

القسم**: علوم التسيير** ***التخصص*****: تسيير الموارد البشرية**

البحث الأول الموسوم بعنوان:

التوجه نحو الأعمال الدولية والشركات المتعددة الجنسيات.

من إعداد الطالبين : ***تحت إشراف الأستاذة الفاضلة***

***عبدالرحمان آقطي.** أ.د جوهرة آقطي.

***خالد تلي.**

الفوج**: الأول**

السنة الجامعية **: 2023/2022**

خطة البحث :

مقدمة .

المبحث الأول: ماهية الشركات الدولية .

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الشركات الدولية.

المطلب الثاني: مفهوم الشركات الدولية وخصائصها.

المطلب الثالث : المقارنة بين الأعمال المحلية والأعمال الدولية.

المطلب الرابع: دوافع التوجه نحو الأعمال الدولية واشكالها.

المطلب الخامس: أهمية الأعمال الدولية، ودورها.

المطلب السادس: تقييم(إيجابيات \ سلبيات) التوجه نحو الأعمال الدولية.

المبحث الثاني: الإطار العام للشركات المتعددة الجنسيات.

المطلب الأول: **نشأة ومفهوم الشركات المتعددة الجنسيات.**

المطلب الثاني: **خصائص الشركات المتعددة الجنسيات والدوافع التي تساهم في إنشائها**

المطلب الثالث: **الهياكل التنظيمية للشركات المتعددة الجنسيات، والعوامل المؤثرة عليها**

المطلب الرابع: **أساليب تكوين الشركات المتعددة الجنسيات، و أشكالها.**

المطلب الخامس: **معيقات التوجه نحو الشركات المتعددة الجنسيات.**

المطلب السادس: **دراسة حالة الشركات المتعددة الجنسيات (IBM) أنموذجا.**

خاتمة.

قائمة المراجع.

مقدمة :

تمهيد: تتجه الشركات في نموها إلى خارج حدود دولة ما بحثا عن أسواق جديدة لصرف منتجاتها من جهة، ونموها في ظل حدة المنافسة من جهة أخرى، الأمر الذي جعلها تتجه نحو الأعمال الدولية ، فسرعة نمو الشركات الدولية أدى إلى ضرورة وجود إدارة دولية للموارد البشرية، وعلى ضوء هذا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: فيما تتمثل ماهية الشركات الدولية والشركات المتعددة الجنسيات؟ ، حيث تندرج تحتها التساؤلات الفرعية (الجزئية) التالية: ما مفهوم الشركات الدولية ؟ وما الفرق بينها وبين الأعمال المحلية؟ ، ماهي أبرز الدوافع التي ساعدت على التوجه نحو الأعمال الدولية ؟ ماهي اشكال التوجه نحو الأعمال الدولية؟ ما مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات وأهم خصائصها؟ فيما تتمثل الهياكل التنظيمية التي تقوم عليها؟ وماهي أبرز المعيقات التي تواجهها؟ ....الخ.

أهمية البحث: يرجع اختياري لهذا الموضوع كونه:

-يعتبر موضوع من اكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الموارد البشرية، والمالية العامة.

-الانتقال من المؤسسة المحلية إلى الدولية هو أهم انتقال بالنسبة للإدارة الدولية للموارد البشرية.

- الاعتناء بالمورد البشري الكفء باعتباره مصدر لخلق الميزة التنافسية.

أهداف البحث: بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف الأسمى لهذا البحث لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أهداف فرعية والمتمثلة في: * الإلمام بالشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، * محاولة إبراز الإطار النظري لكل منهما...الخ.

منهج البحث : اعتمدت في بحثي الموسوم بعنوان: " التوجه نحو الأعمال الدولية والشركات المتعددة الجنسيات" على المنهج الوصفي ، كونه الأقرب لدراسة الموضوع وإبراز مختلف جوانبه (خصائص، أساليب، اهمية، مفهوم...الخ).

هيكل البحث: تمت دراسة البحث في إطار خطة *اشتملت على مبحثين* ، حيث كل مبحث يحتوي على ست مطالب أساسية ، سنتطرق في المبحث الاول على *ماهية الشركات الدولية* ، أما المبحث الثاني يراد به دراسة *الإطار العام للشركات المتعددة الجنسيات*، بالنسبة للمبحث الأول ، يندرج تحته *ست مطالب*: المطلب الأول (مفاهيم أساسية حول الشركات الدولية)، المطلب الثاني (مفهوم الشركات الدولية وخصائصها)، المطلب الثالث(المقارنة بين الأعمال المحلية والدولية)، المطلب الرابع(دوافع التوجه نحو الأعمال الدولية، واشكالها) المطلب الخامس(أهمية الأعمال الدولية ودورها) ، أما المطلب السادس (تقييم الشركات الدولية بذكر الإيجابيات و السلبيات).

