

# شرکتهای فراملیتی، ابزار مدیریت جهانی (۱)

دکتر اصغر مشبکی - سیدعباس کاظمی

## مقدمه

با توجه به افزایش قدرت شرکتهای فراملیتی در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و رشد فراگیر آنها برای دستیابی به اهرمهای مدیریت جهانی، بدون شک شناخت این شرکتهای می تواند بر تبیین استراتژیها و برنامه ریزیهای کشورهای در حال توسعه و رو به رشد تأثیر زیادی داشته باشد.

هدف این مقاله بیان این واقعیت است که بدون شناخت صحیح و علمی از شرکتهای فراملیتی و بدون آگاهی از روشها و سبکهای مدیریتی و چگونگی سلطه یابی آنها بر منابع کشورهای در حال توسعه و افزایش سودآوری از طریق سرمایه گذاری در کشورهای رو به رشد، امکان چانه زنی و تحقق منافع عادلانه امکان پذیر نخواهد بود. همچنین به منظور افزایش آمادگی برای رویارویی با گرایش سلطه طلبانه این شرکتهای، کشورهای در حال توسعه و رو به رشد باید به گونه ای معقول و منطقی، استراتژیها و برنامه های مورد نیاز را برای رفتار با شرکتهای فراملیتی و دولتهای پشتیبان آنها تدوین نموده و از طریق شناسایی صحیح این شرکتهای و همچنین شناخت نقاط قوت و ضعف خود نسبت به مطالعه تهدیدات و فرصتهایی که در رویارویی با این شرکتهای ضروری است اقدام و طراحی لازم را نیز به عمل آورند؛ به عنوان مثال در سال ۱۹۹۰، بر اساس آمار منتشره از طرف سازمان ملل متحد، تعداد ۳۷۰۰۰ شرکت اصلی و تعداد ۱۷۰۰۰۰ شرکت وابسته به آنها بالغ بر ۵/۵ تریلیون دلار فروش داشته اند و در سال ۱۹۹۲ سرمایه گذاری مستقیم آنها بالغ بر ۲ تریلیون دلار بوده است. این در حالی است که این شرکتهای به نوبه خود از نظر چهارچوب اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در مقایسه با بسیاری از کشورهای در حال توسعه و رو به رشد و بعضی از کشورهای توسعه یافته دارای برتریهای نسبی هستند. از طرفی از آنجا که این گونه شرکتهای

نقش بسیار تعیین کننده ای در تبیین مواضع کشورهای مبدأ و میزبان دارند، بدون شک شناخت واقعی آنها نیز می تواند در برنامه ریزیهای آینده کشورهای در حال توسعه نقش مهمی داشته باشد؛ در این راستا بعضی معتقدند که سازماندهی آزادانه ملتهای مستقل در یک نظام واحد جهانی، که هم اکنون با محور قرار دادن شرکتهای فراملیتی در حال شکل گیری است، حیاتی به نظر می رسد و این در حالی است که پدیده تعیین کننده نظام واحد جهانی موجود، عمدتاً ماهیت و اساس اقتصادی دارد و طرح تفکر توسعه درونزا در سطح اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیز امری ضروری است. تنها روش درک استقلال ملی کشورها در چشم انداز نظام واحد جهانی نیز شناخت همین ضرورت خواهد بود. با این وصف به نظر می رسد که در دهه های آینده قدرت شرکتهای فراملیتی نقش عمده ای را در نظام واحد جهانی خواهند داشت و مرزهای جغرافیایی با تقسیم بندیها و محدودیتهای موجود در تجارت جهانی دیگر معنی و مفهومی نخواهد داشت. حال این سؤال مطرح است، که آیا کشورهای در حال توسعه آمادگیهای لازم را برای رویارویی با این پدیده در دهه های آینده دارند؟ آیا به نقش حساسی که اینگونه شرکتهای در تبیین سیاستهای جهانی و نظام واحد جهانی ایفا می کنند توجه لازم دارند؟ آیا اعمال سلطه از طریق سبک مدیریت این شرکتهای برای مدیران در کشورهای در حال توسعه شناخته شده است؟ آیا جایگاه و سبک مدیریتی شرکتهای فراملیتی به درستی روشن است؟ بدیهی است به منظور احراز شرایط لازم برای رویارویی با این پدیده، باید شناختی درست از سبک و روشهای مدیریتی شرکتهای فراملیتی حاصل نمود و به گونه ای معقول و منطقی راهبردهای مورد نیاز را برای ارائه رفتار مناسب در مقابل کنشهای اینگونه شرکتهای و دولتهای پشتیبان آنها در راستای تحقق منافع عادلانه اتخاذ نمود.

## روند جهانی شدن اقتصاد

روند جهانی شدن اقتصاد، که بعد از جنگ جهانی دوم با تلاش بی‌وقفه دولتهای غربی برای گسترش تجارت آزاد در جهان اوجی دوباره گرفت، در دهه ۱۹۹۰ وارد مرحله جدیدی گردید و دگرگونی قالبهای سنتی را اجتناب‌ناپذیر ساخت. اکنون جهانی شدن اقتصاد و ادغام اقتصادی در سطح بین‌المللی، خود زمینه‌ساز حرکت در راه ایجاد بازار جهانی واحد شده است. در این میان رشد تکنولوژی، گسترش امکانات حمل و نقل، اطلاع‌رسانی و مخابرات بستری مناسب برای رونق بیش از پیش تجارت بین‌المللی فراهم آورده است.<sup>۱</sup>

بخش اعظمی از اقتصادهای ملی، با هدف توفیق اقتصادی و رقابت فشرده بین‌المللی، به سوی بخشهایی از فعالیتهای اقتصادی متمایل شده است که در آنها از مزیت بیشتری برخوردار است. همچنین بین‌المللی شدن جریان سرمایه‌گذاری، انتقال تکنولوژی و توسعه و تجارت بین‌المللی مفهوم شرکتهای ملی را حداقل از نظر اقتصادی زیر سؤال برده است، لذا کشورهای مختلف تلاش گسترده و رقابتی فشرده را برای جذب سرمایه و تکنولوژی آغاز کردند و این امر باعث گردید که کشورهای علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری و تکنولوژی خارجی به اصلاح قوانین، کاستن از مداخله دولت در اقتصاد، خصوصی‌سازی و آزادسازی هر چه بیشتر تجارت داخلی و خارجی دست بزنند. در سطح بین‌المللی، اقداماتی چون ادغام،<sup>۲</sup> اتحاد استراتژیک و نظایر آن در شرکتهای فراملیتی صورت گیرد.<sup>۳</sup>

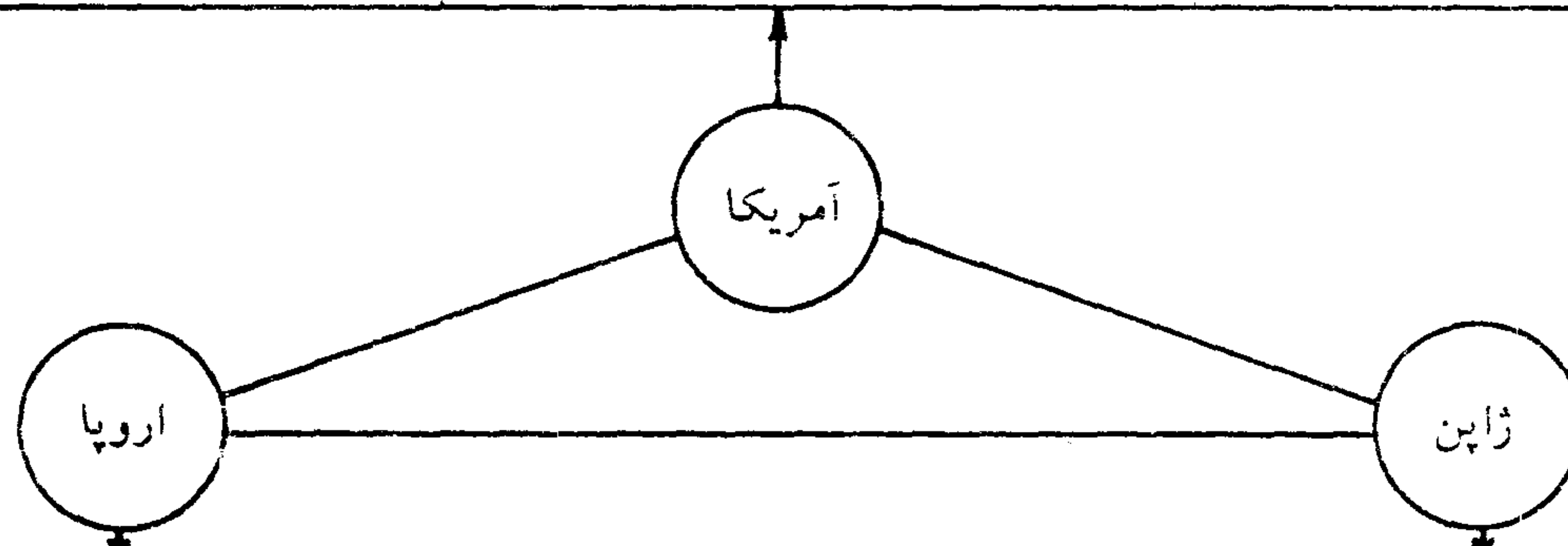
روند اقتصادی جهان در طی پنجاه سال گذشته از جهان اقتصادی یک قطبی با رهبری آمریکا به جهانی سه قطبی شامل آمریکا، اروپا و ژاپن تغییر یافته است. بیشتر شرکتهای ابعاد بین‌المللی به خود گرفته‌اند و در این بین با رشد تجارت جهانی، انتقال سرمایه و تکنولوژی، ادغام بازارها و افزایش تبادلات تجاری کشورها نظام جدیدی بر پایه شرکتهای فراملیتی شکل گرفته است که اداره تجارت بین‌المللی را به دست خواهند گرفت. موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت<sup>۴</sup> جای خود را احتمالاً به سازمان تجارت بین‌المللی خواهد سپرد که مقررات آن نیز نه تنها پیرامون تجارت کالا بین کشورهاست، بلکه شامل سامان دادن به سرمایه‌گذاری خارجی، تجارت خدمات، حمایت از حقوق صاحبان تکنولوژی‌های جدید، وضع استانداردها و پرداختن به

محیط زیست و سایر موارد مورد نیاز تجارت بین‌المللی برای قرن ۲۱ است.<sup>۵</sup>

این نظام جدید چند قطبی، که بر توسعه فعالیتهای شرکتهای فراملیتی آمریکایی، اروپایی و ژاپنی مبتنی است، با توسعه ارتباطات، کامپیوتر و سیستمهای حمل و نقل حمایت خواهد شد؛ کار کشورهای در حال توسعه برای صدور کالاهایشان به کشورهای توسعه یافته و همچنین اجرای فعالیتهای اقتصادی کشورهای توسعه یافته در این کشورها نیز آسانتر خواهد شد. از سوی دیگر، پیچیدگی تجارت در جهان و درآمیختگی آن با بسیاری از فعالیتهای اجتماعی، سیاسی و فرهنگی نگرانیهایی برای کشورهای در حال توسعه فراهم آورده است. این در حالی است که آمریکاییها معتقدند اگر قرار باشد نظامی مرکب از شرکتهای فراملیتی موفق گردد، جهان شاهد تخاصم بلوکهای تجاری نباشد و محیط مناسبی برای بقای شرکتهای فراملیتی فراهم آید، به ناچار باید اصل رقابت و همکاری را بپذیرند و یک کشور واحد نقش رهبری را در دست بگیرد. نقش این رهبری در قرن ۲۱ ایجاد وفاق و همراهی<sup>۶</sup> است.<sup>۷</sup>

حزب دمکرات آمریکا در گزارش برنامه دهساله (۲۰۰۳-۱۹۹۳) ضمن تأیید بر اهمیت ادامه نقش آمریکا به عنوان رهبر جهانی اضافه می‌نماید که ملل جهان برای تقویت سیاست تجارت بین‌الملل، حفاظت از محیط زیست جهانی، گسترش رشد دموکراسی و تداوم صلح و امنیت در دنیا، به آمریکا چشم دوخته‌اند. اینکه آیا آمریکا خواهد توانست این مسؤولیتهای جهانی را به دوش بگیرد، به این بستگی دارد که بتواند با موفقیت بر مشکلات اقتصادی خود فائق آید. در غیر این صورت آمریکا هم مثل سایر قدرتهای جهانی پیشین، سرانجام نه به وسیله قدرتهای خارجی بلکه به دلیل ضعف داخلی شکست خواهد خورد. در جای دیگر می‌افزاید: ما به دنبال آمریکایی هستیم که در آن دولت نه به صورت دشمن سعادت، بلکه به عنوان پشتیبانی که به همراه بخش خصوصی برای ترویج رشد فعالیت می‌کند، نگرسته شود. این برنامه، بخش خصوصی را برای مدرن سازی و کسب تجهیزات و تکنولوژی لازم برای رقابت در اقتصاد جهانی، تشویق و ترغیب می‌نماید و در این میان دولت دارای نقش تسهیل‌کننده همراه با افزایش کارایی و اثربخشی ساختارهای وابسته به خود است. برنامه ارائه شده سه عنصر

آمریکای لاتین		آسیا و پاسیفیک	آفریقا و آسیای غربی
آرژانتین	السالوادور	بنگلادش	غنا
بولیوی	هند و ژاپن	هند	نیجریه
شیلی	مکزیک	پاکستان	عربستان سعودی
کلمبیا	پاناما	فیلیپین	
جمهوری دمیکن	پرو	تایوان	
اکوادور	ونزوئلا	گینه جدید	



اروپای شرقی و مرکزی		آفریقا و آسیای غربی	آسیا و پاسیفیک
روسیه	غنا	هنگ کنگ	
چک و اسلواکی	کنیا	مالزی	
مجارستان	مراکش	جمهوری کره	
لهستان	نیجریه	سنگاپور	
اسلونی	تونس	سريلانكا	
یوگسلاوی	زامبیا	تایلند	
	اردن	فیجی	
آمریکای لاتین		آسیا و پاسیفیک	
بررین	بنگلادش		
پاراگوئه	هند		
اروگوئه	سريلانكا		

شکل شماره ۱ - سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی آمریکا، اروپا و ژاپن

کلیدی دارد:  
 آمریکاییها برای اجرای این برنامه بر بخش خصوصی و بیشتر بر سرمایه‌گذاریهای داخلی و خارجی و فعالیتهای تجاری و تولیدی شرکتهای فراملیتی و همچنین قدرت برتر نظامی آمریکا در قرن ۲۱ تأکید دارند.