بالنسبة للمبحث الثاني، فهو أيضاً له *ست مطالب*: المطلب الأول(اشتمل على نشأة ومفهوم الشركات المتعددة الجنسيات) ، المطلب الثاني (خصائص الشركات المتعددة الجنسيات، والدوافع التي تساهم في إنشائها)، المطلب الثالث (الهياكل التنظيمية للشركات المتعددة الجنسيات، والعوامل المؤثرة عليها)، المطلب الرابع(أساليب تكوين الشركات المتعددة الجنسيات، واشكالها)، المطلب الخامس(معيقات التوجه نحو الأعمال الدولية)، أما المطلب السادس (دراسة الشركات المتعددة الجنسيات IBM أنموذجا.).

المبحث الأول: "ماهية الشركات الدولية."

لا جرم أن الشركات الدولية اليوم، أصبحت تساهم بشكل كبير في بلورة العديد من الأسس والمبادئ الخاصة بالإدارة الدولية للموارد البشرية، الأمر الذي جعل المديرين الدوليين الاهتمام بتلك الشركات بغية الاستفادة منها، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث على إطار نظري بحت حول كل ما يتعلق بالشركات الدولية.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الشركات الدولية.

يرتبط مصطلح" الشركات الدولية " ، بالعديد من المفاهيم الأخرى ذات الصلة، يمكن إبرازها فيما يلي: (علوان محمد، العراق ، 2017).

1/*الشركات*: يمكن تعريفها *لغة* : على أنها الخلط، *اصطلاحا*: فهي تجمع من الشركاء قصد إيجاد مشروع مالي مشترك ، واقتسام ما قد ينتج منه من ربح أو خسارة.

٢/*الأعمال التجارية الدولية :* هي مزيج من جميع المعاملات التجارية سواء كانت خاصة أو حكومية ، بين دولتين أو أكثر، فهي عبارة عن تبادل السلع والخدمات عبر الحدود الدولية.

٣/الدولية: مشاركة أكثر من بلد واحد على شيئ معين قصد الانتفاع به.

٤/*الإدارة الدولية:* ممارسة العمليات الإدارية من طرف الدول الأجنبية .

٥/*الإدارة*: هي عبارة عن العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.

٦/ *التجارة*: تنقسم إلى قسمين: تجارة عالمية(تجارة تصدير، استيراد، مستودع)+ تجارة محلية (بيع بالتجزئة أو البيع بالجملة).

المطلب الثاني: مفهوم الشركات الدولية ، وخصائصها .

أولا : *مفهوم الشركات الدولية:* عرف هذا المصطلح، تنوعا في الكتابات الاقتصادية الأكاديمية ، ولا يكاد يستقر الأمر عند تعريف موحد، فهناك من يراها أنها أول شكل للتوجه نحو الأعمال الدولية، حيث سنقوم بعرض بعض التعاريف لبعض الباحثين للوصول إلى استنتاج حول ذلك.

التعريف الأول: هي عبارة عن شركة مركزها في بلد واحد ، ولها جنسية واحدة تنافس في بلدين أو أكثر وضمن مجموعة قليلة مختارة من الأسواق .(احمد علي صالح، إدارة الأعمال، ص57)

التعريف الثاني :هي تلك الشركات التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها في دولة أجنبية أو أكثر.(سيد أحمد جاد الرب، 2010، ص 06)

التعريف الثالث : هي الشركات التي لديها على الاقل عمل خارج حدود دولتها.(علي عباس ، 2008، ص14).

- ***نستنتج من خلال التعريفات السابقة ما يلي:***

✓ لكي نسمي أي شركة على أنها دولية لا بد أن تمارس نشاطاتها في بلدين على الأقل.
✓ كما أن الشركات الدولية لها قاعدة في موطنها الذي هو محور أعمالها.
✓ إن الشركات الدولية تمارس أنشطة متعددة سواء كانت صناعية أو خدمية أو تجارية وغيرها.
✓ كما أن الشرط الآخر من شروط قيام الشركة الدولية هو الامتلاك أو التحكم في أنشطة اقتصادية سواء عن طريق الامتلاك المباشر أو الغير المباشر باستثناء التحكم فهو غير مباشر.

ثانيا : *خصائص الشركات الدولية* : تتميز الشركات الدولية بالعديد من الخصائص نذكر منها:

✓ القيام بالإنتاج محليا والتسويق دوليا.
✓ اختيار مديرين يقومون بالتسويق من البلدان المسوق إليها.
✓ إعطاء مسألة مراعاة الثقافة الوطنية.

المطلب الثالث: **المقارنة بين الأعمال المحلية والدولية.**

يمكن التفريق بين الأعمال المحلية والأعمال الدولية من خلال مايلي: (Briscoe,2012,p ,14)

-الأعمال المحلية لها قيود قليلة ، لأنها تخضع للقواعد والضرائب من بلد واحد، في مقابل ذلك تخضع الأعمال التجارية الدولية للقواعد والضرائب في العديد من البلدان.

- طبيعة عملاء الأعمال المحلية متشابهة إلى حد ما ، على عكس الأعمال التجارية الدولية حيث طبيعة العملاء في كل بلد يختلف .

-يمكن إجراء أبحاث بسهولة في الأعمال التجارية المحلية ، في المقابل في حالة. البحث الدولي من الصعب إجراء بحث تجاري لأنه مكلف وتختلف موثوقية البحث من بلد إلى آخر.

- في الأعمال التجارية المحلية ، تكون عوامل الإنتاج متحركة بينما في الأعمال التجارية الدولية ، يتم تقييد حركة عوامل الإنتاج.

المطلب الرابع : ***دوافع التوجه نحو الأعمال الدولية، وأشكالها.***

أولا: دوافع التوجه نحو الأعمال الدولية:

تتجه الشركات في نموها إلى خارج دولة ما بحثا عن أسواق جديدة ، حيث يحكم ذلك العديد من الدوافع من أبرزها نذكر: (آقطي، 2014،ص 3-5)

1/ *الاتفاقيات التجارية :* هو اتفاقية بين مجموعة من الدول لها مصالح مشتركة لتخفيف العوائق التجارية (الرسوم الجمركية، القوانين..الخ)(المنظمات العالمية للتجارة الدولية من الاتحاد الاوروبي، تعاونية جنوب شرق آسيا ، اتفاقية اتحاد الدول الحرة).

2/*البحث عن أسواق جديدة وتخفيض التكاليف*: وذلك لتوسيع الحصة السوقية من خلال (الاستثمار في الدول المنخفضة للمواد الأولية، الاستفادة من اقتصاديات الحجم الذي يراد به كلما تزيد حجم الإنتاج تقل التكلفة الكلية للوحدة الواحدة).

٣/ *سرعة وكثافة الاتصال العالمي:* التطور وسرعة الاتصالات من خلال توفر المعلومات حول الأسواق الأجنبية (الموردين، الزبائن، المنافسين) ، مع التنسيق بين الفروع والشركة والموردين وأصحاب المصالح من خلال التواصل.

٤/ *التطور السريع وانتقال التكنولوجيا الجديدة :* التكنولوجيا سهلت للمستهلكين الأذواق والرغبات أي جعلت لهم نفس الاذواق والرغبات ، كما أنتجت منتجات جديدة (مثل الهواتف العالمية الإلكترونية لأنها معروفة على مستوى الفرد).

٥/ *تحسين التعليم العالمي وبروز مجموعة أساسية من المواهب العالمية:*

تحسين التعليم في العالم ممن الشركات من إنتاج منتجات وخدمات عالمية نتيجة ارتفاع مستوى توقع رغبات المستهلكين في العالم، كما أنتج ذلك ظهور مواهب عالمية وأساسية تمكن الشركات من العمل في كل دول العالم .

٦/ *ارتفاع مستوى السفر والهجرة :*

ساهمت في حركية العمالة، حيث تأتي بسهولة الرحلات للمنتوج السنوية ، مع تغيير في الاذواق المستهلكين + اختلاف ثقافي كلي بعد الانفتاح الدول .

٧/ *التشارك في المعرفة:* حيث يتم نقل التكنولوجيا إلى الفروع الأجنبية وهو ما يسرع انتشار المعرفة.

٨/ *التجارة الإلكترونية:* يتم فيها الدفع والمعاملات الإلكترونية أصبحت ليست مشكل تحويل الأموال واضح بين الدول .

٩/ *تكامل الثقافات وطلبات المستهلكين* :

نتيجة التكامل بين الثقافات والقيم أصبحت طلبات المستهلكين أكثر شيوعا والتوجه نحو منتجات وخدمات معينة في كل العالم ، وبالرغم من ذلك لا تزال التباينات الثقافية بين الدول تشكل تحدي لنشاط الشركات عبر حدود الدول.

ثانيا: اشكال التوجه نحو الأعمال الدولية : تكمن اشكال التوجه نحو الأعمال الدولية فيما يلي: (بوحديد، 2019، ص27).