### ظهور و رشد شرکتهای فراملیتی<sup>۹</sup>

با گذشت زمان ستاندهای اقتصادی و تجاری به طور فزاینده در مثلث طلایی شامل اروپا، آمریکای شمالی و ژاپن تمرکز یافته است. این در حالی است که جمعیت جهان در بیرون این مثلث تجمع یافته‌اند. شرکتهای فراملیتی با استفاده از تئوریهای تجارت بین‌المللی شامل مزیت مطلق، مزیت نسبی، دوره زندگی، محصول

- ۱- تحریک اقتصاد برای ایجاد شغل در زمان حال، که در ضمن بنیانی برای رشد اقتصادی در بلند مدت است.
  - ۲- سرمایه‌گذاری عمومی بلند مدت برای افزایش بهره‌وری مردم و مؤسسات تجاری.
  - ۳- برنامه کاهش توازن، مناسب و جدی برای متوقف ساختن دولت در تحلیل بردن سرمایه‌گذاریهای خصوصی که شغل و درآمد بیشتری ایجاد می‌کند.
- آمریکاییها برای اجرای این برنامه بر بخش خصوصی یعنی سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی شرکتهای فراملیتی و قدرت نظامی آمریکا در قرن ۲۱ تأکید دارند.<sup>۸</sup>

و تکنولوژی جدید، محصولات بسیار تخصصی، رقابت توافقی و غیر انحصاری و صرفه‌جویی اقتصادی و مانند اینها به تجارت جهانی به عنوان مهمترین عملیات این شرکتها می‌پردازند که دارای تأثیراتی بر کارایی فنی، رشد، ثبات، توزیع درآمد در سطح ملی و بین‌المللی، تقسیم کار در سطح بین‌المللی و کنترل بر اقتصاد ملی است که دارای تأثیرات سیاسی و فرهنگی نیز هست. انواع محصولات مورد مبادله در این تجارت جهانی شامل محصولات تکنولوژی بر و اطلاعات بر، سرمایه بر، کاربر، مواد خام بر است.<sup>۱۱</sup> ظهور و رشد شرکت‌های فراملیتی در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی به چند دوره تقسیم گردیده است:

- شکل‌گیری اولیه، شروع کار شرکت‌های فراملیتی جدید (۱۸۷۰-۱۹۱۴)

- بین دو جنگ جهانی (۱۹۱۸-۱۹۳۹)

- بعد از جنگ جهانی دوم (۱۹۴۵-۱۹۶۰)

- از ۱۹۶۰ به بعد.<sup>۱۱</sup>

بارنت و مولر در مورد شکل‌گیری اولیه این شرکتها می‌گویند: اعمال قدرت سیاسی به وسیله بازارگانان چیز تازه‌ای نیست. آشکارترین نمونه آن کمپانی هند شرقی است که در روزگار خودتر شبه قاره‌ای را تسخیر کرد و بر ۲۵۰ میلیون نفر حکم راند. چنانکه زیگموند تیمبرگ اشاره کرده است «انگیس»، هلند و دیگر قدرتهای بزرگ تجاری قرنهای مفدهم و هیجدهم وقتی به بازارگانان اجازه دادند که به طور جمعی و تحت پوشش شخصیت حقوقی شرکت به تجارت خارجی بپردازند، در واقع اختیارات سیاسی خود را به آنها تفویض کردند. «به گفته هنری میتلند این کمپانیها بودند که مستعمرات را ایجاد می‌کردند و همانها بودند که جنگ به راه می‌انداختند».<sup>۱۲</sup>

داینینگ نیز تاریخ تجارت بین‌المللی را به پنج مرحله تقسیم می‌کند:

- مرحله اول از انقلاب صنعتی تا حدود سال ۱۸۷۰ میلادی،

- مرحله دوم از سال ۱۸۷۰ تا ۱۹۱۴

- مرحله سوم از سال ۱۹۱۹ تا ۱۹۳۹

- مرحله چهارم از سال ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۵

- مرحله پنجم از سال ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۵.

وی دوره اول را نظامهای قدیمی تجارت بین‌المللی و دوره دوم

را، که طی دوره کودکی تا جوانی شرکت‌های فراملیتی است، «عصر طلایی» نامیده است، دوره سوم را، که حد فاصل دو جنگ جهانی اول و دوم است، دوره «جنگهای تعرفه» می‌نامد که موانع بسیاری را برای تجارت بین‌الملل ایجاد نمود، دوره چهارم «قرن آمریکاییها» نامیده شده و علت آن در اوج بودن قدرت آمریکا در دوران پس از جنگ جهانی دوم است، در این دوره موافقتنامه تعرفه و تجارت تصویب گردید. دوره پنجم را «سیستم چند قطبی» نامیده است که این دوران شاهد رشد شرکت‌های ژاپنی و اروپایی و افزایش میزان بین‌المللی شدن شرکتها هستیم.<sup>۱۳</sup>

### ویژگیهای شرکت‌های فراملیتی

کارل پولاینی محقق تاریخ اقتصاد می‌گوید «همین که اقتصاد به صورت جوهر و محتوای اصلی سیاست درآمد، قدرت هم به بزرگترین سازمانهای اقتصادی یعنی شرکت‌هایی منتقل شد که می‌توانستند اصل افزایش بازده و صرفه‌جویی در مقیاس بزرگ<sup>۱۴</sup> را با حداکثر تأثیر به کار بندند.<sup>۱۵</sup> رویینر شرکت فراملیتی<sup>۱۶</sup> را چنین تعریف می‌کند: «شرکت‌های فراملیتی شرکت‌هایی هستند که عملیات مشخصی مانند ساخت، مونتاژ، فروش و سایر عملیاتی را که باعث مزیت در بازار می‌گردند در دو یا چند کشور به طور همزمان دنبال می‌کنند».<sup>۱۷</sup> «سازمان ملل متحد» شرکت‌های فراملیتی را با عنوان «شرکت‌هایی که دارای مالکیت یا کنترول بر تولید یا بر تسهیلات، خدماتی در خارج از کشور مبدأ (مادر) هستند» تعریف می‌کند.<sup>۱۸</sup> ژان لویی ریفرز در تعریف شرکت‌های فراملیتی می‌گوید: «شرکت‌های فراملیتی بنگاه‌هایی هستند که امکانات تولیدی یا خدماتی را در خارج از کشور مبدأ در اختیار داشته و یا کنترول می‌کنند».<sup>۱۹</sup> این شرکتها همچنین ممکن است تعاونی و یا در مالکیت دولت باشند. لویی ریفرز می‌افزاید: «پدیده شرکت‌های فراملیتی نیروی خود را از چهار عامل اصلی یعنی حجم، سرعت یا آهنگ رشد، انعطاف پذیری یا قدرت سازگاری و جاذبه، یعنی توان شرکتها در یکدست و هماهنگ کردن نظام جهانی اخذ می‌نمایند».<sup>۲۰</sup>

سایر ویژگیهای ذکر شده برای شرکت‌های فراملیتی عبارتند از داشتن دیدگاه جهانی در عملیات مدیریت و کنترول متمرکز برای حداکثر نمودن سود و موقعیت رقابتی، توانایی انتقال منابع، دارا بودن منابع سرمایه‌ای و تکنولوژیکی، تخصص در مدیریت و

بازاریابی جهانی. این شرکتها دارای توانایی بالقوه و بالفعل برای اثرگذاری بر سیاستهای دولتی و بین‌المللی و تأثیرپذیری از سوی آنها هستند.<sup>۲۱</sup>

## سرمایه‌گذارهای شرکتهای فراملیتی

شکلهای مختلف فعالیتهای شرکتهای فراملیتی عبارتند از:

۱- مالکیت کامل شرکتهای زیر مجموعه اعم از شرکتهای داخلی و خارجی.

۲- دفترهای فرعی

۳- مشارکت که به صورتهای حداکثر مالکیت، حداقل مالکیت و یا مشارکت به صورت برابر است.

۴- ترتیبهای نابرابر شامل فعالیت تحت لیسانس، موافقتنامه‌های بازاریابی، موافقتنامه‌های مدیریتی، و سایر موارد همچون موافقتنامه‌های همکاری فنی است.<sup>۲۲</sup>

بر اساس گزارشهای منتشره از سوی سازمان ملل متحد، شرکتهای فراملیتی نیروی قدرتمندی در انسجام و پیوستگی اقتصاد ملل با یکدیگر هستند و در حدود ۳۳ درصد داراییهای فعال بخش خصوصی جهان تحت حاکمیت و نظارت شرکتهای فراملیتی با درجات مختلفی از کنترل است. نفوذ فزاینده شرکتهای فراملیتی می‌تواند در افزایش ذخیره سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و رشد تعداد آنها و شرکتهای تابعه و وابسته دیده شود.

در طی دهه ۱۹۸۰ و خصوصاً بعد از سال ۱۹۸۲ جریان سرمایه‌گذاری خارجی به حدود دو تریلیون دلار رسیده بود<sup>۲۳</sup> که فروشی معادل پنج و نیم تریلیون توسط شرکتهای وابسته خارجی آنها ایجاد نموده است. این رشد در طی سالهای ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲ از آهنگ رشد آرامتری برخوردار بود که ناشی از رکود در اقتصاد کشورهای بزرگ بوده است.<sup>۲۴</sup>

دنیای شرکتهای فراملیتی، بزرگ، متنوع و گسترده است. در اوائل دهه ۱۹۹۰ در حدود ۳۷۰۰۰ شرکت فراملیتی با بیش از ۱۷۰۰۰۰ شرکت وابسته خارجی وجود داشته است. تعداد این شرکتها در چهارده کشور با اقتصاد توسعه یافته ۲۴۰۰۰ شرکت بوده و این در حالی است که تعداد آنها در سال ۱۹۷۰ قریب ۷۰۰۰ شرکت بوده است.