1. *عقود التصدير (عقد الوكالة):* اتفاقية يتم توقيعها بين طرفين الطرف الأول هو المنتج أو المصدر إلى الطرف الثاني في بلد أجنبي أو منطقة أخرى محلية وبموجب هذا العقد يفوض الطرف الأول الطرف الثاني(الوكيل) بيع أو عقد الاتفاقيات ببيع سلع وخدمات الطرف الأول إلى طرف ثالث وهو المستهلك أو المستخدم للسلعة أو الخدمة، ويتلقى الطرف الثاني عمولة متفق عليها حسب الكميات التي يبيعها، وفي هذه الحالة يكون دوره هو مجرد وكيل بالعمولة في حين يحتفظ الطرف الأول بحقوقه مثل العلامة التجارية أو البضاعة.
2. *عقود الاستيراد*: الشراء من الدول الأجنبية ، فكرة البيع أو الشراء من الدول الأجنبية سواء بغرض إعادة البيع (غرض تجاري) أو بغرض إعادة التصنيع (تشتري المادة الأولية أو إعادة البيع كوسيط تكون فيه، تستوردها وتصدرها في دول أخرى كأنه وسيط.
3. ***الاستثمارات الأجنبية***:

- ✓ *الاستثمار الأجنبي المباشر*: يتمثل في تلك المشروعات التي يقيمها ويملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع أو اشتراكه في رأس مال المشروع بنصيب يبرر له حق الإدارة.
- ✓ ***الاستثمار الأجنبي الغير مباشر***: يتعلق بشراء المستثمرين للأسهم والسندات والأوراق المالية بهدف اقتنائها لفترة معينة ثم بيعها عندما يرتفع سعرها في السوق المالي والحصول على أرباح إضافية.

4. ***الترخيص***: هنا تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية.
5. ***تسليم المفتاح:*** تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق وتنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل (تشييد مطار أو طريق أو مستشفى، تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل ويتم ذلك

بمقتضى اتفاق وهناك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن التزام الشركة الأكبر عادة ينتهي بالتشغيل.

6. ***عقود التصنيع:*** هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدول المضيفة ، يقوم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.
7. ***عقود الإدارة***: بموجبها تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل اجر ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعابا أو نصيبا في الأرباح.
8. ***التحالفات والاستحواذ:*** يراد بالاستحواذ أي السيطرة على الشركة القائمة، بينما التحالفات فيقصد بها اتفاقيات أو عقود تبرم اختياريا أي أنها غير مفروضة من طرف على طرف آخر، قد تبرم لفترة طويلة أو قصيرة والهدف منها قد يكون تحقيق الربح .
9. *الاندماج*: شركة تنظم مع شركة أخرى (شركتين من دولتين مختلفين انضموا إلى بعضها البعض).الهدف من كل شركة تستفاد من الأخرى تتكون قوة مع بعض الاندماج قد يكون بين شركتين متنافسين أو متكاملين.

المطلب الخامس: أهمية الأعمال الدولية ودورها.

أولا: أهمية الأعمال الدولية: تتميز الأعمال الدولية ، بأهمية بالغة كونها: (prahalad,1987,p33.) ,

-كسب العملات الأجنبية.(حيث تقوم الأعمال التجارية الدولية بتصدير سلعها والخدمات في انحاء العالم ، هذا يساعد على كسب العملات الأجنبية القيمة).

- الاستخدام الأمثل للموارد.(لأنه ينتج سلعا على نطاق واسع جدا للسوق الدولية).

-تحقيق أهدافها(تحقق أهدافها بسرعة وببساطة، حيث الهدف الرئيسي كسب الأرباح العالية)

- نشر مخاطر الأعمال.

- تحسين كفاءة المنظمة.

- للحصول على فوائد من الحكومة.

- توسيع وتنويع.

- زيادة القدرة التنافسية.

ثانياً: الدور الذي تؤديه الشركات الدولية في الاقتصاد العالمي

يتمثل دور الشركات الدولية في الاقتصاد العالمي في:(Asrar harraate,2017,p138)

- الإسهام في زيادة تدفق رؤوس الأموال وتأثير ذلك على ميزان المدفوعات.
- الإسهام في تنمية الناتج القومي.
- الإسهام في نقل التكنولوجيا.
- المساهمة في إدخال أنماط جديدة للاستهلاك.
- المساهمة في تنمية وتطوير المناطق المتخلفة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا في البلدان المضيفة.
- المساهمة في إيجاد فرص عمل جديدة للعمالة الوطنية. مما تسهم في معالجة مشكلة البطالة.
- تنمية المنافسة المحلية.

***المطلب السادس*: تقييم التوجه نحو الأعمال الدولية.(آقطي ، 2014,ص3).**

أولا : إيجابيات التوجه نحو الأعمال الدولية:

*توفير الاحتياجات المتزايدة من السلع والخدمات في السوق البلد المضيف وبالنوعية المطلوبة .

*التعرف على أساليب إدارة لحديثة والقيام بتطبيقها في المنشآت الوطنية.

*المساهمة في تشغيل العمال المرتفعة وخصوصاً في الدول النامية.

ثانياً: سلبيات التوجه نحو الأعمال الدولية:

*التأثير السلبي على ثقافة الدولة المضيفة ، والنمط الاستهلاكي السائد.

*الضغط البلد المضيف بسبب المزايا الاحتكارية التي تقدمها الشركات الدولية.

*الاعتماد على التقنيات المتقدمة التي يمكن أن تدخل مكان العامل وتعمل على استبعاد تشغيل العمالة وطنية.

المبحث الثاني: **الإطار العام للشركات المتعددة الجنسيات**

يعتبر من أهم التطورات التي حدثت في الاقتصاد العالمي منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، هو ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات ، حيث ظهرت أنواع جديدة من المؤسسات تمتلكها عدة دول وتعمل في أسواق عالمية غير تلك المؤسسات التي تعمل في حدود الدولة الواحدة أو التي تملكها الدولة مثل : القطاع العام أو القطاع الخاص، وفي هذا السياق سوف نستعرض بعض المفاهيم للمؤسسة متعددة الجنسيات.

المطلب الأول: **نشأة ومفهوم الشركات المتعددة الجنسيات.**

أولا: نشأة الشركات المتعددة الجنسيات.

عرفت الشركات المتعددة الجنسيات في ظهورها عدة تطورات مرت بها عبر مراحلها وتتمثل فيما يلي: (حسان المتني، 2009، ص 25-31

المرحلة الأولى: مرحلة التكوين: تمتد هذه المرحلة منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى قيام الحرب العالمية الأولى عام 1914 وتمثل هذه الفترة تبلور لفكرة الشركات المتعددة الجنسيات، ولقد ظهرت هذه الشركات واستقرت في السنوات الأولى من القرن العشرين، حيث كانت القطاعات الاقتصادية الرئيسية في ذلك الوقت هو الفحم، السكك الحديدية، الزراعة مثل زراعة الأفيون.

المرحلة الثانية: مرحلة السبات: تمتد هذه المرحلة من بداية الحرب العالمية الأولى حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، ففي هذه الفترة على الرغم من ظهور عدد كبير من الشركات الكبرى في الحياة الدولية الاقتصادية الدولية مثل شركة فيليبس الهولندية إلا أن هذا النمو والتطور كان محدود النطاق بحيث بقيت هذه الشركات ظاهرة ثانوية في الاقتصاد العالمي.

المرحلة الثالثة: مرحلة الازدهار: تمتد هذه المرحلة من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا ، وتمثل بحق فترة ازدهار وانتعاش وتطور كبير في حياة الشركات المتعددة الجنسيات.

ثانياً: مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات

- تعددت تعريفات الشركات المتعددة الجنسيات نذكر منها: (مدثر حسن سالم عز الدين، 2018،ص17)

❖ *عرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية uncatad بأن*ها:" كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات وله في دولتين أو أكثر شركات وليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة وتخطط لكل قراراتها تخطيطا شاملا.

❖*عرفها (دافيد أدلمان)*: شركات ذات رؤوس أموال ضخمة تتركز من خلال المركز الأم في إحدى الدول وتنقل نشاطاتها إلى الدول الأخرى من خلال فروعها .

❖ي*مكن وضع تعريفاً شاملاً:* أن تلك الشركات التي رأس مالها تملكه أكثر من شركة، حيث يوجد لها مقر رئيسي في دولة معينة وفروع في دول أخرى.

المطلب الثاني: **خصائص الشركات المتعددة الجنسيات، والدوافع التي تساهم في إنشائها.**

أولا : خصائص الشركات المتعددة الجنسيات:

تتميز الشركات المتعددة الجنسيات ، بعدد من الخصائص التي تنفرد بها عن غيرها من الشركات الأخرى في أنشطتها ومجال أعمالها، من أهمها نذكر ما يلي: (عايده سيد خطاب ، 2018، ص24)

✓ ***ضخامة الحجم:*** حيث أن هذه الشركات ضخمة الحجم وتمثل كيانات اقتصادية عملاقة، ومن المؤشرات التي تدل على هذا حجم رأس المال وحجم استثماراتها وتنوع إنتاجها وأرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها والشبكات التي تملكها وحجم إنفاقها على البحث والتطوير فضلا عن هياكلها التنظيمية وكفاءة إدارتها وضخامة عدد العاملين فيها.