بیش از ۹۰ درصد شرکتهای فراملیتی از سوی کشورهای توسعه یافته هدایت می‌شوند که در این میان فقط یک درصد آنها

توسط کشورهای اروپای مرکزی و شرقی رهبری می‌گردند، سهم کشورهای در حال توسعه بالغ بر ۸ درصد کل این شرکتهاست که دارای پنج درصد کل ذخیره سرمایه‌گذاری خارجی هستند.<sup>۲۵</sup> حدود یک درصد شرکتهای فراملیتی اصلی مالک نیمی از ذخیره سرمایه‌گذاری خارجی یا کل داراییهای شرکتهای وابسته خارجی هستند. همچنین یکصد شرکت فراملیتی بزرگ حدود ۲۸۰ میلیارد دلار از ذخیره جهانی سرمایه‌گذاری خارجی در سال ۱۹۹۰ یعنی چهارده درصد کل آن را دارا بوده‌اند. رشد مستمر سرمایه‌گذاری خارجی با بهبود در چهارچوبهای سیاست‌گذاری تسهیل گردیده و بانک جهانی در این زمینه مؤثر بوده است.<sup>۲۶</sup> در دهه ۱۹۸۰ سرمایه‌گذاری خارجی در مثلث طلایی شامل اروپا، ژاپن و آمریکا تمرکز یافت و در اوایل دهه ۱۹۹۰ جریان سرمایه‌گذاری به کشورهای توسعه یافته کاهش یافت و این در حالی بود که جریان سرمایه‌گذاری در کشورهای در حال توسعه خصوصاً آمریکای لاتین. کشورهای حوزه کارائیب و آسیا در پاسخ به رشد سریع اقتصادی آنها و محدودیتهای کمترشان برای اینگونه سرمایه‌گذاریها، افزایش یافته است. لازم به ذکر است که رشد کم و رکود در اروپا، ژاپن و آمریکای شمالی باعث کاهش جریان سرمایه‌گذاری خارجی در این کشورها گردیده است.<sup>۲۷</sup>

## مجموعه جهانی شرکتهای فراملیتی

۱- اندازه

در حالی که اندازه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در سال ۱۹۹۲ بالغ بر ۲ تریلیون دلار گردید، ۳۷۰۰۰ شرکت فراملیتی و ۱۷۰۰۰۰ شرکت خارجی وابسته به آن مبلغی حدود ۵/۵ تریلیون دلار ایجاد نموده بودند.<sup>۲۸</sup> بالغ بر ۹۰ درصد این شرکتها مبدأشان در کشورهای توسعه یافته و حدود یک درصد آنها در اروپای شرقی و مرکزی و بقیه در کشورهای در حال توسعه است. پنج کشور اصلی مبدأ فرانسه، آلمان، ژاپن، انگلستان و آمریکا هستند که حدود ۶۰ درصد شرکتهای اصلی در ساخت، ۳۷ درصد در خدمات و ۳ درصد در بخشهای بنیادی<sup>۲۹</sup> فعالیت می‌کنند. از ۱۷۰۰۰۰ شرکت وابسته ۴۶ درصد آنها در کشورهای در حال توسعه و ۱۳ درصد در اروپای شرقی و مرکزی و ۴۱ درصد در کشورهای در حال توسعه فعالیت دارند.<sup>۳۰</sup>

اگر چه مجموعه جهانی شرکتهای چند ملیتی گسترده است ولی در عین حال بسیار تمرکز یافته هم هست، حدود یک درصد از شرکتهای اصلی مالک بیش از نیمی از ذخیره سرمایه گذاری خارجی کشورهای مبدأ خود می باشند.<sup>۳۱</sup>

یک صد شرکت بزرگ فراملیتی حدود ۳/۲ تریلیون دلار دارایی جهانی را در سال ۱۹۹۰ مالک بوده اند که از این مبلغ ۱/۲ تریلیون دلار آن در خارج از کشور مبدأ بوده است.<sup>۳۲</sup> از این صد شرکت ۲۷ مورد آن آمریکایی بوده که مالک ۲۳ درصد داراییهای خارجی هستند که روند بین المللی شدن شرکتهای فراملیتی آمریکایی را با توجه به عملکرد آنها نشان می دهد.<sup>۳۳</sup> ده شرکت بزرگ بر ۲۵ درصد کل داراییهای صد شرکت و ۳۳ درصد داراییهای خارجی کنترل دارند. مقایسه جریان ورودی سرمایه گذاری خارجی واقعی و تصویر شده در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در سالهای ۱۹۷۵-۱۹۷۰ و ۲۰۲۰-۱۹۷۰ بیانگر روند فزاینده سرمایه گذاری در این کشورهاست و این در حالی است که نسبت ستانده به سرمایه برای کشورهای در حال توسعه دارای روند مثبت برای سالهای بعد خواهد بود. تا سال ۲۰۲۰ سهم سرمایه گذاری مستقیم خارجی از کل سرمایه گذاری تا ۶ درصد در کشورهای در حال توسعه و ۷ درصد در کشورهای توسعه یافته افزایش خواهند یافت؛ این در حالی است که در ۱۹۹۰ این سهم به ترتیب ۳ و ۴ درصد بوده است.<sup>۳۴</sup> (شکل شماره ۲). جریان سرمایه گذاری مستقیم خارجی پس از یک رکود در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی از اواخر ۱۹۹۳ در حال افزایش است و این جریان در سال ۱۹۹۳ به رقم ۱۹۵ میلیارد دلار رسید که در مقایسه با ۱۷۱ میلیارد دلار سال قبل از آن، از افزایش قابل توجهی برخوردار است. کشورهای در حال توسعه ۴۰ درصد از این جریان یعنی معادل ۸۰ میلیارد دلار را جذب کرده اند که چین ۲۶ میلیارد دلار به خود اختصاص داده است.

خروج سرمایه با هدف سرمایه گذاری خارجی در سال ۱۹۹۳ از کشورهای فرانسه ۳۰، ژاپن ۱۷/۲، انگلیس ۱۶ و آلمان ۱۵/۷ میلیارد دلار بوده است. جنوب و جنوب شرقی آسیا در مجموع ۵۷ درصد سرمایه گذاری مستقیم در زمینه همکاریهای فراملیتی را در سطح کشورهای در حال توسعه به خود اختصاص داده اند.<sup>۳۵</sup>

کشورهای آفریقایی به رغم اصلاحات بنیادین اقتصادی، با ۳ میلیارد دلار کمترین میزان جذب سرمایه خارجی و حجم کل سرمایه خارجی را داشته اند و حجم کل سرمایه گذاری مستقیم خارجی در سال ۱۹۹۳ میلادی در کشورهای اروپای شرقی حدود ۵ میلیارد دلار بوده که از مکزیک کمتر است. جریان سرمایه گذاری مستقیم خارجی به داخل ایران در سالهای ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۲ میلادی به ترتیب ۶۱، ۱۹، ۱۶۲، ۲۳ و ۱۸ میلیون دلار بوده است.<sup>۳۶</sup>

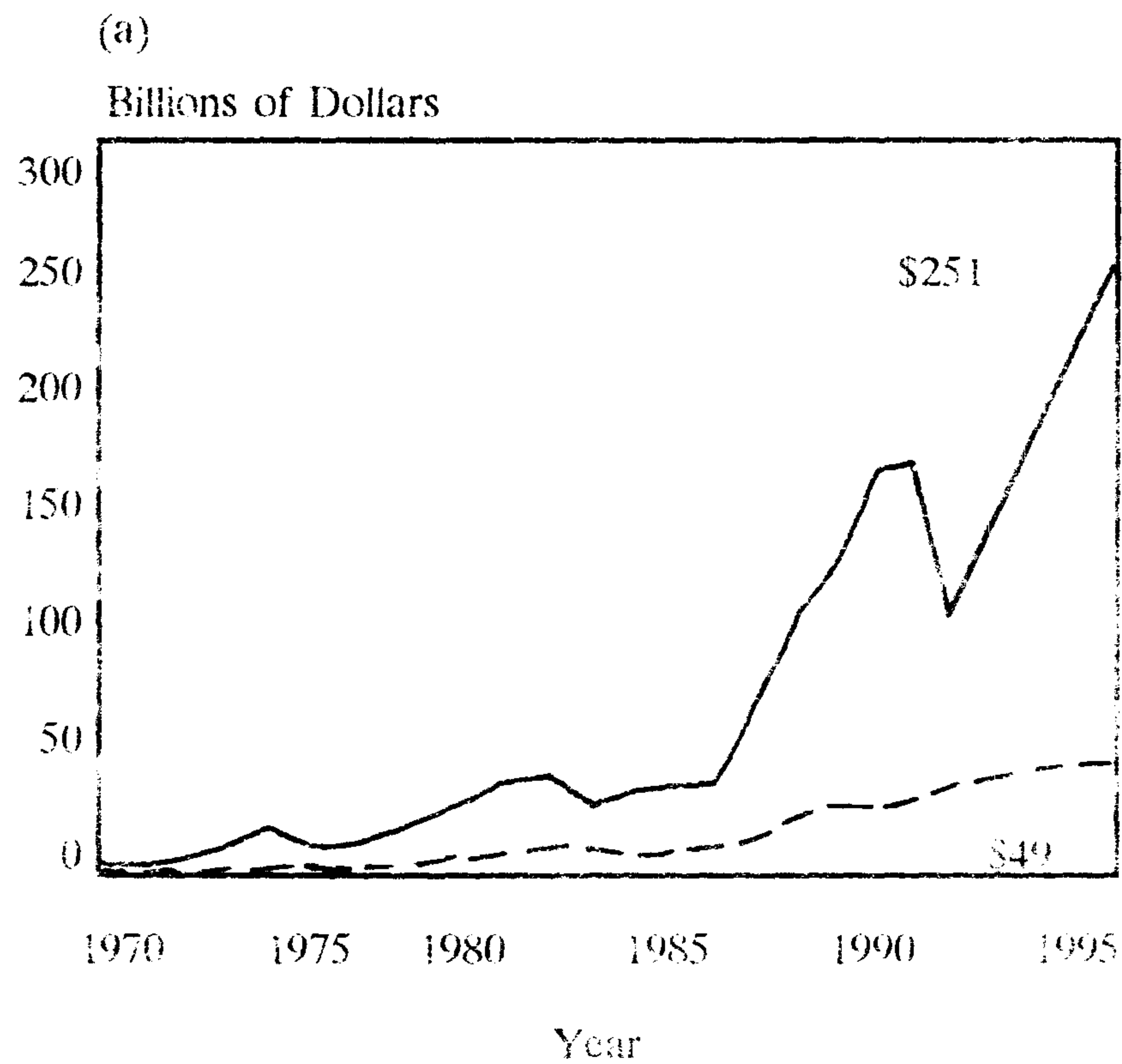
از جمله روشهایی که کشورهای در حال توسعه برای توسعه اقتصادی خود انتخاب کرده اند، توسعه فعالیتهای شرکتهای فراملیتی است که مبدأ آن در همین کشورهاست که این شرکتهای نسبت به سرمایه گذاری در سایر کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته اقدام می نمایند.

در اینجا به بررسی انگیزه های سرمایه گذاری خارجی شرکتهای فراملیتی کشورهای در حال توسعه می پردازیم. برخی از این شرکتهای علی رغم اینکه مبدأ آنها در کشورهای در حال توسعه است، در اصل به شرکتهای فراملیتی کشورهای توسعه یافته وابسته هستند. اما یکی از روشهای معقول و منطقی برای توسعه و استفاده از تأسیس شرکتهایی با فعالیتهایی در سطح منطقه ای و نهایتاً جهانی است.

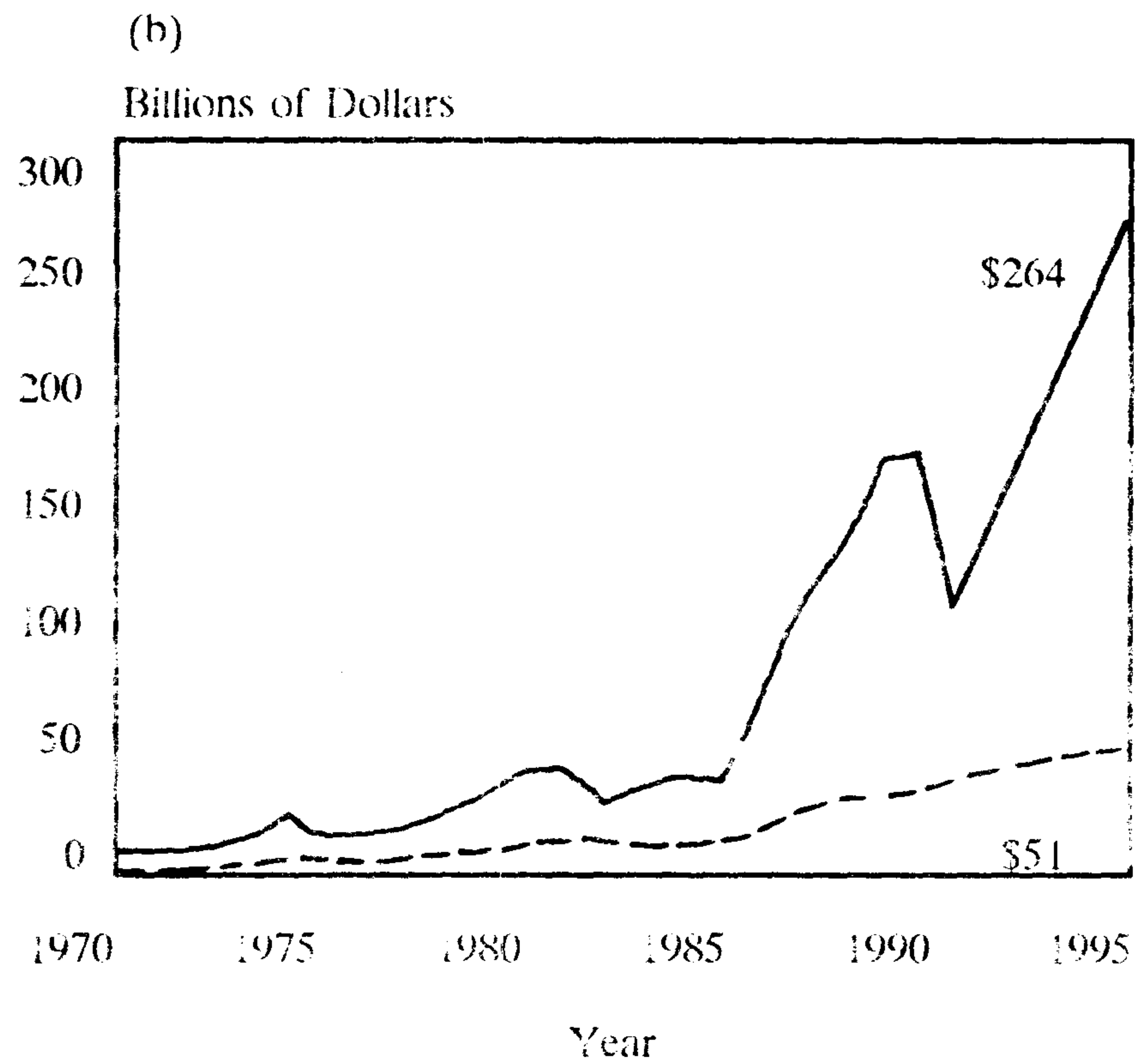
### انگیزه های سرمایه گذاری خارجی شرکتهای فراملیتی کشورهای در حال توسعه

پنج انگیزه اصلی برای رو آوردن به تولید بین المللی وجود دارد. این انگیزه ها برای تمام شرکتهای چند ملیتی است، اما ۴ مورد اول خصوصاً به شرکتهای فراملیتی کشورهای در حال توسعه مربوط می شود.