- ✓ ***تنوع الأنشطة***: وهو ما تتسم به هذه الشركات وتقوم سياستها على أكثر من منتج ومثال ذلك شركة ميتسوبيشي العالمية فهي تملك شركة لإنتاج السيارات والأدوات الكهربائية والصناعات الثقيلة بخلاف الأنشطة المصرفية وهذا التنوع يساعد على التقليل من احتمالات الخسارة إلى حد أقصى، وعموما إن قيام الشركات المتعددة الجنسيات بتنويع أنشطتها يرجع إلى الرغبة الجامحة لهذه الشركات في السيطرة على التجارة الدولية والتي تضمن لها سيطرة متزايدة على الاقتصاد العالمي.
- ✓ ***الانتشار الجغرافي:*** ما يميز الشركات المتعددة الجنسيات كبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي خارج الدولة الأم لما لها من إمكانيات هائلة في التسويق وفروع وشركات تابعة في أنحاء العالم وساعدها على هذا الانتشار التقدم التكنولوجي الهائل ولاسيما في مجال المعلومات والاتصالات.
- ✓ ***إقامة التحالفات الاستراتيجية***: تحاول هذه الشركات المحافظة على علاقات التكامل والتنسيق فيما بينها، بهدف تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية واستفادة كل واحد منها بالمزايا التي تملكها الأخرى كالمزايا التكنولوجية والمعرفة الفنية وأساليب التسويق والمهارات الإدارية ومنها التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المتشابهة والتي تتم في الصناعات المتماثلة بدرجة أكبر وفي بعض الأحيان يأخذ هذا التحالف شكل الاندماج.
- ✓ ***الاعتماد على المدخرات الدولية***: إن كل شركة من الشركات المتعددة الجنسيات تنظر إلى العالم كسوق واحدة وكأي شركة تسعى الشركات المتعددة الجنسيات لتعبئة مدخرات من تلك السوق في مجموعها من خلال طرح الأسهم الخاصة من تلك الشركات في كل الأسواق المالية العالمية الهامة وكذلك الأسواق الناهضة وغيرها.
- ✓ ***تعبئة الكفاءات:*** لا تتقيد الشركات المتعددة الجنسيات بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين فيها حتى في أعلى المستويات التنفيذية وكفاءة الأداء رهن بكفاءة العاملين، وبذلك تتعدد جنسية المنشأة لإدارتها ومستوياتها الإدارية، والنمط السائد حاليا

هو الاستفادة من الإطار المحلي لكل شركة تابعة في إفراز العناصر الواعدة ثم تصعيدها إلى الإطار الدولي للشركة الأم بعد اجتياز سلسلة من الاختبارات والمشاركة في عدد كبير من الدورات التدريبية.

- ✓ ***القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم***: هذه الخاصية ترجع إلى كون هذه الشركات تتميز بنشاطها الواسع في العالم وكذلك كونها كيانات عملاقة متنوعة الأنشطة تسودها عملية التكامل الأفقي والرأسي وتتركز في مناطق معينة نتيجة للمناخ الجاذب لمثل هذه النوعية من الاستثمارات وارتفاع العائد على الاستثمارات، بالإضافة إلى انخفاض تكلفة عنصر العمل وتوافره وارتفاع مستواه التعليمي ومهارته وإنتاجيته وتوفر البنية الأساسية وتسهيلات النقل وتقدم شبكات الاتصال.
- ✓ ***الطبيعة الاحتكارية***: تتمتع الشركات المتعددة الجنسيات بمجموعة من المزايا الاحتكارية وترجع هذه السمة إلى أن هيكل السوق الذي تعمل به هذه الشركات يأخذ شكل سوق احتكار القلة في الأغلب ومن أهم عوامل نشأته ما تتمتع به مجموعة الشركات المكونة له من احتكار التكنولوجيا الحديثة والمهارات الفنية والإدارية ذات الكفاءات العالية والمتخصصة.
- ✓ ***التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية***: حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أداة لإدارة الشركات المتعددة الجنسيات وهو النهج الملائم الذي يؤدي إلى تحقيق ما تهدف إليه الشركة والتعرف على ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل ويكثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات المتعددة الجنسيات وهي تسعى من خلال ذلك اقتناص الفرص وتكبير العوائد وتحقيق معدلات مرتفعة في المبيعات والأرباح ومعدل العائد على رأس المال.

المطلب الثالث: **الهياكل التنظيمية للشركات المتعددة الجنسيات والعوامل المؤثرة عليها**

أولا: الهياكل التنظيمية للشركات المتعددة الجنسيات: (آقطي، 2014,ص6).

تم تطوير مقاربات متكاملة ، حول التفاعل بين المحيط ، الاستراتيجية ، الهيكل) ، وقدم أربعة أنواع من هياكل الشركات المتعددة الجنسيات هي: (Barteltt and Ghoshal, 200).

أ- *النموذج التنظيمي المتعدد محلياً*: وهو يعتمد على الاتحاد اللامركزي، التوظيف يتم من العائلة في الفروع القابضين لمقر رئيسي أي لا يوجد تبعية رسمية ، حيث نثق في الفرع فهو ظهر في الفترة بين 1919و 1939

ب- *النموذج الدولي*: هذا النموذج ظهرت فيه الاتفاقيات التجارية ، حيث تنخفض الرسوم الجمركية لانفتاح على الدول الأجنبية ، أي المنفعة متبادلة (المقر هو الذي يتخذ القرارات أي المسؤول على المعرفة ، الأفكار، المنتوجات والعمليات بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث التطور التكنولوجي ويتم تقارب أذواق الزبائن، منتجات الاتصالات.