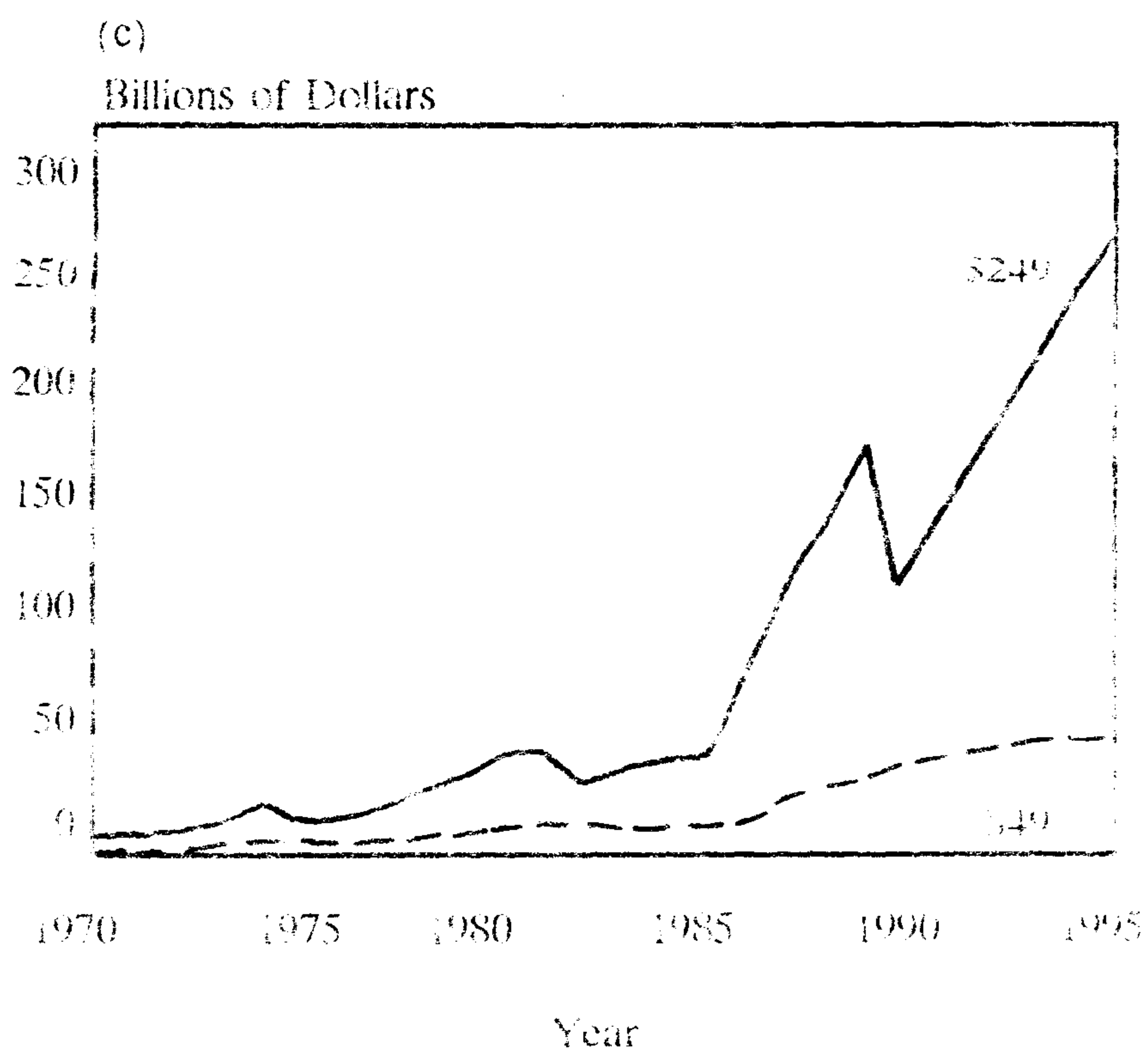
۱- سرمایه گذاری مستقیم خارجی برای دسترسی به بازار: سرمایه گذاری کشورهای مثل آرژانتین، برزیل، چین، هند و پاکستان مربوط به علاقه مندی آنان برای ورود و دخالت در بازارهای کشور میزبان شامل کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه می شود. کشورهایی مانند هنگ کنگ، جمهوری کره و تایوان تمایل به جهت گیری صادراتی در کشورهای میزبان در حال توسعه و سرمایه گذاری کردن از سوی کشورهای میزبان توسعه یافته در کشورشان دارند.



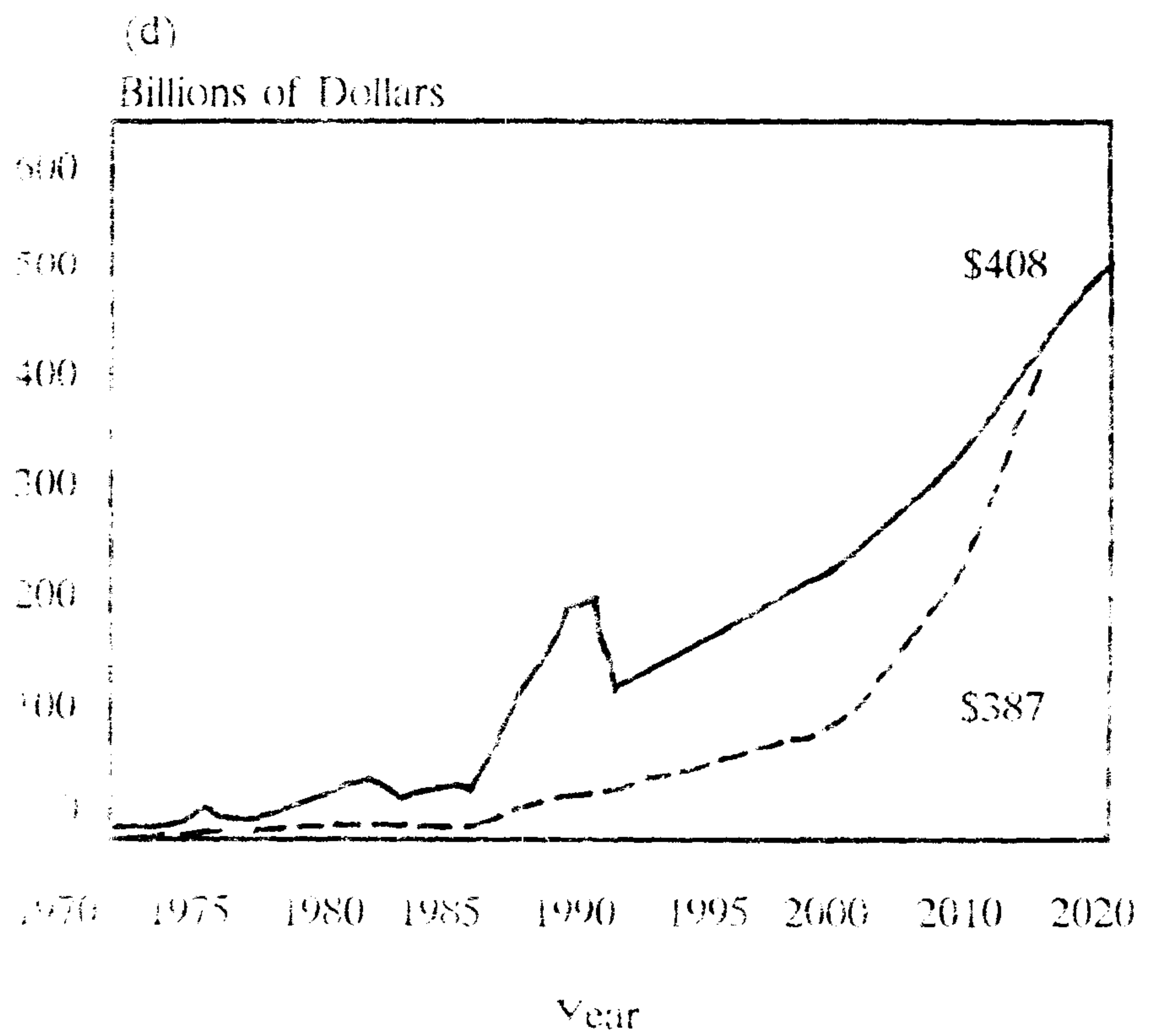
— کشورهای توسعه یافته  
 --- کشورهای در حال توسعه



— کشورهای در حال توسعه  
 --- کشورهای توسعه یافته



— کشورهای توسعه یافته  
 --- کشورهای در حال توسعه



— کشورهای در حال توسعه  
 --- کشورهای توسعه یافته

شکل شماره ۲- جریان ورودی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی واقعی و تصور شده برای آمریکا در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه ۱۹۷۰-۲۰۲۰ و ۱۹۷۰-۱۹۹۵

این سرمایه‌گذاری به جهت استخراج منابع طبیعی برای کشور مبدأ است.

۱- سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی برای دسترسی به تکنولوژی؛ فعالیت در این زمینه برای دستیابی به تکنولوژی پیشرفته و تجهیزات با سرمایه‌گذاری در کشورهای توسعه یافته

۲- سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با جهت‌گیری صادراتی در زمینه ساخت تسهیلات و تجهیزات با جهت‌گیری صادراتی برای آسیا خصوصاً کشورهای هنگ کنگ، تایوان و جمهوری کره فعال هستند.

۳- سرمایه‌گذاری خارجی در جهت دسترسی به منابع اولیه.

است که شامل فعالیتهای ساخت، طراحی، و آزمایشگاههای تحقیق و توسعه است.

۵- سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی برای دسترسی به کارایی: در جهت دستیابی به عملیات صحیح و منطقی شرکتها نسبت به سرمایه‌گذاری تدریجی و با بهره‌گیری از ادغامهای افقی و عمودی و با هدف صرفه‌جویی اقتصادی و حداکثر کردن سود از این نوع سرمایه‌گذاری استفاده می‌کنند.<sup>۳۷</sup>

بر اساس داده‌های ۵۸ کشور میزبان ذخیره سرمایه‌گذاری خارجی کشورهای در حال توسعه بالغ بر ۱۰۹ بلیون دلار است. رشد سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی کشورهای در حال توسعه از ۰/۷ درصد در سالهای (۱۹۷۵-۱۹۷۰) به ۳۱۷ درصد در سالهای ۱۹۹۱-۱۹۸۶ افزایش یافته است. کل این مبلغ طی سالهای ۱۹۹۱-۱۹۷۰ بالغ بر ۴۶ بلیون دلار برآورد شده که چیزی حدود ۳ درصد از کل را نشان می‌دهد. با توجه به آمارها درمی‌یابیم که هنگ‌کنگ دارای بیشترین سرمایه‌گذاری خارجی است که تا اواخر دهه ۱۹۸۰ بالغ بر ۱۹ بلیون دلار سرمایه‌گذاری خارجی داشته که در مقایسه با بلژیک و لوکزامبورگ با ۱۳/۲ میلیون دلار در سال ۱۹۸۸، دانمارک با ۸/۷ بلیون دلار در همان سال رقم بیشتری را نشان می‌دهد.<sup>۳۸</sup> رشد چین نیز در این سالها قابل توجه است.

از میان ۱۹ کشور در حال توسعه مورد بررسی، آرژانتین، برزیل، جمهوری اسلامی ایران، مکزیک و عربستان سعودی بیشتر در کشورهای توسعه یافته سرمایه‌گذاری نموده‌اند. در اواخر دهه ۱۹۸۰ کشورهای چین، اندونزی، جمهوری کره و ونزوئلا نیمی از سرمایه‌گذارانشان در کشورهای توسعه یافته بوده است. در هر حال کشورهای در حال توسعه به جذب بخش اعظمی از سرمایه‌گذاری این کشورها ادامه می‌دهند؛ به عنوان مثال بالغ بر ۳۰ درصد سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی چین در کشورهای در حال توسعه است. تا سال ۱۹۹۰، ۱۹ کشور (۱۱ کشور توسعه یافته و ۸ کشور در حال توسعه) هر یک بالغ بر یک بلیون دلار از سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی کشورهای در حال توسعه را جذب نموده بودند. آمریکا با رقمی بالغ بر ۱۱ بلیون دلار در ۱۹۸۰ و ۲۷ بلیون دلار در ۱۹۹۰ دارای بیشترین رقم جذب سرمایه‌گذاری بوده است.

به طور کلی، داده‌ها نشان می‌دهد که کشورهای در حال توسعه، برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در آنها دارای اهمیت

هستند.<sup>۳۹</sup> آمار و اطلاعات تمایل چین و هند و کره را به بخش ساخت و تمایل مالزی و تایلند را به بخش خدمات نشان می‌دهد.

### مدیریت در شرکتهای فراملیتی

با فرا رسیدن قرن بیست و یکم شرکتهای فراملیتی به فعالیتهایشان تنوع بیشتری خواهند بخشید و بسیاری از شرکتهای کوچک و متوسط را در اختیار خواهند گرفت و شرکتهای متوسط برای حفظ بقای خود به ایجاد اتحاد استراتژیک با سایر شرکتهای دست خواهند زد. در حالی که در دهه ۱۹۶۰ زمینه‌های مشورتی برای مدیریت شرکتهای فراملیتی برنامه‌ریزی استراتژیک بود، در دهه ۱۹۹۰ مدیریت این شرکتها در پی توسعه تکنولوژی اطلاعاتی برای دستیابی به اهداف خود هستند. با نزدیک شدن قرن بیست و یکم تلاش فزاینده‌ای از سوی شرکتهای فراملیتی برای تلفیق استراتژی، مدیریت تغییر و تکنولوژی اطلاعات صورت می‌پذیرد و شرکتهای فراملیتی برای اجرای این سیاست، خدمات مورد نیاز را از سوی شرکتهای مشاوره مدیریت بین‌المللی دریافت خواهند نمود.<sup>۴۰</sup>

مدیریت در سطح بین‌المللی شکل یکپارچه‌تری به خود خواهد گرفت. مدیریت بین‌المللی در این زمینه که چگونه شرکتها بین‌المللی می‌شوند، و همچنین در مورد تجارب شرکتها با اندازه‌های مختلف از کشورهای گوناگون که به سطح رقابت بین‌المللی رسیده‌اند، به مطالعه پردازد و بالاخره بحث مدیریت بین‌المللی هنگامی مطرح است که دیدگاه بازار داخلی، کفایت لازم را برای کسب موفقیت شرکت ندارد.<sup>۴۱</sup> لازم به ذکر است که رشد مدیریت بین‌المللی با رشد شرکتهای فراملیتی متناسب بوده است. از جمله مسائلی که در مدیریت شرکتهای فراملیتی به آن پرداخته می‌شود مدیریت مخاطرات بین‌المللی، مدیریت مخاطرات ناشی از تغییر نرخ برابری ارز، مدیریت مخاطرات سیاسی، مدیریت برای تضمین سرمایه‌گذاری برای حمایت از شرکتهای فراملیتی در برابر مخاطرات غیر تجاری و مدیریت نیروی انسانی و تکنولوژی است.

از مسائل مدیریتی این شرکتها کنترل سیستم یعنی زنجیره‌ای از مسؤلیت و پاسخگویی مدیران است که شامل هیأت مدیره شرکت اصلی، شرکتهای وابسته، رئیس شرکت، مدیران اجرایی و مقامات رسمی صف و ستاد است.<sup>۴۲</sup> با رشد شرکتهای فراملیتی و



جهانی شدن تجارت، بحث هدایت و کنترل مطرح گردید که در اینجا مختصراً به توضیح هدایت و کنترل در برابر مدیریت، روشهای کنترلی ستادهای مرکزی، هیأت مدیره شرکتهای اصلی و تابعه، مهارتها و وظایف مدیران شرکتهای فراملیتی می پردازیم.

### هدایت و کنترل شرکتهای بین المللی

جهانی شدن بازارها، رقابت و سیاستهای پولی و مالی در سالهای اخیر به عنوان دلایل اصلی توجه به این شرکتها بوده است. بیشتر این شرکتها در بخشهای ساخت و خدمات در پی تنظیم استراتژیها و فعالیتهایشان در سطح بین المللی هستند، شرکتها خود تحت تأثیر تغییرات بازارهای مالی، رفتارهای اقتصادی و بهبود تکنولوژی و جابجایی استراتژیک رقابتها هستند، لذا هدایت و کنترل شرکتها مطرح می گردد. دیتون منظور از هدایت و کنترل شرکت را، فرایندها، ساختارها و روابطی می داند که از طریق آن هیأت مدیره به آنچه که مدیران اجرایی انجام می دهند رسیدگی و نظارت می نماید. در حالی که منظور از مدیریت شرکت آن چیزی است که مدیران اجرایی برای تعریف و دستیابی به اهداف شرکت انجام می دهند.<sup>۴۴</sup>

نفوذ و کنترل استراتژیک ستادهای مرکزی در شرکتهای فراملیتی برای اجرای استراتژی جهانی لازم است که ستادهای مرکزی بر استراتژیهای شرکتهای تابعه دارای نفوذ باشند تا بتوانند نسبت به

اجرای سیاستهای شرکت اقدام نمایند.

مکانیزمهایی که ستادهای مرکزی برای اعمال کنترل بر شرکتهای تابعه به کار می برند:

در برخی موارد شرکتهای تابعه به منابع انسانی، مالی، تکنولوژیکی و مدیریتی وابسته هستند که در این صورت اهرمهای مورد نیاز برای ستادهای مرکزی را برای اثرگذاری بر استراتژی این شرکتها فراهم می آورند.<sup>۴۵</sup>

در صورت کم بودن این وابستگیها، ستادهای مرکزی این نفوذ و تأثیرگذاری بر استراتژی را از طریق توسعه بافت سازمانی فراهم می کنند.<sup>۴۶</sup>

یک سازمان می تواند مجموعه ای از جهت گیریهای شناختی، استراتژیک، قدرت و اداری باشد که همگی اینها به یکدیگر مربوط می شوند. مکانیزمهای اداری این جهت گیریها را تحت تأثیر قرار می دهد.<sup>۴۷</sup> (جدول شماره ۱)

مکانیزمهای مدیریت داده، مدیریت مدیران و حل تضاد شرایط لازم را برای اعمال کنترل ستادهای مرکزی فراهم می سازند.

۱- مکانیزمهای مدیریت داده، وظیفه این مکانیزم ساختاردهی به دادههایی است که به عملکرد کلی شرکت مرتبط می شوند.

۲- مکانیزمهای مدیریت مدیران، انتظارات و ادراکهای

مکانیزمهای مدیریت داده	مکانیزمهای مدیریت مدیران	مکانیزمهای حل تضاد
۱- سیستمهای اطلاعاتی	۱- انتخاب مدیران کنییدی	۱- واگذاری مسؤولیت تصمیم گیری
۲- سیستمهای سنجش و ارزیابی	۲- روشهای بهبود شغلی	۲- استفاد، از تیمهای نجاری
۳- روشهای تخصیص منابع	۳- سیستمهای تشویق و تنبیه	۳- استفاده از کمیته های هماهنگی
۴- برنامه ریزی استراتژیک	۴- بهبود مدیریت	۴- استفاده از گروه کار ویژه
۵- فرایند بودجه بندی	۵- الگوهای اجتماعی کردن	۵- استفاده از سایر فرایندهای حل مشکل

جدول شماره ۱

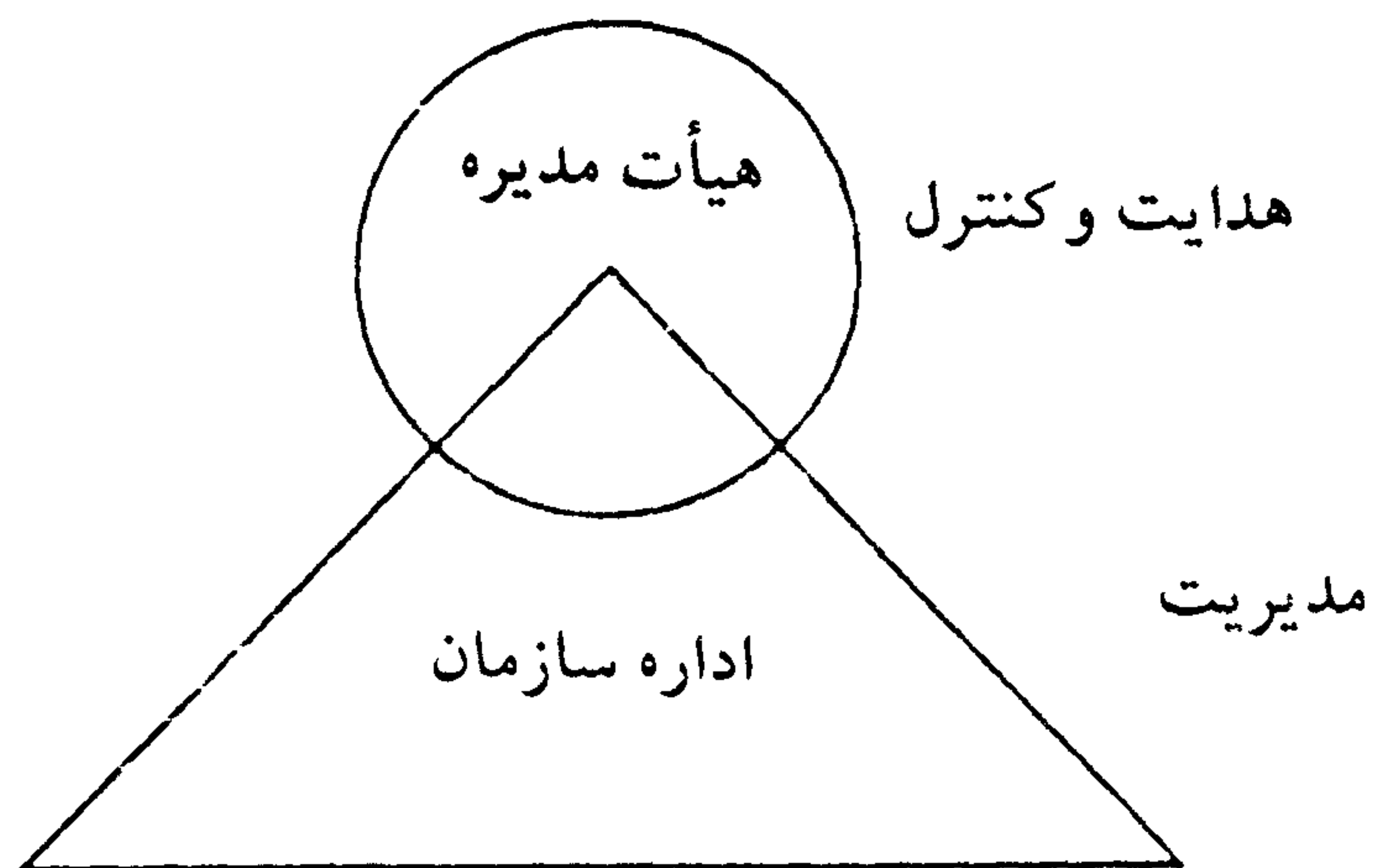
## نقش و ساختار هیأت مدیره شرکت تابعه<sup>۴۹</sup>

از دیدگاه مدیریتی یک شرکت فراملیتی خواهان اختصاص نقش معینی به هیأت مدیره شرکتهای تابعه است که باید متناسب با محیط فعالیت و ویژگیهای خاص آن شرکت باشد. با این توجه که، این نقش بگونه‌ای مؤثر باید انجام پذیرد تا خللی به استراتژیهای شرکت وارد نیارد. بر اساس مطالعات انجام شده سه نقش اصلی هیأت مدیره‌های شرکتهای زیر مجموعه شناخته شده است که عبارتند از:

نقشهای خارجی، نقشهای داخلی و نقشهای قانونی.

۱- نقشهای خارجی: یکی از وظایف هیأت مدیره شرکت تابعه، عمل کردن به منزله حلقه ارتباطی بین شرکت تابعه خارجی و محیط کشور میزبان است که شامل نقش مشورتی، نقش مدیریت روابط خارجی بین شرکت تابعه خارجی با کشور میزبان است.