ت- *النموذج العالمي:* حيث زادت الأمور حدة من النموذج الدولي بين ١٩٦٠-١٩٧٠ أصبحت أكثر نشاط للشركات المتعددة الجنسيات، الاشياء الإلكترونية المقر الرئيسي.

ث-*النموذج الأممي*: حيث حدث تخوف من للشركات المتعددة الجنسيات وما أفرزته من العولمة، حيث تهدد سيادتها ، فالشركات المتعددة الجنسيات أصبحت اقوى من الدول في قرارتها ، أي رجعت تحمي في اقتصاديات واذواق الزبائن لا تستطيع أن تصبح محلية أي الاستقلالية حيث لا نقدر نبقى مركزية ، حيث الهيكل أصبح شبكي قرار يتخذ من مقر رئيسي أصبحت من مركز استراتيجية.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الشركات المتعددة الجنسيات.

✓التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة في أعمالها.

✓درجة التطور التكنولوجي التي تعتمد عليه الشركة.

✓القوانين الحكومية المفروضة على هذه الشركة.

✓التنافس بين عدة الشركات المتعددة الجنسيات وبين عدة شركات عالمية في عدة دول.

✓التسهيلات الممنوحة من قبل بعض الحكومات لهذه الشركات.

المطلب الرابع: **أساليب تكوين الشركات المتعددة الجنسيات وأشكالها.**

أولا: أساليب تكوين الشركات المتعددة الجنسيات (مزغيش و عطايلية 2019/2018،ص17-24).

الاندماج الدولي للشركات المتعددة الجنسيات: حيث يتم انضمام شركة مع شركة أخرى (أي شركتين من دولتين مختلفتين انضموا إلى بعضهما البعض).

أ- *الشركات الوليدة:* أي الاستثمار مباشرة في مؤسسة لم تكن موجودة حيث تنشأ مؤسسة يتم شراء اصول من الشركة المضيفة المحلية حيث تدخل معي كشريك رأس المال، أو كثير من المخاطر ضغوط حتى في نسبة العمال (موظفين ، شروط وقوانين تفرضها).

ب- *السيطرة على الشركات القائمة:* حيث يتم فيها الاستحواذ على الشركات الرائدة التي شهدت تحولا عالمياً، نحو الأفضل.

ثانيا : أشكال الشركات المتعددة الجنسيات:

للشركات المتعددة الجنسيات، اشكال يمكن إبرازها من خلال ما يلي: (بوبرطخ، 2019، ص 14)

1/شركات أفقية التواجد.

2/شركات رأسية التواجد.

3/شركات تجمع بين الاثنين.

المطلب الخامس: **معيقات التوجه نحو الشركات المتعددة الجنسيات.(خالد محمد السيد موسى2010، ص 27).**

أ- *العوامل الذاتية للشركة المتعددة داخل الوطن الأم المتمثل*ة في :

*عدم خبرة الإدارة بالأسواق العالمية.

*المواقف والاتجاهات الراسخة قوميا مثل الثواب والعقاب .

*زيادة جمود المديرين في وظائفهم.

*مشكلة اللغة ، الثقافة، والديانة المختلفة.

ب- *العوامل البيئية الخارجية للشركة المتعددة الجنسيات :*

*احتمالات التأميم الاقتصادي في الدول المضيفة والدولة الام.

*الاسرار الحربية في البحوث المشتركة مع الدولة الام.

*عدم ثقة القادة السياسيين للدولة المضيفة في المنشآت العالمية الضخمة.

*تطور النظام النقدي العالمي.

المطلب السادس: **دراسة حالة الشركات المتعددة الجنسيات (IBM) أنموذجا.**

أ- *لمحة مختصرة عن الشركة المتعددة الجنسيات :IBM (http , arm, Wikipedia.com)*

هي شركة عالمية متعددة الجنسيات ، تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات ، حيث كلمة (IBM) ، هي اختصار ل International Business Machines "، مقرها الولايات المتحدة الأمريكية.

ب- *مميزاتها*:

*هي الشركة الأكبر في العالم من حيث التكنولوجيا ، كما أنها تعتبر العلامة التجارية الثانية من حيث القيمة .

*شركة (IBM)، هي واحدة من عدد قليل من شركات تكنولوجيا المعلومات التي لها تاريخ متواصل ، يعود تاريخها إلى القرن التاسع عشر.

*تصنع وتبيع أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات (مع التركيز على هذا الأخير) ، وتقدم خدمات البنية التحتية ، خدمات استضافة المواقع ، خدمات استشارية في مجالات الحواسيب .

*أصولها خارج الدولة 55مليون دولار .

*تحتوي على مايقارب 380000 موظف حول العالم.

*ثاني أكبر شركة (من خلال سوق رأس المال) ، والثاني الأكثر فوربس 2000 مع مبيعات تجاوزت 100 مليار دولار امريكي.

*تضم أكثر براءات اختراع من أي شركة أخرى مقرها الولايات المتحدة الأمريكية، تكنولوجيا وثمانية مختبرات للبحوث في جميع أنحاء العالم.

*تمتلك الشركة علماء ومهندسين واستشاريين وفنيين المبيعات في أكثر من 200دولة.

*موظفي شركة (IBM)، قد كسبوا خمس جوائز نوبل ، وتسع ميداليات الوطني للتكنولوجيا ، وخمس ميداليات الوطنية للعلوم.

خاتمة:

تعتبر الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات اليوم قوة أساسية في الاقتصاد العالمي في عالمنا المعاصر، باعتبارها أنها كيانات اقتصادية عملاقة ذات الأنشطة الاستثمارية الواسعة التي تحققها عبر مختلف القارات، مخترقة بذلك الحدود القومية للبلدان سواء المتقدمة منها والنامية، حيث تحاول هذه الشركات تعزيز قدراتها التنافسية من خلال الهيمنة في السوق عالميا فأصبحت تتحكم بالاقتصاد العالمي وذلك من خلال تحكمها بعصب السياسة والاقتصاد معا.

من خلال البحث في موضوع التوجه نحو الأعمال الدولية والشركات المتعددة الجنسيات، تمكنت من استخلاص النتائج التالية: أن بحث الشركات عن أسواق جديدة لصرف منتجاتها ونمو حدة المنافسة وما طرأ عنه من تغيرات تكنولوجية ، ساهم بشكل كبير في توجه وميل الشركات نحو الأعمال الدولية ، وحسب ما ميز كل فترة تاريخية بداية من الحرب العالمية الأولى والى يومنا هذا ، قد تطورت الهياكل التنظيمية للشركات الدولية وذلك اعتمادا على مقاربة الموائمة بين كل تغيرات المحيط، الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، الأمر الذي دفع إلى تبني إدارة دولية للموارد البشرية.

قائمة المراجع:

١/المراجع باللغة العربية:

١-١-الكتب:

1-محسن علوان محمد، وباقر علي بلجات، دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية ، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2015.

2-أحمد علي صالح، إدارة الأعمال، دار وائل الطباعة والنشر ، 2012.

3-سيد أحمد جاد الرب ، إدارة الأعمال الدولية، مكتبة النور للنشر والتوزيع، 2010.

4-علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة للنشر والتوزيع، الشارقة، 2008.

5- مدثر حسن سالم عز الدين، الإدارة الموارد البشرية في بيئة دولية ، دار الكاتب الجامعي للنشر والتوزيع، 2018.

6-عايده سيد خطاب، إدارة الموارد البشرية الدولية، كلية التجارة للنشر والتوزيع، جامعة الشمس ، 2018.

١-٢-المجلات العلمية:

١-كعواش رؤوف و آخرون، الثقافة وتدريب الموارد البشرية في منظمات الأعمال، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة جيجل، العدد الثالث، 2018.

١-٤-الرسائل والمذكرات:

-حسان المتني، الإدارة الدولية للموارد البشرية، ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، 2009.

– مزغيش صفاء و وردة عطايلية، الشركات المتعددة الجنسيات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون الاعمال، قسم العلوم القانونية والإدارية ، جامعة 1945/05/08 قالمة، 1019/2018.

–بوبرطخ نعيمة، الشخصية القانونية للشركات المتعددة الجنسيات في القانون الدولي العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص العلاقات الدولية وقانون المنظمات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2011/2010.

– خالد محمد السيد موسى، دراسة تحليلية للمشكلات المحاسبية لدمج الشركات المتعددة الجنسيات، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة ، كلية التارة، جامعة بنها، 2010.

١–٥–***المحاضرات***:

1–جوهرة آقطي ، سلسلة محاضرات في الإدارة الدولية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، 2015–2014.

2–ليلى بوحديد، سلسلة محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2019.

٢–***المراجع باللغة الأجنبية***:

–1Briscoe. D, Schuler. R, and Taurique. I, (2012), International Human Resource Management : Policies and Practices for

Multinational Enterprises,, Routlege, 2 ParkSquare, Milton Park, Oxon OX14, 4th Edition, New York.

Prahalad, C.K., Doz, Y.L. (1987) The Multinational Mission, New – yourk : The free press.

ASRAR HARRAT, KAOUTHER MENZHI ,L'enflunce de la gestion international le des resources humaines sur la performance social des enterprise , Revue Morocain de rescherch en management 17juiliet, 2017.

Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2000) Transnational Management: Text, Cases and Readings in cross border management,3rd edition, Boston, inwin McGraw Hill.

المواقع الإلكترونية :

–

https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%A2%D9%8A_%D8%A8%D9%8A_%D8%A5%D9%85