۲- نقشهای داخلی: تمرکز این نقشها بر ایجاد اتصال و ارتباط بین شرکتهای تابعه خارجی و شرکت فراملیتی به عنوان یک کل است که دو نوع آن مشخص گردیده؛ اولین نقش، کنترل و هدایت مدیریت و عملیات شرکت تابعه خارجی است و نقش دوم،



شکل شماره ۳/۱

مدیران را از توجه به استقلال شرکت تابعه به عملکرد تجاری در سطح بین‌المللی معطوف می‌کند.

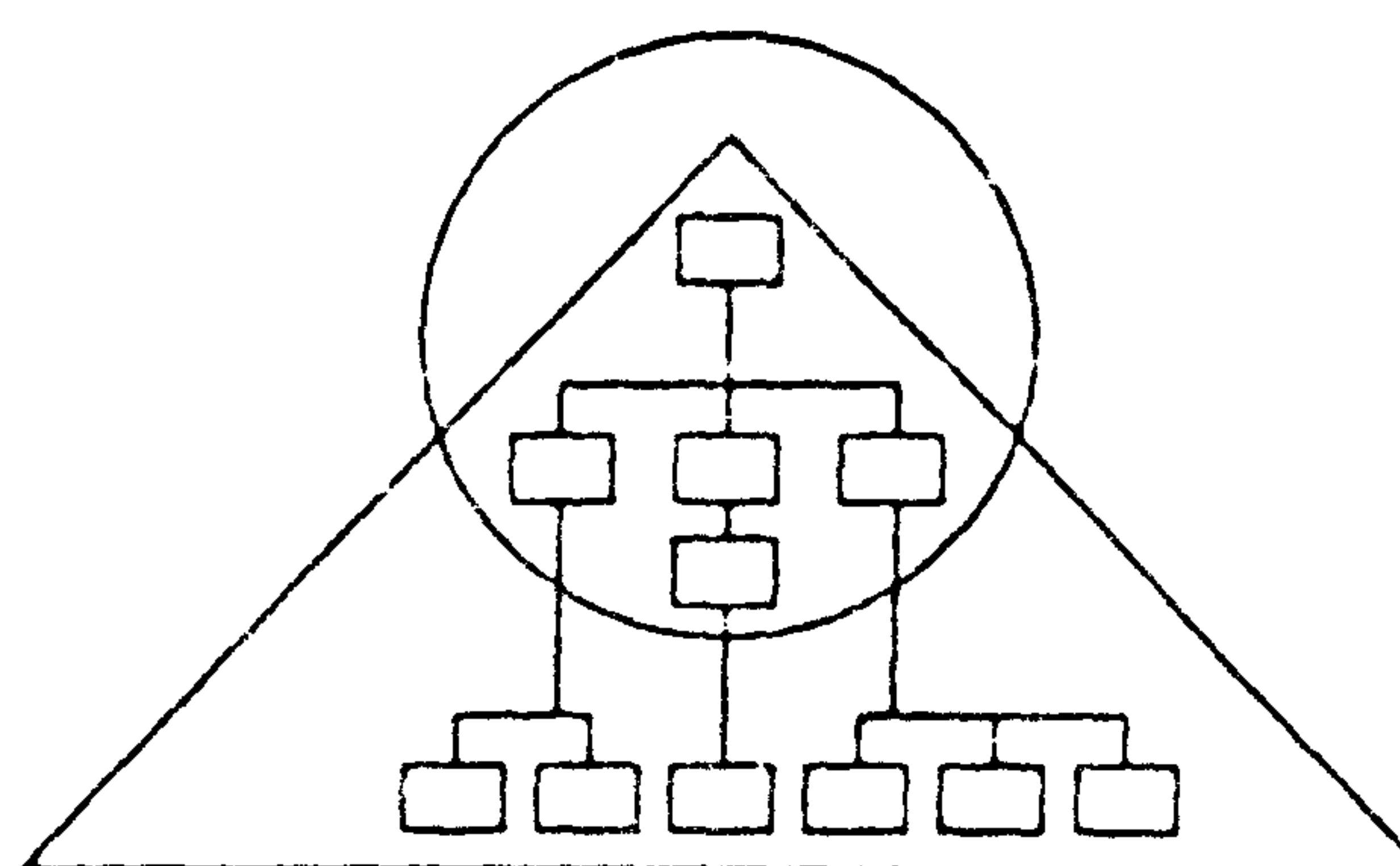
۳- مکانیزمهای حل تضاد، تضادهایی را که ناشی از تبادلات تجاری بین شرکتهای تابعه است را حل می‌نماید.

## نقش و ساختار هیأت مدیره شرکتهای فراملیتی

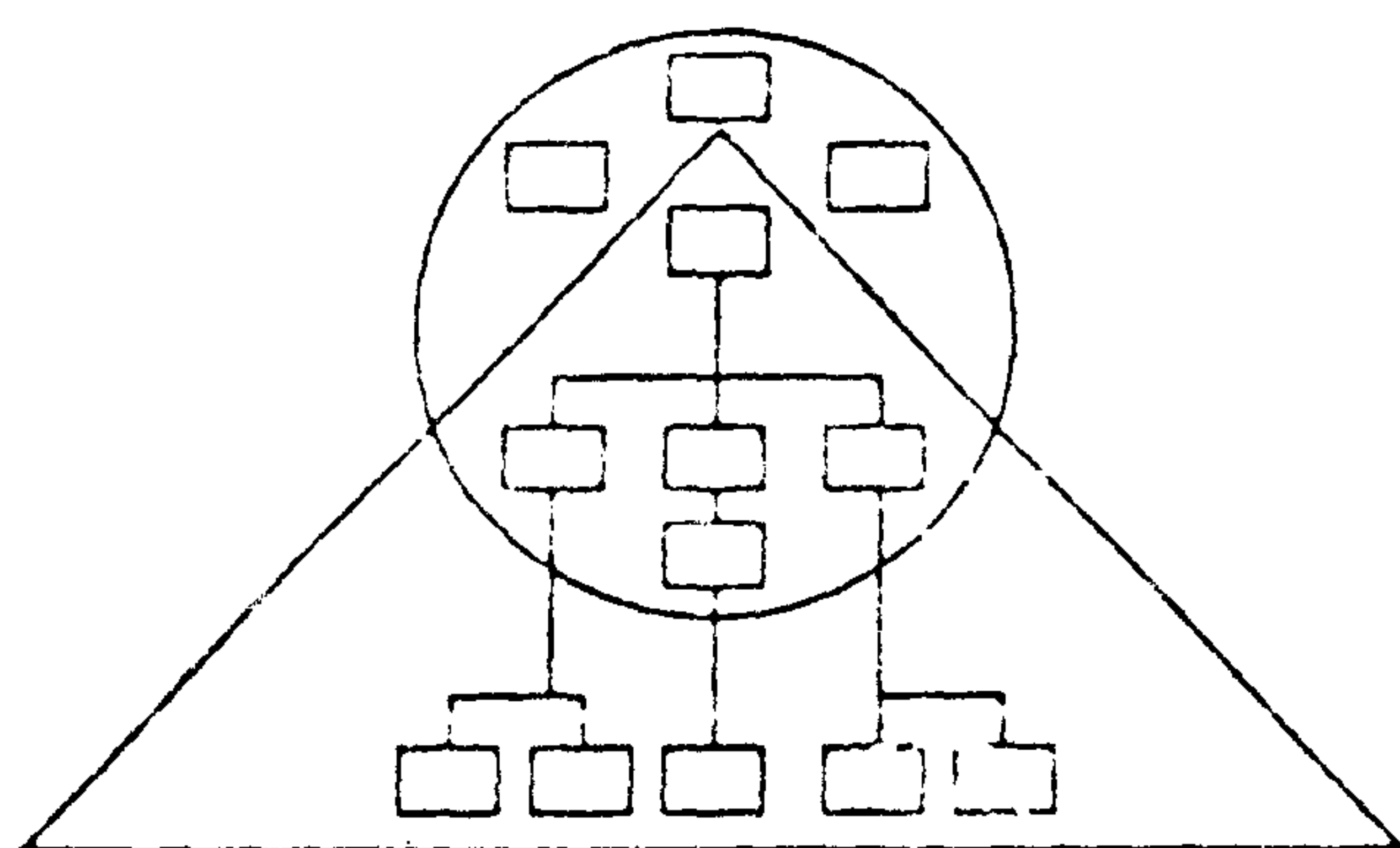
مسئولیت هیأت مدیره، هدایت و کنترل شرکت است در حالی که وظیفه مدیران سر و سامان دادن (اداره) و انجام فعالیتهای تجاری است. (شکل شماره ۳/۱)

ساختارهای جایگزین هیأت مدیره در شکل‌های شماره ۳/۲، ۳/۳، ۳/۴، ۳/۵ آمده است که در اولی ترکیب هیأت مدیره، مدیران اجرایی شرکت هستند و در دومی اکثریت هیأت مدیره از مدیران اجرایی شرکت هستند و در سومی اکثریت هیأت مدیره از بیرون شرکت می‌باشند و در چهارمی هیچ عضو مشترکی بین هیأت مدیره و مدیریت اجرایی وجود ندارد.<sup>۴۸</sup>

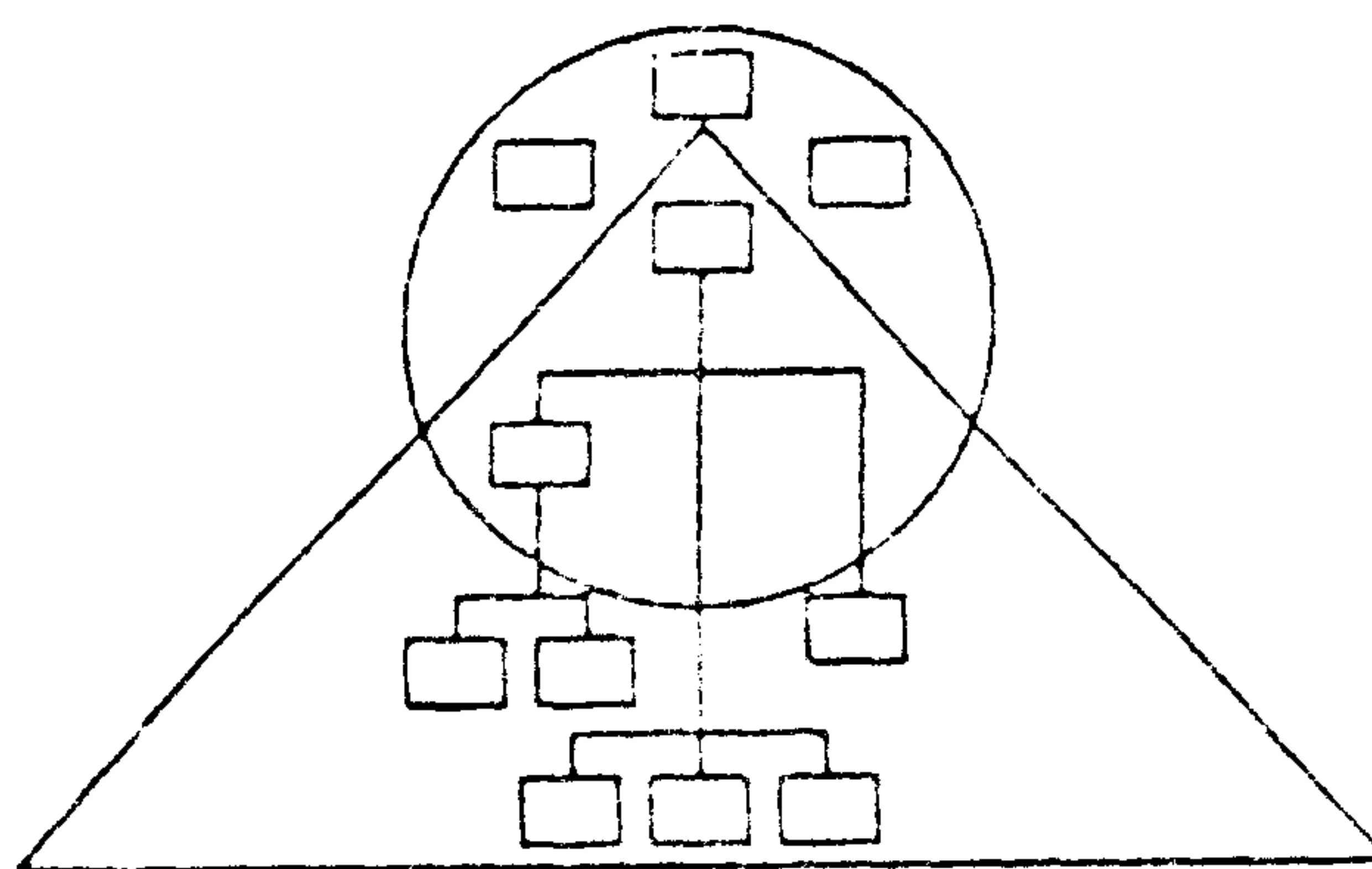
شرکتهای فراملیتی به تناسب از هر یک از ساختارهای مذکور استفاده می‌نمایند.



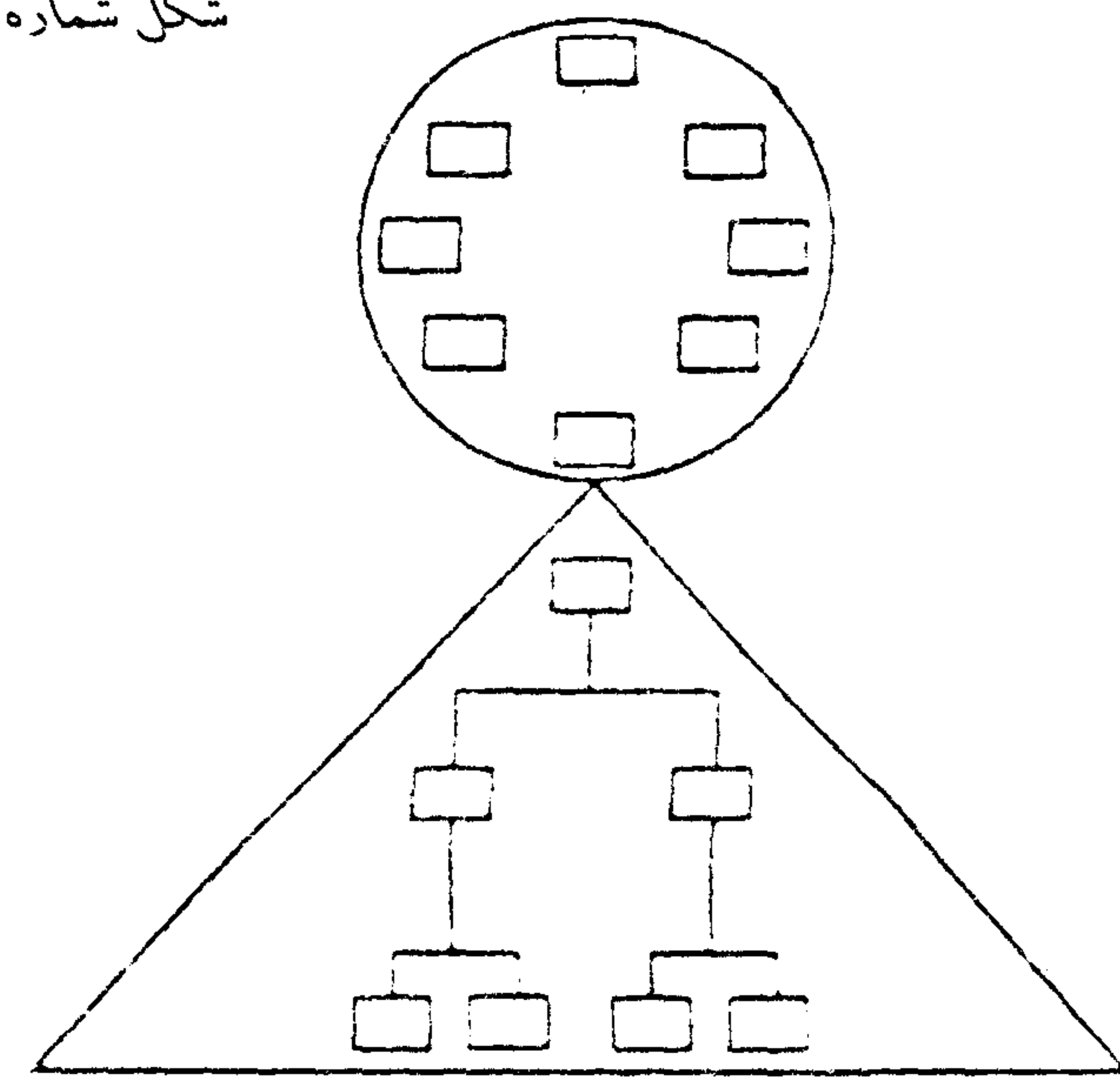
شکل شماره ۳/۲



شکل شماره ۳/۳



شکل شماره ۳/۴



شکل شماره ۳/۵

شرکت	مشورتی	روابط خارجی	کنترل و هدایت	هماهنگی و حفظ یکپارچگی	قانونی
الف	۲	۲	۱	۳	-
ب	۱	۱	۲	۳	-
ج	۲	۳	-	-	۱
د	-	-	-	-	۱
هـ	۱	۲	۳	-	۱
ز	۲	۳	۱	۳	-

۱= نقش خیلی مهم      ۳= نقش با اهمیت کم

جدول شماره ۲- نقش هیأت مدیره شرکت تابعه

هماهنگی و حفظ یکپارچگی شرکتهای تابعه با شرکت فراملیتی به عنوان یک کل است که در این حالت هیأت مدیره فعالتر و تصمیم‌گراتر است.<sup>۵۰</sup>

۳- نقشهای قانونی: در بسیاری از کشورها قوانین، محدودیتهایی را برای هیأت مدیره ایجاد می‌کند که باید توسط هیأت مدیره شرکت تابعه اعمال شود. در بعضی موارد شرکتهای فراملیتی دقیقاً نقش قانونی برای هیأت مدیره شرکت تابعه قائلند لذا هیچیک از نقشهای داخلی و خارجی را که به آن اشاره شد، به آنان واگذار نمی‌نمایند.

جدول شماره ۲ نقشهای هیأت مدیره در شرکتهای فراملیتی مورد بررسی را خلاصه نموده است و نقشهای مختلف بر اساس اهمیت نسبی آنان رتبه‌بندی گردیده است. عدد «۱» به مهمترین نقش و عدد «۳» به کم اهمیت‌ترین نقش اشاره دارد. در این بررسی فقط نقشهایی که انجام می‌پذیرفت لحاظ گردیده است. از جدول شماره ۲ می‌توان نتیجه گرفت که در هر یک از شرکتهای فراملیتی به جز شرکت «د» هیأت مدیره نقشهای مختلف را با تفاوت در شدت آن انجام می‌دهد.

### مهارتهای مورد نیاز مدیران جهانی

تفکر جهانی به معانی گسترش مفاهیم و مدلها از شرکتهای اصلی به شرکتهای وابسته و ارتباط ماهرانه اجزای آن با توجه به واقعیهتهای

پیچیده تجارت جهانی است. بر اساس بررسیهای انجام شده با توجه به استراتژی جهانی، بازاریابی جهانی و مدیریت عملیات و منابع انسانی در این سطح دارای خصوصیات زیر هستند:

- توانایی توسعه استراتژی جهانی و استفاده از آن

- توانایی مدیریت تغییر و تعامل

- توانایی مدیریت تنوع فرهنگی شامل فرهنگ شرکت و مشتریان

- توانایی طراحی و انجام وظیفه در ساختارهای سازمانی منعطف

- توانایی کار با دیگران در قالب گروه‌های کاری

- توانایی برقراری ارتباط

- توانایی یادگیری و انتقال دانش در سازمان<sup>۵۱</sup>

در تحقیق دیگری نتایج نشان می‌دهد که مدیران نیازمند دیدگاه

بین‌المللی هستند که برای بیشتر آنها، مدیریت بین‌المللی به معنای

مدیریت در یک منطقه جغرافیایی تعریف شده است تا اینکه

مسئولیتها را در سطح جهانی برای آنان قائل شوند. دیگر اینکه

درجه بین‌المللی شدن وظایف مدیران به ماهیت آن بستگی دارد.

دو بعد مورد نظر در وظایف مدیری عبارتند از وظایف اجرایی و

مشورتی. اولی به جنبه‌هایی از کار مربوط می‌شود که مدیر مستقیماً

مسئول آن است و دومی به جنبه‌هایی باز می‌گردد که خارج از

حیطه کنترل وی است و می‌تواند در مورد آن نظر بدهد ولی رای

مستقیم ندارد. وظایف مدیری شامل وظایف داخلی و خارجی با

توجه به حوزه جغرافیایی آن در جدول شماره ۳ آمده است. لازم

خارجی	داخلی	
- رسیدگی به امور تأمین کنندگان	- هماهنگی عملیات محلی	محلی
- رسیدگی به امور مربوط به مؤسسات دولتی، اتحادیه‌ها و رسیدگی به امور شرکا	- انجام عملیات محلی	
- جمع‌آوری اطلاعات	- هماهنگی فعالیتهای تجاری	
- رسیدگی به امور مشتریان در سطح بین‌المللی	- هماهنگی در سطح بین‌المللی	بین‌المللی
- رسیدگی به امور تأمین کنندگان	- انتقال اطلاعات و دانش فنی	
- رسیدگی به امور مربوط به دولتها	- مدیریت تعاملی فرهنگی	
- اداره دفاتر بین‌المللی		

جدول شماره ۳ - وظایف مدیری: داخلی و خارجی

قابلیت کارآفرینی شامل مهارتهای مورد نیاز برای شناسایی فرصتهای مناسب سرمایه‌گذاری، هدایت مالی، تکنیکی، ریسک‌پذیری و سایر موارد نیاز برای پیش بردن پروژه‌ها با توجه به مقیاس و تناسب بازار است.<sup>۵۳</sup>

دانشگاه‌های بسیاری در زمینه تربیت مدیران با تواناییهای شناختی و غیرشناختی و یا هر دو فعالیت می‌کنند.<sup>۵۴</sup>

### ابعاد چندگانه<sup>۵۵</sup> و عدم تجانس<sup>۵۶</sup> فعالیتهای شرکتهای فراملیتی

ابعاد چندگانه و عدم تجانس فعالیتهای شرکتهای فراملیتی نیازهای جدیدی برای مدیریت شرکت توصیه می‌کند تا جایی که می‌توان گفت برای هدایت و کنترل این شرکتها نیازمند دیدگاه جدیدتری است که باید در بردارنده این نکات باشد:

۱- انعطاف ساختاری، بدین معنی که مفاهیم ساده ساختاری همچون تمرکز و عدم تمرکز به تنهایی برای انجام فعالیتهای گسترده شرکتهای فراملیتی کافی نیستند.

۲- تخصصی شدن داخلی در پاسخ به شرایط محیطی؛ بدین معنی که فرایندهای مدیریت نیازمند تخصصی شدن بین کشورهای مختلف، تخصصی شدن محصولات و وظایف در فرایند مدیریت هستند. فرایند تخصصی شدن در پاسخ به

به ذکر است که شرکتهای فراملیتی توجه بیشتری را به فعالیتهایی که در حوزه داخلی است مبذول داشته‌اند.<sup>۵۲</sup>

### بهبود منابع انسانی به عنوان عامل رشد

از دیگر نکات مربوط به مدیریت شرکتهای فراملیتی توجه آنان به نیروی انسانی به عنوان عامل رشد است.

عوامل سهیم در افزایش رشد نه فقط از طریق افزایش بهره‌وری کارکنان بلکه با بهبود و گسترش قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی است تا عوامل انسانی بتواند از فرصتها با به کارگیری مؤثر منابع بهتر استفاده کنند.

برخی عوامل مهم در بهبود منابع انسانی عبارتند از: سلامتی و تغذیه، آموزش عمومی، آموزش حرفه‌ای، قابلیت‌های مدیری.

### قابلیتهای مدیری

بهبود تواناییهای نیروی انسانی هر دو جنبه شناختی و غیرشناختی را شامل می‌شود.

جنبه‌های شناختی شامل شکل‌گیری سایندهایی چون استدلال و توانایی تجزیه و تحلیل و انتقال اطلاعات مانند دانش فنی، تئوریها و واقعینهاست.

جنبه‌های غیرشناختی به ارزشها، گرایشها و باورها اشاره دارد.

نیازهای محیط خارجی شرکت است.

۳- بهینه کردن هماهنگی و کنترل، یکپارچگی که خود تابعی از تخصصی شدن است.

۴- دسترسی به اطلاعات به صورت متمرکز و فشرده، اهمیت جریانهای اطلاعاتی اعم از رسمی و غیر رسمی به منزله منبعی برای مزیت رقابتی است. بدین ترتیب مدیریت اطلاعات به عنوان وظیفه اصلی مدیریت، شرکت را در دسترسی به اهدافش حمایت خواهد نمود.

۵- ارتباطات توافق شده نهانی بین شرکتها، بدین معنی که همواره تعیین ارتباطات و اتصالات بین شرکتها دقیقاً قابل تعریف نبوده و شرکتها باید بتوانند در شرایط خاص زمانی و مکانی به صورت مستقل ارتباطات لازم را با سایر شرکتهای تابعه برقرار نمایند.

۶- سازمان شبکه‌ای و مرزهای دارای انعطاف در فعالیت که این معنی مستلزم همکاری نزدیک صاحبان، مشتریان و تأمین کنندگان است تا پاسخهای مورد نیاز با توجه به شرایط و نیازها تغییر داده شود. این مسأله خود نیازمند ایجاد تعامل توسط شبکه مدیران با مشتریان، تأمین کنندگان و سایر عوامل مؤثر است.

۷- یادگیری و تداوم که این موضوع در پاسخ به نیازها و با نوآوری و تغییر و رعایت هزینه‌ها صورت می‌گیرد.

۸- تناسب بین استراتژیها و قابلیت‌های بالقوه و بالفعل برای اجرای آن، که خود مستلزم ملحوظ نمودن شرایط اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، علاوه بر مضامین اقتصادی در راستای برقراری ارتباط منطقی بین استراتژی، ساختار و عملکرد است.

بسیاری از شرکتها در پاسخ به شرایط پیچیده محیطی نیازمند سازمانی چند بعدی هستند. مشکل بسیاری از آنها این است که می‌خواهند اهداف سازمانی را صرفاً با تأکید بر مقوله‌های ساختاری حل نمایند. این در حالی است که تغییر ساختار رسمی باعث تغییر وضعیت جریان اطلاعات و جو روانی حاکم در شرکت نمی‌شود. شرکتهای فراملیتی تغییر روانشناسی سازمانی را با بهبود جریان اطلاعات در سازمان و تغییر در ساختار همراه نموده‌اند. ۵۷ (ادامه دارد)

## پانویسها

۱- اقتباس شده از؛ احمدی، کوروش، تجارت آزاد آمریکای شمالی، اقتصاد

جهانی و جهان سوم، ماهنامه سیاسی و اقتصادی، سال هشتم، شماره ۹ و ۱۰،

۱۳۷۳، ص ۱۲۴-۱۱۶.

۲- کمپانی فرانسوی ولوو و کمپانی سوئدی ولوو در سال ۱۹۹۳، کمپانی جدیدی

را به وجود آوردند که شامل تأسیسات آنها در سوئد و فرانسه و بیش از ۳۹ مجتمع تولیدی آنها در سراسر جهان خواهد بود. همچنین در همین سال، دو کمپانی ارتباطات و گروه بل ادغام شدند که مجموع داراییهای آنها بالغ بر ۶۰ میلیارد دلار است.

۳- اقتباس شده از؛ احمدی کوروش، تجارت آزاد آمریکای شمالی، اقتصادی

جهانی و جهان سوم، ص ۱۲۴-۱۱۶.

4- GATT, General Agreement on Tariff and Trade.

۵- اقتباس شده از؛ لستر تارو، رویارویی بزرگ، ترجمه عزیز کیاوند، مؤسسه

عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه، ۱۳۷۲ و احمدی، تجارت آزاد آمریکای شمالی، ص ۱۲۴-۱۱۶.

۶- آمریکاییها احتمال به دست گرفتن رهبری توسط آلمان و ژاپن را با توجه به

سوابقشان در جنگ دوم جهانی ضعیفتر می‌دانند و بر قدرت نظامیشان در قرن ۲۱ تأکید دارند.

۷- اقتباس شده از؛ لستر تارو، رویارویی بزرگ، ترجمه عزیز کیاوند، مؤسسه

عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه، ۱۳۷۲ و احمدی، تجارت آزاد آمریکای شمالی، ص ۱۲۴-۱۱۶.

8- Adopted from, A Vision of Change for America, The White House, Washington, February, 17, 1993.

۹- شرکت فراملیتی شرکتی است که در فعالیتهایی همچون ساخت، استخراج،

خدمات، بازاریابی و ... شرکت نموده و باعث ایجاد ارزش افزوده در بیش از یک کشور می‌گردد.

(Transnational Corporations, Volume III, International Law, United Nations, New York, 1991, P/1.)

10- UNCTAD, Transnational Corporations, Volume II, International Business, United Nations, New York, 1991, pp/10-11.

11- UNCTAD, Transnational Corporation, Volume III, International Law, U.N. New York, 1991, p/1.

12- Barnet & Muller, the Power of the Multinational Corporation, Published by: Simon & Schuster, 1974.

ترجمه مصطفی قریب، سیطره جهانی، انتشارات هاشمی، ۱۳۶۳، صفحات

۱۱۱-۱۱۵.

13- Roche, Managing Information in Multinational Company,

- 31- Ibid, PP/23-24.
- ۳۲- به گزارش انکتاد مجموع سرمایه یکصد شرکت عمده فراملیتی تا پایان سال ۱۹۹۲ میلادی بالغ بر ۳/۴ تریلیون دلار بوده است که ۴۰ درصد آن در کشورهای خارج از محل ثبت شرکتها سرمایه گذاری شده است.
- 33- Beamis, International Management, 1994, P/4.
- 34- World Investment Report, 1993, PP/108-109.
- ۳۵- گزارش «انکتاد» از توسعه همکاریهای تجاری و اقتصادی فراملیتی در جهان
- ۳۶- همان منبع
- 37- Transnational Corporations From Developing Countries, Impact on their Home Countries, United Nations, New York, PP. 11-14.
- 38- Ibid. PP/23 - 28.
- 39- Ibid. PP/30 - 36.
- 40- Management Consulting, A Survey of the Industry and Its Largest Firms, UNCTAD, United Nations, New York, 1993, P. 121.
- 41- Beamish, International Management, 2th Ed, IRWIN, INC., 1994, P1 Vii.
- 42- Transnational Corporations, Volume I, Economic Development, U.N, 1991, PP/48- 7s and Volume III, International Law, U, N, New York, 1991, P/5.
- 43- Tricker Robert, International Corporate Governance, Text, Reading and Cases, Prentice Hall, 1994, P/xii.
- 44- Ibid, P/10.
- 45- Ibid, P/334.
- 46- Ibid. P/334.
- 47- Ibid, P/335.
- 48- Tricker Robert, International Corporate Governance, 1994, PP/44 - 45.
- ۴۹- شرکت تابعه (Subsidiary Company): شرکتی که تمام یا بیش از نیمی از سهام آن به شرکت دیگری تعلق دارد.
- شرکت وابسته، شرکتی است که مدیریت آن ارتباط نزدیکی (Affiliated Company) با مدیریت شرکت دیگری دارد، اما دارای مالکیت جداگانه‌ای است. (فرهنگ اقتصادی، دکتر فرهنگ، ص ۴۷)
- 50- Tricker Robert, International Corporate Governance, 1994, P/349.
- 51- Beamish & Killing & Lecraw & Morrison, International Macmillan pb., 1992, pp/5-19.
- ۱۴- Economics of Scale آن قاعده اقتصادی که می‌گوید با بالا بردن مقیاس هزینه از لحاظ نیروی کار، خرید مواد اولیه، تأمین سرمایه، استفاده کامل از ظرفیت تولید و غیره، نسبت به کل بازده کاهش می‌یابد.
- ۱۵- مصطفی قریب، سیطره جهانی، انتشارات هاشمی، ۱۳۶۳، صفحات ۱۱۵-۱۱۶.
- ۱۶- در جریان پنجاه و هفتمین شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد در سال ۱۹۷۴، اصطلاح فراملیتی جایگزین چند ملیتی شد تا مشخص شود منظور مؤسسه‌ای است که از مرزهای کشور مبدأ فراتر می‌رود. (رجوع کنید به پانویس شماره ۱۹).
- 17- Robbins Stephen, Organization Behavior, 6th Edition, Prentice Hall International, Inc., 1993, p/64.
- 18- Czincota, International Business, 2th Edition, The Dryden Press, 1992, p/298.
- ۱۹- ژان لوی ریفرز، شرکتهای فراملیتی و توسعه درونزا، مرکز انتشارات کمسیون یونسکو در ایران، چاپ اول، ۱۳۷۲، مترجمان، فاطمه فراهان و عبدالمجید زرین قلم، صفحات ۲۱-۱۱.
- ۲۰- همان مأخذ، صفحات ۲۲-۱۲.
- 21- UNCTAD, Transnational Corporations, Volume III, International Law, United Nations, New York, 1991, pp/1-2.
- 22- Ibid, p/5 and Beamis, Killing, Leeraw & Morrison, International Management, Text & Cases, Pb. by IRWIN, 1991, 1994, PP/5-11
- ۲۳- روند سرمایه گذاری دارای شیب مثبت است.
- 24- World Investment Report, Transnational Corporations and Integrated International Productions United Nations, New York, 1993, P/1.
- 25- World Investment Report, 1993, P/1.
- 26- Ibid, P/2.
- 27- Ibid, P/2.
- 28- World Investment Report, Transnational Corporations and Integrated International Production, United Nations, New York, 1993, P/13.
- ۲۹- فعالیتهای این بخش شامل کشاورزی، ماهیگیری، جنگل‌داری و استخراج معادن و نفت است. (رجوع شود به پانویس شماره ۲۸، صفحه ۶۵)
- 30- Ibid, PP/21-22.

International of The Managerial Task, *European Management Journal*, Vol. II, No. 4, December 1993.

11- Tricker Robert, *International Corporate Governance*, Text, Reading and Cases, Prentice Hall, 1994.

12- A Vision of Change For America, The White House, Washington, February, 17, 1993.

13- Transnational Corporations, Volume 1, *Economic Development*, U.N., 1991.

14- Transnational Countries From Developing Countries: Impact on Their Home Countries, U.N, New York, 1993.

15- UNCTAD, Transnational Corporation, Volume II, International Business, United Nations, New York, 1991.

16- UNCTAD, Transnational Corporation, Volume III, International Law, U.N, New York, 1991.

17- UNCTAD, Program on Transnational Corporations, Small and Medium Sized TNCs, New York, 1993.

18- UNCTAD, Management Consulting, A Survey of The Industry and Its Largest Firms, U.N, New York, 1993.

19- World Investment Report, Transnational Corporations and Integrated International Productions, U.N, New York, 1993.

20- World Investment Report, Trans. National Corporations as Engines of Growth, U.N., 1992.

۲۱- اسدی کوروش، تجارت آزاد امریکای شمالی، اقتصاد جهانی و جهان سوم، ماهنامه سیاسی و اقتصادی، سال هشتم، شماره ۹ و ۱۹، ۱۳۷۳.

۲۲- تارولستر، رویارویی بزرگ، ترجمه عزیز کیاوند، مؤسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه، ۱۳۷۲.

۲۳- رینرز ژان لویی، شرکت‌های فراملیتی و توسعه درون‌زا، مترجمان، فاضله فرهان و عبدالمجید زرین قلم، مرکز انتشارات کامپیوتر یونسکو در ایران، چاپ اول، ۱۳۷۲.

۲۴- ریچارد بارلت و رندا مولو، سیطره جهانی، ترجمه مصطفی قربان، چاپ اول، ۱۳۶۳.

Management, 2th., Ed. 1994, PP/166 - 168.

52- Roure. Juan, Alvarez. Jose, Managing Internationally: International of The Managerial Task, *European Management Journal*, Vol. 11, No. 4, December 1993 PP. 485-491.

53- World Investment Report, Trans, National Corporations as Engines of Growth. U.N., 1992, PP/164 - 165.

54- Ibid/P/172 -173.

۵۵- ابعاد چندگانه (Multidimensionality) ناشی از بازارهای جغرافیایی متنوع، تنوع در خطوط تولید و تنوع فعالیتهای همچون فروش، ساخت، سرویس، تحقیق و توسعه و مانند اینهاست.

۵۶- عدم تجانس (Heterogeneity) ناشی از تفاوت بین تبادلات تجاری بهینه برای کشورهای مختلف، فعالیتهای تجاری و وظایف و کارهای مختلف ناشی می‌گردد.

57- Adopted From, Bartlett & Ghoshal, Matrix Management Not a Structure, a Frame of Mind, H.B.R, 1992, PP/102 - 108.

## منابع و مأخذ

1- Anat R. Negandhi, *Functionig of The Multinational Corporation*, A Global Comparative Study, 1980, Ch.7.

2- Bartlett & Ghoshal, *Matrix Management Not a Structure, a Frame of Mind*, H.B.R, 1992.

3- Barnet & Muller, *The Power of The Multinational Corporation*, Published by: Simon & Schuster, 1974.

4- Beamis, Killing, Lecraw & Morrison, *International Management*, Text & Cases, Pb.by: IRWIN, 1991, 1994.

5- Oznicota, *International Business*, 2th Edition, The Dryden Press, 1992.

6- Elteman, *Multinational Business Finance*, by: Addison-Wesley Pub. Company, Inc, 6th Ed., 1992.

7- Morgan Goeth, *Images of Organization*, by: Sage Publications, Inc, 1986, Ch.9.

8- Roche, *Managing Information in Multinational Company*, Macmillan Pb., 1992.

9- Robbins Stephen, *Organization Behavior*, 6th Edition, Prentice Hall International, Inc., 1993.

10- Roure, Juan & Alvarez, Jose, Managing Internationally: