

## شركات الملاحة البحرية المتعددة الجنسيات ومشاريع التعاون العربي في النقل البحري

د . منذر عبد السلام \*

تكون الشركات المتعددة الجنسيات شكلا بارزا من اشكال التعاون الاقتصادي الذي لعب دورا كبيرا في تجميع المدخرات من دول متعددة بغية تكوين رأس المال الذي تتطلبه الاستثمارات الاقتصادية التي لم يعد يكفيها اليوم ما يستطيع بلد واحد أن يستقطعه من دخله اليومي لأغراض الاستثمار . وحتى في البلدان التي حبتها الطبيعة بموارد غزيرة ، فإن البحث عن أسواق جديدة من ناحية وتوفير عوامل انتاج رخيصة من ناحية أخرى يكون حافزا كافيا لاندفاع هذه البلدان نحو تكوين شركات متعددة الجنسيات . غير أن هذه الشركات وإن تماثلت في كثير من الأحيان انظمتها القانونية ، تختلف من حيث الاهداف والغايات . فالشركات المتعددة الجنسيات التي تكونت في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية واليابان ساهمت الى حد بعيد في تطوير الانتاج وادخال المبتكرات العلمية في القطاعات الاقتصادية المختلفة على نطاق لم يسبق له مثيل .

وقد شهد العديد من الصناعات كصناعة السيارات والأجهزة الالكترونية والكهربائية والصناعات الكيماوية وصناعات متعددة أخرى ، تطورا منقطع النظير بفضل الشركات المتعددة الجنسيات . إلا أننا نعرف شكلا آخر من هذا النوع من الشركات تأسس بمساهمة عدد من الدول المتقدمة لا لغرض التعاون الاقتصادي فيما بينها فحسب وإنما لاستغلال ثروات البلدان الأخرى . وتعتبر شركات النفط ، التي كانت إلى تاريخ قريب تهيم على الموارد النفطية العربية أبرز مثال في هذا المجال .

ولم يبق قطاع النقل البحري بمعزل عن هذا التطور فقد عرف هو الآخر نماذج متعددة من الشركات المتعددة الجنسيات . ويمكن تعريف شركة الملاحة البحرية المتعددة الجنسيات بأنها مشروع مشترك بين بلدين أو أكثر ويتولى نقل البضائع أو الأشخاص أو الاثنين معا عن طريق البحر .

وبما أن العالم يقسم اليوم إلى عالم متقدم وآخر نامي ، فإن شركات الملاحة البحرية المتعددة الجنسيات يمكن أن تقوم بين مجموعة من البلدان النامية أو بين عدد من هذه الأخيرة ومجموعة من البلدان المتقدمة . والواقع أن تعريف هذا النوع من الشركات يركز على معيارين أساسيين هما : معيار الملكية والإدارة (١) .

وفي شركات الملاحة البحرية الحديثة ، كما هو الحال في العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى ، لم يعد الجمع بين هاتين الوظيفتين ممكنا . فالملكية تعود لعدد من المساهمين الذين يكونون أفرادا أو مؤسسات خاصة أو قطاعا عاما أما الإدارة فيتولاها فنيون لا ينتمون بالضرورة إلى صفة المالكين وإنما يكونون فئة مؤهلة بنعتها الاقتصاد الحديث بالتكنوقراط .

\* العضو النسي بجامعة الكويت .

غير انه ينبغي التركيز على معيار الملكية وذلك لان كثيرا من البلدان النامية تعهد ادارة شركاتها الملاحية الى شركات اجنبية بسبب الافتقار الى الاطر الكفوءة .

ومما تجدر الاشارة اليه هنا هو ان انشاء شركة ملاحية بحرية متعددة الجنسيات تقوم بين بلدان نامية واخرى متقدمة قد يتمخض عن سيطرة هذه الاخيرة على المشروع . لذا ينبغي ان تضمن البلدان النامية حصة تمكنها من توجيه الشركة نحو خدمة مصالحها وذلك عن طريق تملك القسم الاكبر من الاسهم او ضمان حقوق خاصة فى التصويت .

ان اول قضية تطرح لدى دراسة موضوع معين هى التساؤل عن مزايا ومنافع هذا الموضوع . ولهذا سيتناول الجزء الاول من هذا البحث مزايا الشركة الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات ، بحيث نركز بالدرجة الاولى على منافع شركات الملاحة التى تقوم بين البلدان النامية ، ثم نتعرض بعد ذلك الى ما يمكن ان يتحقق من مكاسب نتيجة التعاون بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة فى حقل المشاريع الملاحية البحرية المشتركة . وقد وجدنا من المفيد ان يختتم هذا الجزء بالتعرض لبعض النماذج لشركات الملاحة البحرية المتعددة الجنسيات فى العالم .

وقد خصص الجزء الثانى من هذا البحث لدراسة اهم مشكلات الشركات الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات . وسوف يتضمن هذا الجزء بعض الملاحظات التى تساهم فى تذليل العقبات التى قد تعترض طريق التعاون فى مجال الملاحة البحرية .

اما الجزء الثالث فقد كرس لاستعراض مشاريع التعاون العربى فى مجال الملاحة البحرية وتقييم حصيلته الجهود التى بذلت الى الان بهدف التوصل الى تكوين مشاريع ملاحية مشتركة .

## **اولا : — مزايا الشركات الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات (٢) :**

اذا استطعنا ان نستبعد النعرات القطرية وبعض الاعتبارات السياسية يمكننا ان نجد فى الشركات الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات مزايا لا يستطيع البلد النامى ان يحققها بامكاناته الذاتية . غير انه يجب التنويه من الان بأن هذه المزايا تختلف باختلاف مجال نشاط الشركة الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات . فقد تبرز هذه المزايا فى الخطوط الملاحية المنظمة ولا تظهر بالوضوح ذاتها فى خدمات السفن الجواله ، وقد تختلف من حيث الاهمية بين الناقلات العادية والبواخر المتخصصة . لذلك ينبغي ان نقوم اولا بدراسة تحليلية للتكاليف والعوائد فى كل حقل من حقول الخدمات البحرية (٣) . ومن ناحية اخرى فان تحقيق هذه المزايا يعتمد الى حد كبير على عاملين اساسيين : —

١ — رغبة البلدان المساهمة فى انجاح المشروع واستعدادها لتقديم التنازلات اللازمة لانجاح اى مشروع مشترك .

٢ — ايجاد ادارة كفوءة مسلحة بالصلاحيات التى تمكنها من اتخاذ القرار اللازم فى الوقت المناسب .

بعد هذه الملاحظات يمكننا التعرض بشيء من التفصيل الى مزايا الشركات الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات :

### ١ - تيسير رأس المال وتوزيع اعباء الاستثمار على الدول المساهمة :

لقد أدى التقدم التكنولوجي الذي يشهده عالمنا المعاصر الى تزايد الحاجة الى رؤوس الاموال بسبب ارتفاع تكاليف المعدات الحديثة من ناحية وسرعة اندثارها من ناحية أخرى . ولم يعد ممكنا أن نجد مجالا للمقارنة بين المبالغ التي يتطلبها الاستثمار اليوم وتلك التي كانت تحتاج اليها المشاريع حتى تاريخ قريب قد لا يتجاوز الخمس عشرة سنة . ذلك انه بغض النظر عن اثر معدلات التضخم المتزايدة باستمرار ، أصبحت المعدات الحديثة باهظة التكاليف لاختلافها نوعيا عن تلك التي كانت تستخدم فيها مضى . وإذا كان لنظام الإنتاج الكبير من مزايا تتعلق بتكاليف الإنتاج وأسعار البيع فان آفة التضخم المتفشى في العالم الصناعي من ناحية وتدهور أسعار صادرات البلدان النامية لفترة طويلة من ناحية أخرى ، وضعت قضية الحصول على رؤوس الاموال اللازمة للاستثمار على رأس مشكلات العالم الثالث .

والواقع ان أحد اهم مزايا الشركات المتعددة الجنسيات هي توسيع مجالات الحصول على رؤوس الاموال . فبدلا من الاعتماد على الموارد الداخلية لقطر واحد يمكن الاستفادة من امكانات عدة بلدان . ومما لا شك فيه ان المشروع المشترك يستطيع الحصول على اعانات أكبر ، ذلك ان هذه الاعانات سوف تتأتى من عدة حكومات بدلا من حكومة واحدة . والاعانات تلعب دورا كبيرا في تطوير النقل البحري لانها تساعد الشركات الملاحية على شراء البواخر أو بنائها . كما ان الشركات الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات تستطيع الاقدام على عقد قروض تتناسب من حيث الحجم والمتطلبات الضخمة للاستثمار في حقول النقل البحري . ومما يسهل عملية الاقتراض هذه هو ان المؤسسات المالية الدولية تمنح القروض بشروط افضل للمشاريع المشتركة نظرا لقوة مركز هذه الأخيرة وأهمية الضمانات التي تستطيع تقديمها .

ان لتعدد مصادر رأس المال نتيجة ذات أهمية خاصة تتمثل في توزيع اعباء الاستثمار على البلدان المساهمة . والواقع أن لهذا الأمر أهميته بسبب ضخامة الكلفة الرأسمالية للدخول في صناعة النقل البحري وبسبب متطلبات القطاعات الاقتصادية الأخرى . ويصح القول كذلك بالنسبة للبلدان التي أحرزت بعض التقدم في ميدان النقل البحري والتي ترغب في تطوير وسائل نقلها عن طريق استخدام معدات النقل الحديثة كأوعية الشحن ( Containers ) والبواخر المتخصصة التي تبني لنقل أنواع معينة من البضائع ( Purpose-built Vessels ) . ذلك أن هذه المجالات كثيفة الاستخدام لرأس المال والبلد الذي يمتلك خبرة عن النقل البحري وأساليبه ويفتقر الى رأس المال سيجد في الشركة الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات السند الذي يخفف عن كاهله اعباء التمويل . ولا تقتصر هذه المزية على شراء أو بناء السفن الجديدة وانما تمتد كذلك الى عملية شراء السفن المستعملة التي قد يفضل البلد شرائها بسبب انخفاض سعرها بالقياس الى الجديدة . ذلك ان الائتمان في حالة شراء البواخر المستعملة أصعب منه بالنسبة لشراء

البواخر الجديدة . وتواجد الشركة المتعددة الجنسيات فى البلد يسهل عليه الحصول على الائتمان اللازم بشروط تتناسب ووضع المالى .

## ٢ - المشاركة فى تحمل آثار المخاطر التجارية :

تتولد المخاطر التجارية التى يتعرض لها قطاع النقل البحرى عن سببين أساسيين هما : —  
أ — انخفاض الطلب على النقل البحرى بسبب ماقد يصيب التجارة العالمية من ركود . والواقع أن المخاطر لا تقتصر هنا على مالك السفينة وإنما تمتد الى مختلف العاملين فى حقول الملاحة البحرية . ومن المعروف أن المنافسة بين البواخر تشتد فى أوقات الركود فى التجارة العالمية والبواخر الأقل فاعلية سوف تكون الأكثر عرضة لآثار الأزمة . وهكذا ، فإن اشتراك البلد فى شركات متعددة الجنسيات سوف يخفف عنه آثار هذه المخاطرة من حيث أن هذه الأخيرة سوف توزع على عدة بلدان بدلا من أن تنصب بأكملها على بلد واحد .  
ب — أما السبب الثانى فيعود الى أن الاندثار الناتج عن التقدم التكنولوجى يتميز بعمق آثاره نظرا الى المدة الطويلة لاستخدام الباخرة . فالباخرة التى تصنع لكى تستخدم لسنوات طويلة ، والتى تعتبر قديمة بعد فترة وجيزة بسبب استحداثات التقدم الفنى والتى لا يعود استعمالها بالتالى اقتصاديا ، تصبح عبئا على صاحبها بدلا من أن تكون مصدر ربح . ونظرا لسرعة تطبيق مبتكرات العلم الحديث فإن هذا العبء يصبح مضنيا بالنسبة للبلد النامى . ومن هنا تبرز أهمية انخراط هذا البلد فى شركة ملاحية متعددة الجنسيات يقتسم فيها هذا النوع من الاعباء بين الدول المساهمة .

## ٣ - تخفيف العبء على ميزان المدفوعات :

تعتبر شحة العملات الصعبة من الخصائص البارزة التى تتصف بها البلدان النامية وتظهر آثار هذه المشكلة بوضوح عندما يشرع البلد النامى بتنفيذ مشاريع التنمية الاقتصادية حيث ينبغى أن ترتب أولويات بين القطاعات الاقتصادية المختلفة . وهكذا فإن الدخول فى صناعة النقل لأبحرى سوف يستوعب قسما كبيرا من موجودات البلد من العملات الصعبة وسيكون بالتأكيد على حساب الاستثمار فى قطاعات اقتصادية أخرى . إن الحل السليم فى مثل هذه الحالات هو أن يساهم البلد النامى فى مشاريع ملاحية مشتركة مع بلدان أخرى تشاطره الاعباء خاصة وأن وقتا طويلا قد يمضى بين الاتفاق من أجل الحصول على البواخر وما يتوفر للبلد من عملات صعبة نتيجة الأرباح التى يحققها أسطولها التجارى .

## ٤ - زيادة حجم الحمولة :

تقتصر خطوط الملاحة المحلية عادة على تجارة البلد نفسه بينما يستطيع الخط الملاحى المتعدد الجنسيات ، الذى يقوم بين عدد من البلدان النامية المتجاورة ، خدمة مجموع تجارة هذه البلدان . والواقع أن الشركات الأخيرة هذه تكون بالنسبة للبلدان النامية الفقيرة الوسيلة الوحيدة

التي تمكنها من المساهمة بطريقة اقتصادية فى الخطوط الملاحية حيث أن حجم تجارة هذه البلدان صغير ولا يمكن تجزئة البواخر تبعاً لذلك . كذلك تظهر ميزة الشركة المتعددة الجنسيات بوضوح بالنسبة للبلدان التي ليست لها موانئ بحرية ( Land-Locked Countries ) حيث قد تكون تجارتها البحرية محدودة أو أنها لا ترغب الاعتماد على بلد مجاور واحد وفى كلتا الحالتين تفضل المساهمة فى مشروع ملاحى مشترك .

وهناك فائدة كبيرة للشركة المتعددة الجنسيات بالنسبة لعمليات النقل داخل منظمة واحدة . وفى هذه الحالة يستطيع هذا النوع من خطوط النقل تقديم الخدمات بطريقة اجدى من شركات الملاحة القطرية التي تتنافس فيما بينها على حجم معين لأحمولة قد يكون صغيراً ولا يسمح بأن يتنافس عليه أكثر من خط ملاحى واحد . ويجرنا هذا الكلام الى ذكر ميزة أخرى هي أن الشركة المتعددة الجنسيات تمكن من تجنب فائض طاقة الحمولة للباخرة ( Excess Capacity ) الذى ينتج عن اقدام عدد من البلدان المتجاورة لتشغيل خطوط خاصة بها . أن القيام بخدمات ملاحية يتطلب من كل باء ، فى هذه الحالة ، تشغيل حد أدنى من البواخر على خط معين حيث غالباً ما تكون الحمولة اقل مما يمكن أن تستوعبه الباخرة . أما إذا ساهمت هذه البلدان فى خط ملاحى واحد فإن هذا الخط يمكن أن يعمل بفاعلية أكثر حيث ينعدم أو يقل الفائض فى طاقة الحمولة وبحيث يمكن تأدية الخدمات ذاتها بعدد اقل من البواخر .

ومما تجدر الإشارة اليه فى هذا المجال ، أن زيادة حجم الحمولة وتعدد مصادرها يمكن أن تحقق ، بالإضافة الى ما ذكر أعلاه ، ميزة بارزة هي أنه يمكن أن تضم الشركة الملاحية السى اسطولها التجارى بواخر متخصصة لنقل انواع معينة من البضائع ، الامر الذى يؤدي الى تحقيق تعاون وثيق قد يصل احياناً الى مستوى الاندماج مع شركات قطرية أخرى كشركات المناجم المختلفة أو شركات النفط . ومما لا شك فيه أن هذا النوع من الشركات سوف يقبل على نقل بضائعه بواسطة شركة ملاحية لديها اسطول تجارى متكامل . وقد يبلغ التعاون بين شركة الملاحة البحرية والشركات الأخرى حد مساهمة هذا الأخيرة فى رأس المال . وهكذا تتوسع أعمال الشركة البحرية المتعددة الجنسيات بالإضافة الى ايجاد مصدر جديد لرأس المال .

#### ٥ - تخفيض التكاليف :

نظراً لما تتمتع به الشركة الملاحية المتعددة الجنسيات من مزايا خاصة بتوفر رأس المال وضخامة وتعدد مصادر الحمولة ، يمكن استخدام بواخر ذات احمال كبيرة اضافة الى امكانية ادخال أحدث الوسائل فى التفريغ والشحن . وهكذا يمكن أن يستفيد هذا النوع من الشركات من اقتصاديات الحجم الناتج عن توزيع التكاليف الثابتة على حمولة أكبر (٤) .

وبما أن عمليات الشركة البحرية المتعددة الجنسيات أوسع نطاقاً مما يمكن أن تقوم به الشركات القطرية ، فإن توفيراً كبيراً فى التكاليف يمكن أن يتحقق وتنخفض بالتالى كلفة الوحدة للحمولة المنقولة . ولأن هذا الامر يعتمد السى حد كبير على نوع الحمولة ، فإنه يحتاج الى مزيد من التوضيح : فبالنسبة لتجارة بضائع الصب الجاف والسائلة ( Bulk Trades ) ، ليس

هناك اى مجال للشك فى ان الباخرة الافضل هى الباخرة الاكبر حجما . اما بالنسبة لبواخر البضائع العامة ( General Cargo Ships ) فالوضع يختلف الى حد كبير . لقد لوحظ بان زيادة حجم التجارة العالمية فى اعقاب الحرب العالمية الثانية قد شجعت على استخدام ناقلات البضائع العامة ذات الحجم الكبير التى سرعان ما دخلت فى منافسة مع بواخر تجارة الصب . وبما ان اتجاه الشاحنين قد تحول نحو هذه الاخيرة ، فان ناقلات البضائع العامة اخذت تتعرض الى الكثير من الصعوبات . وفى سبيل تفادى هذه الصعوبات تتوقف بواخر البضائع العامة فى عدد اكبر من الموانئ باحثه عن حمولة اكبر الامر الذى يؤدى الى ارتفاع التكاليف واطالة مدة نقل البضائع . الا ان تكوين شركة ملاحية بحرية متعددة الجنسيات يتفادى الكثير من هذه الصعوبات بسبب تعدد مصائر الحمولة الذى سبق الإشارة اليه فى النقطة السابقة .

ومن ناحية أخرى ، فان الشركة الملاحية المتعددة الجنسيات يمكن ان تتفادى الارتباك الذى يحدث فى عمليات الخطوط الملاحية ( Liners ) حيث يلاحظ فى كثير من الاحيان تجمع عدة بواخر فى ميناء واحد تنقل حمولات الى جهة واحدة ولا تتجاوز الفترة بين مغادرة باخرة وأخرى يوما واحدا . وفى مثل هذه الحالات تتعرض كل هذه البواخر الى التأخير عن مواعيدها مما يزيد فى تكاليف النقل بسبب اطالة مدة مكوث البواخر فى الموانئ (٥) . ان دور الشركة البحرية المتعددة الجنسيات يكمن هنا فى تنسيق وتنظيم العمليات التى تقوم بها البواخر فتجنب بهذه قسما مهما من التكاليف .

وبالاضافة الى كل ما تقدم تستطيع الشركة الملاحية المتعددة الجنسيات تحقيق توفير مهم فى الاتفاق فى مجال الادارة والوظائف التخصصية والكتابية والخدمات . فالمشروع المشترك لا يحتاج بطبيعة الحال ، الى العدد الذى تحتاجه الشركات القطرية من الموظفين وبذلك يمكن ان تخفف ايضا وطأة شحة القوة العاملة وخاصة المتخصصة منها . ومن جهة أخرى ، فان توفيراً كبيراً فى النفقات يمكن ان يتحقق عن طريق اقتصر الشركة المتعددة الجنسيات على ممثل واحد فى الخارج بدلا من انشاء وكالات متعددة تخدم الشركات القطرية . ولهذا التوفير أهمية خاصة لان الاتفاق على تمثيل الشركات يتم عادة بالعمولات الصعبة .

#### ٦ - تهيئة القوى العاملة بمختلف مستوياتها (٦) :

ان دخول عدد من البلدان فى شركة بحرية متعددة الجنسيات يمكن هذه الاخيرة من اختيار العاملين فى حقل النقل البحرى على اختلاف مستوياتهم من مجموع الموارد البشرية للدول المساهمة . وبما ان ندرة القوى العاملة الكفوة تشكل احد المعوقات امام رغبة الدول النامية فى انشاء اساطيل بحرية ، فان الحل الامثل لهذا البلدان هو ان تدخل فى مشروع بحرى مشترك يمكنها من مجابهة احتياجاتها فى هذا المجال دون اللجوء الى الخبرات والكفاءات الاجنبية . ان سد النقص فى القوى العاملة الكفوة عن طريق المشاريع المشتركة يرتدى أهمية خاصة لعدة أسباب : -

(أ) يدفع للاجانب أجورا ومرتبات أعلى مما يتقاضاه المواطنون . والمشروع يمكن البلدان النامية من تفادى هذا العبء الإضافى .

(ب) غالبا ما تدفع أو تحول مرتبات وأجور الاجانب بالعملات الصعبة الامر الذى ينعكس على ميزان المدفوعات الذى يعتبر العجز فيه اصلا من خصائص البلدان النامية .

(ج) كثيرا ما تلجأ البلدان النامية الى التعاقد مع شركات اجنبية لادارة عمليات اساطيلها التجارية . اما اذا دخلت هذه البلدان فى مشروع مشترك فان تعدد مصادر الموارد البشرية وتنوعها قد يساعدان الى حد بعيد فى تلافى هذا النقص والاعتماد على الكفاءات الادارية فى الداخل .

#### ٧ - تعزيز المركز التنافسى :

يعتمد المركز التنافسى لاي مشروع على فاعلية العمليات التى يقوم بها . وبما ان الشركة الملاحية المتعددة الجنسيات تتمتع بكافة المزايا التى سبق ذكرها ، فان فاعلية العمليات التى تقوم بها ستكون بدون شك أعلى بكثير مما يمكن أن تؤديه الشركات القطرية الامر الذى يضعها فى مركز تنافسى افضل .

ويكون المركز التنافسى للشركة الملاحية المتعددة الجنسيات قويا سواء فى داخل المؤتمرات الملاحية أو خارجها . فاذا فضلت الشركة المتعددة الجنسيات البقاء خارج المؤتمرات فان سوق الحمولة الواسعة التى تستطيع الاعتماد عليها ودعم حكومات البلدان المساهمة يمكنها من اتباع سياسة مستقلة . اما اذا فضلت الشركة المتعددة الجنسيات الانضمام الى مؤتمر ملاحى أو أكثر فهى تستطيع تحقيق مكاسب كحصى أكبر للحمولة وخدمات افضل فى الموانئ يصعب على الشركات القطرية المنفردة الحصول عليها . كما تستطيع الشركة المتعددة الجنسيات أن تمارس تأثيرا على قرارات المؤتمرات فيما يتعلق بصورة خاصة بمواضيع معدلات أجور النقل .

لقد ركزنا فى الصفحات السابقة على مزايا الشركات الملاحية البحرية التى تقوم بين البلدان النامية . غير أن هناك أمثلة متعددة لشركات ملاحية مشتركة نشأت بين عدد من البلدان النامية وآخر من البلدان المتقدمة . وقد يحدث أن تكون مساهمة البلدان المتقدمة مؤقتة حيث ينص اتفاق مسبق على امكانية شراء البلد النامى حصة البلد المتقدم . ومما لا شك فيه ان لهذا النوع من المشاريع المشتركة مزاياه . فالبلد النامى يستطيع الحصول على رأس المال اللازم سواء عن طريق استثمارات البلدان المتقدمة أو الحصول على قروض بشروط ايسر . كما ان مساهمة البلدان المتقدمة سوف توفر للمشروع المشترك ما يحتاجه من خبرات وكفاءات فنية وادارية سواء لتسيير المشروع أو اعداد الاطر التى يحتاجها البلد النامى فى المستقبل ، اضافة الى توسيع نطاق عمليات النقل بفضل ما يتمتع به البلد المتقدم من امكانيات وخبرات وشهرة تجارية . غير ان تحقيق هذه المزايا بالنسبة للبلدان النامية يعتمد أولا وقبل كل شىء على أهمية الضمانات التى يستطيع البلد النامى الحصول عليها للمحافظة على مصالحه . وقد أشرنا فى بداية بحثنا الى أن افضل الضمانات هى تلك التى تنص على تملك البلد النامى للقسم الأكبر من رأس مال المشروع المشترك أو الحصول على حقوق خاصة فى التصويت بحيث يمكن توجيه القرارات نحو خدمة مصالحه .

لقد انصب كلامنا حتى الان ، على ما يمكن أن يتحقق من مزايا ومكاسب بفضل الشركات الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات فى مجال النقل البحرى . غير أن هذه المزايا والمكاسب يمكن أن تمتد الى كافة المجالات المتصلة بالنقل البحرى تقريبا . فوجود شركة ملاحية مشتركة سوف يحث بالتأكيد على أحداث تغيير كبير فى خدمات الموانئ حيث يمكن أن تركز البلدان المساهمة على ميناء واحد بدلا من تعدد الموانئ . وهكذا يمكن تجنب ازدواجية التسهيلات وتبذير الموارد النادرة واستخدام وسائل حديثة فى الشحن والتفريغ . يضاف الى ذلك أن توفر الموارد المالية من جهة وزيادة حجم الحمولة من جهة أخرى قد يمكن البلدان المساهمة من ايجاد نوع من التخصص فى الموانئ .

وثمة مجال آخر يمكن أن تمتد اليه منافع الشركة الملاحية المشتركة وهو تسهيلات اصلاح السفن . ان عددا كبيرا من البلدان النامية يملك أساطيل تجارية بدون أن يتمكن من توفير تسهيلات ملائمة لاصلاح السفن . لذا فهى تلجأ الى تسهيلات البلدان الأخرى مع كل ما يترتب على ذلك من انفاق فى العملات الأجنبية . ونظرا الى أن الشركة المتعددة الجنسيات تضم أسطولا تجاريا كبيرا فان انشاء تسهيلات لاصلاح السفن يعتبر فى هذه الحالة عملا مربحا . واذا توفرت الامكانيات فيمكن أن يتجه التفكير فى هذه الحالة الى صناعة مشتركة لبناء السفن .

لقد أدى ادراك الكثير من بلدان العالم لهذه المزايا الى التعاون فيما بينها عن طريق انشاء شركات ملاحية بحرية متعددة الجنسيات . ومن بين الامثلة المتعددة فى هذا المجال نكتفى هنا بذكر نموذجين : —

### (١) الخط الملاحى لشرق افريقيا :

تأسست فى العام ١٩٦٦ شركة بحرية متعددة الجنسيات باسم الخط الملاحى لشرق افريقيا تضم كلا من كينيا وتنزانيا وأوغندا وزامبيا ، كماضمت الشركة عضوا اخر هو شركة ملاحية بحرية خاصة يمتلكها عدد من الاجانب تسمى بالخط الملاحى الجنوبى . وعليه فالشركة هى من نوع الشركات المختلطة التى تضم قطاعا خاصا الى جانب القطاع العام . وقد نص الاتفاق بين هذه الاطراف على أن يكون الهدف الاساسى لهذه الشركة هو انشاء خطوط ملاحية بحرية لنقل البضائع والاشخاص عن طريق تملك ابواخر أو تأجيرها . وكما هو الحال فى بقية الشركات المساهمة ، نص اتفاق انشاء الشركة على أن تكون هذه الاخيرة شركة ذات مسئولية محدودة كما اتفق على أن تسجل الشركة فى تنزانيا ويكون مقر ادارتها فى كينيا . ومما يسهل دور هذه الشركة هى أنها قامت بين أربع دول متجاورة تقع اثنتان منها على البحر ( كينيا وتنزانيا ) واثنان لا تملكان شواطئ بحرية الا انهما بانضمامهما لشركة متعددة الجنسيات تستطيعان تفادى الكثير من التكاليف .

ويتكون رأس مال هذه الشركة من نوعين من الاسهم : أسهم عادية ومقدارها خمسة آلاف سهم وزعت بالتساوى على الاعضاء وأسهم لا يحق لأصحابها التصويت مقدارها ألف سهم اتفق على أن تكون ملكيتها للخط الجنوبى . ويسرى هذا التوزيع ايضا على الحصص الجديدة التى تصدر لزيادة رأس المال .



ويتكون هيكل الشركة من ثلاثة أجهزة :

( ١ ) الجمعية العامة : هي السلطة العليا فى الشركة . ومن أهم صلاحيات الجمعية العامة تقرير زيادة رأس المال وتوزيع الأرباح واتخاذ القرارات اللازمة بشأن تقارير مجلس الإدارة والمحاسبين القانونيين .

( ب ) مجلس الإدارة : يتكون مجلس الإدارة من سبعة أشخاص تعين كل من الحكومات المساهمة واحدا فى حين يعين الثلاثة الآخرين من قبل الخط الجنوبى . ويقوم مجلس الإدارة بتسيير أعمال الشركة ويمارس من أجل ذلك كافة الصلاحيات التى لا تدخل فى اختصاصات الجمعية العامة . وتتخذ قرارات مجلس الإدارة بأكثرية الأصوات ويرأس الجلسات أحد ممثلى الحكومات الأربع ويقتصر حق التصويت على ممثلى الحكومات المساهمة وعضو واحد من الأعضاء الذين يمثلون الخط الجنوبى .

( ج ) الإدارة التنفيذية : يقوم الخط الجنوبى حاليا بكافة أعمال الإدارة التنفيذية . وقد تم ذلك بموجب عقد مع هذه الشركة . وتقوم الإدارة التنفيذية بتوجيه الأعمال اليومية للشركة . يتكون الاسطول التجارى للخط الملاحى لشرق أفريقيا من أربع بواخر تتراوح حمولتها بين تسعة آلاف واحد عشر ألف طن ساكن . وفى أرضاء كافة الأطراف ، اتفق على أن تسجل باخرة واحدة فى كل بلد من البلدان المساهمة .

## (٢) الاتحاد الملاحى لجزر الهند الغربية :

تأسست هذه الشركة فى العام ١٩٦١ بين مجموعة من جزر الهند الغربية يبلغ عددها أربع عشرة جزيرة . والواقع ان الأعضاء لم يساهموا فى تكوين رأس المال لان هذا الأخير يتكون من باخرتين فقط وهيتهما حكومة كندا للاتحاد . وتقوم الشركة بالعمليات الملاحية البحرية لنقل البضائع والأشخاص وتتكون مدخولاتها مما تحققة باخرتها من أرباح . أما اذا حدث عجز فانه يسد من قبل الحكومات المساهمة وفقا لنسب يتفق عليها .

ويتكون هيكل الشركة من ثلاثة أجهزة :

( ١ ) المجلس الاقليمى البحرى : الذى يكون السلطة العليا فى الشركة ويتألف من الوزراء المختصين للدول المساهمة . ويتمتع المجلس بالصلاحيات نفسها التى تتمتع بها عادة الجمعية العامة فى الشركة المساهمة .

( ب ) مجلس الاتحاد : يتكون من رئيس ونائب الرئيس وخمسة أعضاء يعينون جميعا من قبل المجلس الاقليمى ، وتتخذ قراراته بالأغلبية . ولا تختلف كثيرا صلاحيات مجلس الاتحاد عن الصلاحيات التى تتمتع بها مجلس الإدارة فى الشركات المساهمة .

( ج ) الإدارة التنفيذية : يعين مجلس الاتحاد ، بعد موافقة المجلس الاقليمى ، مديرا تنفيذيا . وبسبب شحة الكفاءات الإدارية فى الجهة المساهمة فى الشركة فقد عهدت الإدارة التنفيذية ولمدة عشر سنوات تقريبا الى شركة أجنبية .

وهكذا يظهر من الصفحات السابقة بأن مزايا الشركات الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات كثيرة ومتنوعة ويبدو أنه لا يوجد حل بالنسبة للبلدان النامية غير المساهمة فى مشاريع مشتركة . وقد تكون البلدان النامية التى ليست لها شواطئ بحرية أحوج من غيرها للدخول فى شركات متعددة الجنسيات لان هذه البلدان هى الأكثر فقرا فى العالم ، كما أنها تعتمد الى حد بعيد على تصدير عدد محدود من البضائع (٨) .

### ثانيا : صعوبات الشركات الملاحية البحرية المتعددة الجنسيات(٩)

طالما ان الشركة المتعددة الجنسيات تضم مجموعة من البلدان فان الصعوبات التى تعترضها تنتج أساسا عن اختلاف سياسات الحكومات تجاه الملاحة البحرية والتجارة الخارجية من جهة ، واختلاف الأوضاع الاقتصادية والسياسية الداخلية بين بلد وآخر من جهة أخرى . وعليه يمكن تلخيص أهم الصعوبات التى تواجهها الشركات المتعددة الجنسيات بالنقاط التالية :

١ - تعارض الاهداف والمصالح : قد يختلف المساهمون على الهدف الاساسى لتكوين الشركة المتعددة الجنسيات حيث يرغب بعضهم بأن يحدد هدف الشركة وفقا للمعايير التجارية البحتة على أساس انها مشروع يعمل من أجل الربح فقط . وقد يرى مساهمون آخرون فى الشركة المتعددة الجنسيات خدمة عامة ترمى الى تحقيق أهداف اقتصادية أشمل . لذا ينبغى الاتفاق من البداية على الهدف الدقيق للمشروع الذى سوف يحدد مجال نشاطه . ومن ناحية أخرى قد تظهر مشكلة خاصة باعادة استثمار الارباح حيث قد يفضل بعض المساهمين استثمار الارباح فى توسيع تطوير الشركة نفسها بينما يرغب آخرون بأن توزع الارباح على المساهمين . وهكذا يظهر تعارض فى مصالح الدول المساهمة قد يهدد بالنتيجة ديمومة المشروع . غير ان اختلافات من هذا النوع يمكن توقعها أثناء الاتفاق على انشاء الشركة ويمكن بالتالى تلافي وقوعها بادراج بنود خاصة بها . فالاتفاق الصريح على هدف الشركة يمكن ان يجنب الوقوع فى مشكلة التفضيل بيسن المعايير التجارية البحتة والمعايير الاقتصادية للعامة . كما ان الاتفاق على توزيع حد أدنى من الارباح ، استثمار ما تبقى فى مجالات محددة سلفا كتطوير وتوسيع الشركة نفسها أو تحسين خدمات الميناء أو تسهيلات اصلاح السفن سيضع حدا لمشكلة تعارض مصالح المساهمين . والواقع ان هذه المشكلة تخف الى حد بعيد اذا كان هناك تعاون اقتصادى وسياسى سابق بين الدول المساهمة .

٢ - اختلاف القوانين والانظمة : قد تختلف القوانين والانظمة من بلد الى آخر وقد لا تتلائم التشريعات فى بلد معين ووجود الشركة المتعددة الجنسيات كان تقضى القوانين الداخلية بأن يمتلك المواطنون القسم الاكبر من رأس مال الشركة وأن تشترط لتسجيل الباخرة بأن تكون ملكيتها للمواطنين . وقد تختلف التشريعات الوطنية فيما يتعلق باستخدام الاجانب وحقوق العقارات والممتلكات الاخرى فى داخل البلد وخارجه . والواقع ان هذا النوع من الصعوبات لا يظهر فى كل الحالات ذلك انه اذا كانت هناك اختلافات فى القوانين والانظمة بين عدد من الدول فهناك تشابه فى هذه التشريعات بين دول أخرى مما يسهل كثيرا امر انشاء الشركة المتعددة الجنسيات . ومن

جهة أخرى ، يمكن تجنب الوقوع في هذه المشكلة عن طريق الاتفاق على تعديل القوانين والأنظمة الداخلية بما يتلاءم ومتطلبات عمل الشركة المتعددة الجنسيات ، ويفضل في هذه الحالة أن تتم هذه التعديلات في بداية تكوين الشركة كي لا تتعطل عمليات هذه الأخيرة فيما بعد .

٣ - اختلاف التشريعات المالية : تختلف كذلك التشريعات المالية بين بلد وآخر فالضرائب وخاصة ضريبة الدخل تتباين من بلد لآخر . كما أن ضرائب رأس المال والملكية قد توجد في بلد معين ولا توجد في آخر . وهنا أيضا ينبغي الاتفاق منذ البداية على سياسة مالية متجانسة فيما يتعلق بالشركة المتعددة الجنسيات والعمليات التي تقوم بها .

٤ - الصعوبات الناتجة عن إجراءات مراقبة الصرف : كثيرا ما تحتاج الشركة المتعددة الجنسيات إلى تحويل مبالغ نقدية من بلد إلى آخر داخل مجموعة الدول المساهمة أو إلى جهة ثالثة . كما أن العاملين في الشركة يحولون مبالغ إلى بلدانهم . بالإضافة إلى أن عددا من الأعضاء قد ينسحب من الشركة ويرغب في سحب رأس ماله وأعادته إلى بلده . وبما أن العديد من البلدان النامية تضع قيودا على التحويل الخارجي فإن كل هذه الأمور سوف تصبح صعوبات تصطدم بها الشركة المتعددة الجنسيات . والواقع أن هذه الصعوبات لا توجد في كل الحالات . فإذا كانت البلدان المساهمة تابعة لمنطقة نقدية واحدة أو مرتبطة باتجاه نقدي معين فإن مشكلة تحويل العملة الأجنبية تصبح سهلة ، كما ينبغي أن تكون القيود التي توضع على التحويل الخارجي من المرونة بحيث أنها تسمح بتحويل أسهل للأموال بين البلدان المساهمة .

٥ - الاختلاف على أماكن تسجيل الشركة والبواخر التابعة لها : يثير موضوع اختيار مقر للشركة في بعض الأحيان نزاعا ناتجا عن رغبة كل دولة في أن تكون هي المقر الرئيسي لهذه الشركة خاصة وأن ضرورات العمل تقتضي بأن يكون مقر الشركة بكل ملحقاته في مكان واحد . ويمكن أن تعالج هذه المشكلة عن طريق اختيار المكان الأوفق لأعمال الشركة ( في الدولة التي لا توجد فيها قيود على التحويل الخارجي أو التي تتمتع بخدمات بحرية ملائمة ) بغض النظر عن الاعتبارات السياسية أو حجم المساهمة في رأس المال . وهناك مشكلة مماثلة فيما يتعلق بتسجيل البواخر . غير أن وجود هذه المشكلة مرهون بالعدد الذي تملكه الشركة المتعددة الجنسيات من البواخر . فإذا كان للشركة عدد كاف من البواخر أمكن إرضاء رغبات كافة الدول المساهمة . أما إذا لم يتوفر مثل هذا العدد فيمكن اللجوء إلى الحلين التاليين :

( ١ ) تحديد عدد البواخر التي تسجل في كل بلد بنسبة مساهمة هذا الأخير في رأس المال . أي أن كل بلد يستطيع الحصول على أعلى نسبة من الحصة متناسب وحجم مساهمته في رأس مال الشركة .

( ب ) كما يمكن الاتفاق على أساس الحصص المتساوية إذا كانت بواخر الشركة تتشابه من حيث السعة .

٦ - تعيين الموظفين : تنتج هذه المشكلة أساسا عن رغبة كل بلد من البلدان المساهمة في أن يعين في الشركة أكبر عدد ممكن من مواطنيه . وقد اعتمدت في هذا المجال حلول متباينة . فقد

لجأت بعض الشركات الى نظام الحصص حيث تخصص لكل بلد حصة معينة من الموظفين. ويؤخذ على هذا الحل أن البلد الاقل تطورا سوف لا يجد العدد الكافى من الموظفين المؤهلين لملء الوظائف المخصصة له . ويمكن أن يقال الشيء نفسه اذا كان التعيين يتم على أساس الكفاءة الفردية . غير ان هذا النوع من الصعوبات قد يزول فى الامد البعيد عندما يستطيع البلد ان يوفر المهارات اللازمة التى يمكن أن تمثله بكفاءة فى الشركة . وقد تلجأ بلدان أخرى الى اعتماد نسبة المساهمة فى رأس المال كأساس للتعيين فى الشركة . والواقع ان مراعاة قواعد الكفاءة أمر ضرورى جدا لان فاعلية الشركة تعتمد الى حد بعيد على الكفاءات التى تعمل فيها . لذا ينبغى استبعاد كافة الحلول الأخرى عند التعيين حفاظا على حسن اداء الشركة للخدمات التى تقوم بها .

٧ - الروتين الناتج عن تعدد اجهزة الشركة: تضم الشركة المتعددة الجنسيات مجموعة من البلدان وتتشكل من اجهزة متعددة . واذا لم تتحدد صلاحيات كل جهاز بدقة وتراعى اهمية سرعة البت فيما يتعلق بتسيير أمور الشركة ، فان فاعلية المشروع المشترك سوف تنخفض الى حد لا يسمح لها بمناقشة الشركات الأخرى وتحقيق الاهداف التى نشأت من أجلها . والحل الأمثل فى هذا المجال هو أن تمنح الادارة التنفيذية كافة الصلاحيات اللازمة التى تمكنها من القيام بدورها دون اللجوء فى كل مرة الى السلطات العليا مع كل ما يترتب على ذلك من تأخير فى اتخاذ القرارات .

يتضح مما تقدم بأن هناك صعوبات متعددة ومتنوعة تهدد كيان الشركات المتعددة الجنسيات سواء كانت فى مجال النقل البحرى أو فى غيره . وبغض النظر عن الاعتبارات السياسية القطرية التى تحمل البلد على اتخاذ هذا الموقف أو ذاك فان اختلاف الاوضاع الاقتصادية وضخامة مشكلات بلدان العالم الثالث تكمن دائما وراء المواقف المتعنتة التى تتخذها بعض الدول بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب :

ان مشكلة البطالة التى يعانى منها العالم النامى على سبيل المثال ، تدفع فى كثير من الاحيان الى التنازع حول عدد الموظفين والعمال الذين يرشحهم كل بلد من البلدان المساهمة للعمل فى الشركة . ولم يستغرب أحد عندما كانت قضية الموظفين سببا لانسحاب الكاميرون فى العام ١٩٧١ من شركة الملاحة الجوية الأمريكية ( شركة متعددة الجنسيات ) . كذلك لم يستغرب أحد عندما أعادت حكومتا ماليزيا وسنغافورة النظر فى اتفاق مسبق لانشاء شركة ملاحية جوية متعددة الجنسيات بسبب اختلافهما على الطرق الجديدة حيث أرادت إحدى الحكومتين أن تسلك الشركة الجديدة طرق معينة اعتبرتها حيوية بالنسبة لاقتصادها الوطنى بينما اعتبرت الأخرى ان السير على مثل هذه الطرق سوف يخفض من الارباح (١٠) .

ومهما يكن من أمر فان أهمية المزايا التى تتمتع بها الشركات المتعددة الجنسيات من ناحية وافتقار البلدان النامية الى متطلبات الاساطيل التجارية الحديثة من ناحية أخرى ، يكونان سببا كافيا لحث هذه البلدان على التغلب على هذه الصعوبات عن طريق التنازلات المتبادلة ان لزم الامر . واذا شاعت الصدف بأن تكون هناك عوامل مساعدة صنعها التاريخ المشترك الطويل وبلورتها وحدة المصير كما هو الحال بالنسبة للوطن العربى ، فان كثيرا من الصعوبات التى

سبقت الإشارة إليها يمكن التغلب عليها بأقل مما يتطلبه وضع بلدان لا ترتبط ببعضها بمثل هذه الروابط . فالاعتبارات القومية التى قد تشكل خطرا يهدد كيان الشركة المتعددة الجنسيات فى بعض البلدان يمكن أن تكون فى الوطن العربى حافزا كبيرا لتجاوز الكثير من العقبات وان تمثل ذلك فى تضحيات جسيمة قد تتحملها بلدان معينة دون أخرى . ويكفى من جهة أخرى أن نلتفت الى هذا التكامل فى الموارد الاقتصادية الذى لا يوجد له مثل حتى فى أكثر البلدان اعتزازا بوحدته الوطنية لكى ندرك أن أسباب النجاح متوفرة للشركات المتعددة الجنسيات فى الوطن العربى .

### ثالثا : - مشاريع التعاون العربى فى النقل البحرى : -

يبدو ان عوامل التجزئة فى الوطن العربى لاتزال أقوى من التاريخ المشترك والمصير الواحد وتكامل الموارد الاقتصادية اذ أنه لا وجود للمشاريع المشتركة بين الدول العربية الا فى نطاق محدود جدا . وفى مجال النقل البحرى يمكننا أن نذكر نماذج للشركات المتعددة الجنسيات :

#### ١ - الشركة العربية للملاحة البحرية (١١) :

( ١ ) تأسيس الشركة : تعود فكرة انشاء شركة عربية للنقل البحرى الى العام ١٩٥٣ حيث قدمت اللجنة الدائمة للنقل التابعة للجامعة العربية اقتراحا لتأسيس شركة عربية للنقل البحرى . وبعد أن وافق مجلس الجامعة العربية على هذا الاقتراح ( ١٩ نيسان - ابريل ١٩٥٣ ) شكلت لجنة لاعداد لا ئحة تأسيس الشركة . وفى نهاية سنة ١٩٥٥ انتهت اللجنة من أعداد تقريرها ووافق المجلس الاقتصادى التابع لجامعة الدول العربية على مبدأ اقامة الشركة . وفى نهاية العام ١٩٦٣ ، أقر مجلس الجامعة العربية اتفاقية تأسيس انشركة . وقد وافقت عشر دول عربية على مشروع انشاء الشركة بينما امتنعت كل من تونس والجزائر والمغرب عن المشاركة . وبعد أن اكتملت عمليات اكتتاب كل من مصر وسوريا والعراق والاردن بنسبة ٥٤.٥ ٪ من رأس المال، تم تأسيس الشركة العربية للملاحة البحرية وذلك فى بداية تموز - يوليو ١٩٦٥ . غير ان الشركة لم تزاو ل أى نشاط حتى العام ١٩٧٢ . وقد حددت الاتفاقية وظائف الشركة بالقيام بعمليات نقل البضائع والأشخاص لحسابها أو لحساب الغير . وقد خولت الشركة حق شراء وتأجير وبيع كافة أنواع البواخر وما يرتبط بها من وسائل النقل . وتستطيع الشركة الانضمام الى المؤتمرات الملاحية لكى تستفيد من كل الامتيازات التى يمكن أن تنتزعها الشركة المتعددة الجنسيات باعتبارها ممثلة لمجموعة من الدول .

ماذا يمكن أن يقال عن شركة ملاحية بحرية استغرق أنشاؤها كل هذه الفترة الطويلة ؟؟ انها لصورة غير مشرفة عن مشاريع التعاون الاقتصادى العربى . وفى مدى عشر سنوات تقريبا كان للتقدم التكنولوجى آثار عميقة فى النقل البحرى خاصة فيما يتعلق بأنواع البواخر ووسائل الشحن والتفريغ .

( ب ) أجهزة الشركة : نصت اتفاقية الشركة على نوعين من العضوية : أعضاء مؤسسون

وهم الاقطار العربية الاعضاء فى المجلس الاقتصادى او الجامعة العربية ، واعضاء منضمون وهم الدول العربية التى يوافق الاعضاء المؤسسون على مساهمتهم فى الشركة . ويبلغ مجموع الاعضاء حاليا سبعة أعضاء هم مصر والعراق والكويت والاردن والسودان وليبيا وسوريا . وقد بلغت نسبة اكتاب هذه الدول ٧٩ ٪ من رأس المال .

وكما هو الحال فى الشركات المساهمة هناك جمعية عامة تمثل المساهمين . وقد نصت الاتفاقية على أن القبول فى الجمعية العامة يتطلب ملكية حد أدنى من الاسهم مقداره خمسين سهما . وتكون اجتماعات الجمعية العامة سنوية وفى السنة اأشهر الاولى التى تلى نهاية السنة المالية للشركة . وتتخلص صلاحيات الجمعية العامة فى البت فى تقرير مجلس الادارة وتصديق بيانات الحسابات الختامية وتقرير حجم الارباح التى يمكن للشركة توزيعها على المساهمين واختيار المحاسب القانونى وتحديد أجوره واختيار مجلس الادارة . ويتكون مجلس الادارة هذا من ممثل لكل دولة عربية بلغت مساهمتها نسبة لا تقل عن ١ ٪ من رأس مال الشركة . وقد خول مجلس الادارة كافة الصلاحيات اللازمة لادارة أعمال الشركة باستثناء تلك التى تدخل فى اختصاصات الجمعية العامة . والواقع أن أعضاء مجلس الادارة غير منفردين ولكل منهم وظيفة فى بلده ، الامر الذى يؤثر كثيرا على كفاءة ادارة المجلس لاختصاصاته . كما تقتضى الضرورة التفكير جديا فى تعيين مدير تنفيذى للشركة ومنحه كافة الصلاحيات اللازمة لادارة أعمال الشركة بالسرعة المطلوبة دون الرجوع فى كل مرة الى مجلس الادارة تفاديا للمشكلات التى تنجم عن تأخير اتخاذ القرارات . لقد عهدت الادارة التنفيذية للشركة ، فى بداية الامر ، الى شركة لبنانية خاصة بموجب عقد لمدة سنة قابلة للتجديد ، الا أن الشركة ألغت هذا العقد قبل انتهاء السنة الاولى لتولى اجهزتها مباشرة وتسيير أعمالها .

(ج) رأس مال الشركة (١٢) : اتفق ، فى بداية قيام الشركة ، على أن يحدد رأسمالها بـ ٣٠٠ مليون جنيه مصرى وزعت على ٥٣٠.٠٠٠ سهم . كما اتفق على أن يقوم الجنيه المصرى طبقا لقيمتة الذهبية لدى صندوق النقد الدولى . وقد سبق وأن ذكرنا بأن الشركة تضم حاليا سبع دول عربية بلغ مجموع نسب اكتابها ٧٩ ٪ من رأس المال المصرح به . وقد كان لمصر النصيب الاكبر من المساهمة فى رأس المال ( ٣٠ ٪ ) ، تليها الكويت ( ١٧ ٪ ) ، ثم العراق ( ١٤ ٪ ) وسوريا ( ١٠ ٪ ) ، والاردن ( ٢٥ ٪ ) ، وليبيا ( ١٥ ٪ ) ، وقد كان على الدول المساهمة دفع ٢٥ ٪ من المبلغ المكتتب به . وقد سددت كافة الدول النسبة الواجب دفعها باستثناء سوريا التى دفعت ١٦ ٪ بدلا من ٢٥ ٪ وليبيا التى دفعت ٢٥ ٪ من المبلغ الذى اكتببت به بطريق الخطأ الى الجامعة العربية ولم يحول هذا المبلغ الى الشركة حتى الان . وبناء على طلب من ليبيا زيد رأس المال الى ٦ مليون جنيه مصرى فى ٣٠ ايلول — سبتمبر ١٩٧٣ . وقد اعتبرت الزيادة ومقدارها ٧٠٠.٠٠٠ جنيه مصرى من نصيب ليبيا . وفى آذار مارس ١٩٧٤ طلب مجلس ادارة الشركة من الدول الاعضاء دفع ٢٥ ٪ اخرى من رأس المال ، ولم يستجب لهذا الطلب الا الكويت وليبيا اللتان دفعتا االنسب الخاصة بهما . وانطلاقا مما تقدم يمكننا القول بأن اهم ما يتصف به رأس مال الشركة هو ضالته . فليس من المعقول أن يتوقع لشركة لا يزيد رأسمالها عن ٣٠٠ مليون جنيه النجاح فى مجال النقل البحرى

الحديث . يضاف الى ذلك هذا التباطؤ في دفع الحصص المترتبة على الدول الاعضاء الذي يدل على عدم الجدية الكافية في مساعدة هذه الشركة على القيام بالدور الذي عهد اليها .

( د ) مقرر الشركة : سبق وان ذكرنا بان أحد العقوبات التي تصطدم بها الشركات المتعددة الجنسيات تنتج عن تنازع الدول الاعضاء على مقر الشركة بسبب رغبة كل دولة في أن يكون هذا المقر ضمن حدودها . وقد تقرر بالنسبة للشركة العربية للملاحة البحرية أن يكون مقرها في البلد الذي يساهم بالنصيب الأكبر في رأس المال . وبما أن لصر ٣٠ ٪ من الاسهم فقد تم اختيار ميناء الاسكندرية مقرا للشركة . أي أنه اعتمد على معيار الحصة في رأس المال ولم تراعى اعتبارات أخرى كوجوب توفر الخدمات الملائية في المكان الذي تم اختياره كمقر للشركة كالاتصالات البريدية والجوية والسلكية واللاسلكية . كذلك لم تراعى الكثير من المستلزمات الأخرى لنجاح الشركة المتعددة الجنسيات . فقد سبق وان اشرنا الى أن القيود التي تضعها بعض الدول على التمويل الخارجي تعتبر من بين الصعوبات التي تعرقل سير أعمال الشركة المتعددة الجنسيات . لذا فإن اختيار الاسكندرية قد لا يكون موفقا بسبب اجراءات مراقبة الصرف . والواقع أن تعديل التشريعات القطرية بما يتلائم ومتطلبات الشركة المتعددة الجنسيات قد يخفف الى حد كبير من هذه الصعوبات . غير أن اتفاقية الشركة قد نصت على أن تمارس الشركة نشاطاتها طبقا لقوانين البلد الذي يتفق على أن يكون مقرا لها مما زاد الأمور تعقيدا . فبدلا من أن يتفق على نص يحث الدولة التي يتواجد فيها مقر الشركة على تعديل تشريعاتها الوطنية فيما يخص أعمال الشركة أو على أقل تقدير ادخال نوع من المرونة في هذه التشريعات، ألزمت الشركة بمراعات التشريعات الداخلية التي تشكل أصلا عقبات تهدد نجاح المشروع المشترك . وعلى الرغم من قدم ميناء الاسكندرية وتوفر خبرة لا يستهان بها في الملاحة البحرية فقد أصبح ضروريا أن تنشأ الشركة فرعا مهما لها في دولة تسمح أوضاعها الاقتصادية بتوفير مستلزمات النجاح للشركة المتعددة الجنسيات .

( هـ ) اذا تسائلنا عن نشاطات الشركة فإن الإجابة ستكون في بضعة سطور . أن أهم ما قامت به الشركة هو أنها وقعت في ٢٠ ايلول — سبتمبر ١٩٧٤ قرضا مع اتحاد البنوك العربية افرنسية تبلغ قيمته ثلاثة ملايين دولار بهدف شراء خمس بوأخر مستعملة لنقل البضائع قدرت قيمتها بحوالي ٧٠ مليون دولار . وتبلغ الحمولة الاجمالية للبواخر الخمسة ٩٨٠٠ طنا ساكنا . غير أن الشركة لم تستلم سوى أربع بوأخر ورفضت الخامسة بسبب تأخر موعد التسليم . وبهذا انخفضت قيمة القرض الذي حصلت عليه الشركة الى ١٩٢ مليون دولار .

وعليه ، فإن تعثر الشركة العربية للملاحة البحرية لا يمكن أن يعود الى كونها شركة متعددة الجنسيات وانما الى عدم مراعاة أبسط مستلزمات المشاريع المشتركة . فضالة رأس المال وعدم تفرغ أعضاء مجلس الإدارة وعدم وجود ادارة تنفيذية كفوءة اضافة الى مشكلة مقر الشركة تعتبر من أهم العوامل التي شلت نشاط هذه الشركة . ويبدو أنه لم تكن هناك ، منذ البداية ، أي جدية في أن تتوفر لهذه الشركة أسباب النجاح المطلوبة .

## ٢ — الشركة العربية البحرية لنقل البترول :

( ١ ) انشاء الشركة : انشئت الشركة العربية لنقل البترول في كانون الثاني — يناير ١٩٧٣ بقرار

من مجلس وزراء منظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول . وقد سبق انشاء هذه الشركة دراسات جدوى واسعة النطاق عهد بها الى شركات استشارية دولية متخصصة فى مجالات نقل البترول ومشتقاته . وتضم الشركة حاليا ثمانية اعضاء هم: الكويت والسعودية وليبيا والعراق والجزائر وابو ظبي وقطر والبحرين . وهكذا اقتصرت عضوية الشركة على الدول الاعضاء فى منظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول . وقد اتفق على ان تكون مدة الشركة خمسون عاما يمكن تمديدتها او تقليصها طبقا لمقتضيات الاهداف التى حددتها . وهى تختلف من حيث الشكل القانونى عن الشركات المساهمة اضافة الى مزايا عقود الشراكة . وهكذا فان عضو الشركة يستطيع ان يعمد الى مؤسسة خاصة او عامة لتمثله فى الشركة . كما ان للشركة شخصيتها القانونية فيما يتعلق بممارسة نشاطاتها وتملك العقارات والبيع والتأجير والتقاضى امام المحاكم .

ومما لا شك فيه ان انشاء هذه الشركة جاء استجابة لحاجات ملحة افرزتها الاوضاع الاقتصادية فى هذا الجزء من الوطن العربى . فالدول الاعضاء تعتبر من بين اهم منتجى النفط الخام فى العالم وهى معنية اذن بنقل وتسويق هذه المادة الاساسية . ومن جهة اخرى فقد ازدادت مداخيل هذه الدول زيادة هائلة خلال السنوات الاخيرة الامر الذى هيا لها الامكانيات المادية لانشاء شركة ناقلات تخدم مصالحها مباشرة بدلا من الاعتماد على وسائل النقل البحرى الاجنبية .

( ب ) اهداف الشركة : لقد حدد للشركة هدف مزدوج ، فهى شركة بحرية للنقل تعمل من اجل هدف اقتصادى ابعد وهو ادخال الاعضاء فى صناعة النقل البحرى . وهى تمارس فى الوقت ذاته نشاطاتها على اساس تجارى بحث اى انها تعمل من اجل تحقيق اكبر مقدار من الربح . وقد خولت الشركة شراء واستئجار وتأجير ناقلات البترول ومنتجاته ومشتقاته .

( ج ) رأسمال الشركة : ( ١٣ ) حدد رأس المال المصرح به لهذه الشركة بمبلغ قدره ٥٠٠ مليون دولار أمريكى . كما اتفق على ان يكون رأس المال المكتتب به ١٠٠ مليون دولار أمريكى دفع كاملا ما بين العامين ١٩٧٣ و ١٩٧٤ . ورغبة من الدول الاعضاء فى حث خطى الشركة ، اتخذت الجمعية العامة قرارا فى العام ١٩٧٤ يقضى بدفع ما تبقى من رأس المال المصرح به على ثلاث دفعات يكون آخرها فى ١/١/١٩٧٧ ( ١٤ ) . ويجوز للعضو ان يتنازل لصالح مواطنيه عن مقدار من الاسهم لا يتجاوز ٤٩ ٪ من حصته وعلى ان لا تزيد ملكية الشخص الواحد عن ١٠ ٪ من مجموع الاسهم المتنازل عنها . ويقسم رأس مال الشركة الى خمسة ملايين سهم قيمة كل سهم مائة دولار أمريكى وقد وزعت نسب المساهمة فى رأس المال بالتساوى على الدول الاعضاء ( ٦٧٨٥٧١ سهما لكل دولة ) باستثناء البحرين ( ٢٥٠٠٣ سهما ) .

( د ) أجهزة الشركة : تتكون الشركة من جمعية عامة تتألف من عموم المساهمين الذين يتجمعون فى جماعات وطنية تضم كل واحدة منها الدولة ومواطنيها المساهمين . وتتلخص أهم صلاحيات الجمعية العامة بانتخاب مجلس الادارة وسماع تقاريره وتعيين المحاسبين القانونيين والبت فى تقريرهم والنظر فى زيادة او تخفيض رأس المال وتقرير الارباح الواجب توزيعها وتوزيع السفن على الدول الاعضاء للتسجيل ورفع الاعلام والنظر فى مسألة حل الشركة وتصفيتها . وللشركة مجلس ادارة يتمتع بكافة الصلاحيات التى لا تدخل ضمن اختصاصات الجمعية العامة . ولها ادارة تنفيذية مكونة من المدير العام للأجهزة التابعة لها .



وفى مجال نشاطات الشركة يمكننا الاشارة الى انجازين : الانجاز الاول هو البرنامج التوسعى الذى وضعته الشركة لنفسها حتى عام ١٩٨٠ وخصصت له ٢٠٠٠ مليون دولار امريكى . وبموجب هذا البرنامج اوصت الشركة على ست ناقلات عملاقة تبلغ حمولتها الاجمالية حوالى مليونى طن اساكنا ، اتفق على ان يتم تسليمها خلال عامى ١٩٧٧ و ١٩٧٨ . أما الانجاز الثانى فهو التركيز على التدريب المهنى والتطور الوظيفى . وقد اوفدت الشركة ٦٦ طالبا الى المملكة المتحدة و ٢٧ طالبا الى مصر لغرض الدراسة والتدريب فى المعاهد المتخصصة .

ان ما ذكر عن الشركة العربية البحرية لنقل البترول يحمل على الاعتقاد بان متطلبات نجاح المشروع المشترك متوفرة . فقد تبيأ راس المال اللازم واتفق على مقرر مناسب بالاضافة الى الاعفاءات التى تتمتع بها الشركة من كافة الرسوم والضرائب سواء فيما يتعلق بنشاطاتها فى الداخل أو مستورداتها من الدول الاجنبية .

## ٢ - شركة الملاحة العربية المتحدة : (١٥)

يبدو ان الدول العربية فى الخليج اخذت تفكر جديا باتجاه الاندماج الاقتصادى . وقد كانت الخطوة الاولى تأسيس بنك الخليج الدولى فى واسط تشرين الثانى - نوفمبر من العام ١٩٧٥ . أما الخطوة الثانية فهى تأسيس شركة ملاحة بحرية اطلق عليها اسم شركة الملاحة العربية المتحدة . (١) تأسيس الشركة : انشئت الشركة فى ٢٧ تشرين الثانى - نوفمبر من العام ١٩٧٥ ، وبضم ست دول عربية هى : العراق والكويت والسعودية ودولة الامارات العربية والبحرين وقطر . وهى شركة مساهمة خليجية . وقد تقرر ان تكون مدة الشركة خمسون سنة قابلة للتجديد . وكان الدافع الاساسى لانشاء هذه الشركة هو ان الدول العربية عموما لا تمتلك اسطولا تجاريا يتلائم وحجم تجارتها ، وما تمتلكه هذه الدول من البواخر التجارية لا يفي بمتطلبات اكثر من ١٥ ٪ من تجارة الوطن العربى . ومن جهة اخرى شعرت الدول العربية الخليجية بأهمية توحيد اساطيلها التجارية فى شركة واحدة بدلا من ان تتنافس هذه الاساطيل فيما بينها فتفادى بذلك الاثار السيئة التى تنجم عن تنافس الاساطيل التجارية للمنطقة الواحدة .

وقد تقرر ان تبدأ الشركة باسطول مكون من ٤٦ باخرة ثم يزداد عدد البواخر الى ١٠٠ باخرة فى العام ١٩٨٠ و ١٥٠ باخرة فى العام ١٩٨٥ . وسوف لا يقتصر الاسطول التجارى على نوع واحد من انواع البواخر وانما سوف يشمل بواخر لنقل البضائع السائبة وأخرى متخصصة فى نقل السيارات والمعدات الثقيلة .

ومراعاة لمتطلبات نجاح الشركة المتعددة الجنسيات : كتوفر الخدمات العامة وسهولة الاتصالات السلكية واللاسلكية وعدم وجود قيود على التحويل الخارجى ، تقرر ان يكون مقر الشركة فى الكويت . واتفق ايضا علن ان تفتح الشركة لها فروعاً فى الدول المساهمة . كما يجوز لمجلس ادارة الشركة ان يقرر فتح فروع للشركة فى دول أخرى .

(ب) أهداف الشركة : للشركة هدف مزدوج يتمثل فى مجابهة متطلبات التنمية الاقتصادية فى دول المنطقة \* واعتماد المعايير التجارية البحتة فى سبيل تحقيق اكبر قدر ممكن من الارباح . ومن

(\*) من هنا جاء التأكيد على ان يتكون الاسطول التجارى للشركة من بواخر متنوعة لنقل البضائع السائبة وبواخر متخصصة لنقل السيارات والمعدات الثقيلة .  
مجلة العلوم الاجتماعية

أجل تحقيق هذا الهدف اتفق على أن تقوم الشركة لحسابها أو لحساب الغير بكافة عمليات الملاحة البحرية والنقل البحري وما يرتبط بهما بشكل أو بآخر . وتؤدي الشركة وظيفتها هذه عن طريق شراء واستغلال وبيع وإيجار واستئجار جميع أنواع السفن ووسائل النقل البحري . ويمكن للشركة أن تعقد كافة الاتفاقيات الضرورية لممارسة أعمالها وتوسيع نشاطها . كما تستطيع الشركة مشاركة الشركات الأخرى ذات الأهداف المماثلة عن طريق التوصية أو الشراء .

( ج ) رأس مال الشركة : اتفق على أن يكون رأس مال الشركة المصرح به ٥٠٠ مليون ديناراً كويتياً . أما رأس المال العامل فيبلغ ١٨٠ مليون ديناراً كويتياً مقسم إلى ١٨ مليون سهم ( قيمة السهم الواحد عشرة دناتير ) . وقد وزعت نسب المساهمة في رأس المال المكتتب به بالتساوي على الدول الأعضاء باستثناء البحرين . وهكذا أصبح لكل دولة مساهمة ٣٨٠.٠٠٠ سهماً وللبحرين - ٦٠٠.٠٠٠ سهماً .

( د ) أجهزة الشركة ( ١٦ ) : تتكون أجهزة الشركة ، كما هو الحال في الشركات المساهمة من جمعية عامة تضم ممثلي الدول المساهمة والمساهمين الذين يملكون مائة سهم على الأقل . وتُعقد الجمعية اجتماعاتها العادية مرة كل سنة برئاسة مجلس إدارة الشركة أو من ينوب عنه . وتتخلص أهم صلاحيات الجمعية العامة ، في اجتماعاتها العادية ، بالبت بتقرير مجلس الإدارة أو تصديق الحساب الختامي للشركة وتقرير الأرباح الواجب توزيعها على المساهمين وتعيين مراقب للحسابات . وهناك اجتماعات غير عادية يمكن أن تعقدها الجمعية العامة للنظر في تعديل اتفاقية الشركة أو رفع أو تخفيض رأس المال أو حل الشركة واتخاذ الإجراءات التي تترتب على التصفية .

( هـ ) مجلس الإدارة : يدير الشركة مجلس إدارة يتكون من اثني عشر عضواً . ولكل دولة مساهمة عضوان يمثلانها . وقد اتفق على أن تكون قوة التصويت بنسبة مساهمة كل دولة في رأس المال . ويعين عضو مجلس الإدارة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد . ويتناوب الأعضاء رئاسة مجلس الإدارة حسب الترتيب الأبجدي . ويتمتع مجلس الإدارة بهذا بصلاحيات واسعة تمكنه من تسيير أعمال الشركة . كما اتفقت الدول الأعضاء على إجازة اعتبار أعضاء مجلس الإدارة ممثلين لدولهم في الجمعية العامة .

ومن المتوقع أن تبدأ شركة الملاحة أعمالها في ١٩٧٦/٧/١ ويبدو أن جهوداً كبيرة قد بذلت لتوفير أسباب النجاح لها . فقد خصص لها رأس مال كافٍ لتمويل شراء البواخر التي تحتاجها ، ومنحت صلاحيات واسعة لمجلس إدارتها وكان اختيار المقر موقفاً إلى أبعد الحدود . وعلى الرغم من أن التوفيق بين المعايير التجارية البحتة والأهداف الاقتصادية العامة قد يصطدم ببعض العقبات فإن الإمكانيات المادية الكبيرة للدول الأعضاء من ناحية والاعتماد على المصلحة القومية العليا يمكن أن تحسم في المستقبل أي خلاف قد ينشأ في هذا المجال . ومما ينبغي التنبه منه أن هذه الشركة ليست بديلاً للشركة الملاحية البحرية وأن هذه الأخيرة يمكن أن تقوم بدور كبير في الملاحة البحرية في منطقة شمال إفريقيا بصورة خاصة بشرط أن توفر لها الوسائل اللازمة وأن تنضم إليها بقية الاقطار العربية في المغرب العربي . ولا بأس من أن

---

يؤسس جهاز للتنسيق وتبادل المعلومات والخبرات بين الشركتين العربيتين .

ان ما ذكر من نماذج يتعلق بالنقل البحري مباشرة . غير أن هناك أيضا تعاونا عربيا في منطقة الخليج تمثل في انشاء الشركة العربية لبناء واصلاح السفن بتاريخ ١٩٧٣/٢/٨ . ويتكون المشروع من حوض جاف لاصلاح السفن ومراكز ميكانيكية ومدرسة للتدريب المهني (١٧) . وهكذا يمكننا القول بأن اتجاهها جديدا نحو الاندماج الاقتصادي أخذ يفرض نفسه في منطقة الخليج العربي . وعلى الرغم من أن ما تحقق لحد الآن من مشاريع مشتركة لم يحقق المستوى الذي يصبو اليه المواطن العربي ، خاصة وان وسائل التنفيذ أصبحت يسيرة بسبب تزايد ثروات هذه المنطقة من الوطن العربي ، فان النماذج التي سبق ذكرها تمثل انعطافا عن طريق التجزئة وتحركا باتجاه وضع الاساس الضروري لوحدة حقيقية مستقبلا .

## المحـواثـى

**Multinational Shipping Enterprises** (New York: Report by the Secretariat of UNCTAD. TD/108/Suff. 1/Rev./1., 1974) P. 2.

(٢) فيما يتعلق بمزايا التعاون الاقتصادي ، انظر : الدكتور محمد دياب ، التعاون الاقتصادي العربي بين النظرية والتطبيق ( الكويت : المطبعة المصرية ، ١٩٧٢ ) ص ٤ - ٦ .

**Multinational Shipping Enterprises**

(٢) المصدر السابق ، ص ٤ .

**Unitipation of Cargo** (New York: UNCTAD. Sales No. E. 21, 11, D. 2, 1970). PP. 18-20.

**Shipping in the Seventies** (New York: United Nations Publications, Sales No. E. 12, 11, D. 15, 1972) P. 25.

**Manpower Requirements and Training Facilities for the Establishment of Expansion of Merchant Maraines in Developing Countries** (New York, UNCTAD, TD/B/C.65, 1972) P. 9.

**Multinational Shipping Enterprises,**

(٧) المصدر السابق : ص ١٩ - ٢٤ .

**A Transport Strategy for Land Locked Developing Countries** (New York: United Nations, Sales No. E.74.11.D.5, 1974) P. 5.

**Current Problems of Economic Integration** (New York: United Nations, TD/B/394, 1973) PP. 9-20.

**Multinational Shipping Enterprises.**

(١٠) المصدر السابق - ص : ١٢ - ٢٤ .

(١١) الامانة العامة لجامعة الدول العربية ، مجموعة قرارات وتوصيات المجلس الاقتصادي ، من دور الانعقاد

الاول الى دور الانعقاد السادس عشر ، حزيران ١٩٧١ ( القاهرة : دار الطباعة الحديثة ) ص : ١٠٤ - ١٠٦ .

(١٢) الارقام الخاصة برأس المال مستقاة من بيان الشركة العربية للملاحة البحرية من رأس المال المصرح به والمدفوع والمستحق الدفع كما في ١٩٧٤/٦/٣٠ ، ويمكن للقارئ الرجوع الى ارفيف ادارة الشركة في الاسكندرية .

(١٣) الشركة العربية لنقل البترول ، التقرير السنوي ( الكويت ، المطبعة المصرية : ١٩٧٤ ) ص ٢ .

(١٤) الدفعة الاولى مقدارها ١٠٠ مليون دولار أمريكي في ١٩٧٥/١/١ والثانية ١٥٠ مليون دولار أمريكي في

١٩٧٦/١/١ والثالثة ١٥٠ مليون في ١٩٧٧/١/١ ، انظر الشركة العربية لنقل البترول ، المصدر السابق ، ص: ٥ MEED, 5 December, 1975, P. 9.

(١٥)

(١٦) استقيت المعلومات الخاصة بأجهزة الشركة من لائحة النظام الداخلي لشركة الملاحة العربية المتحدة الموجودة في

اريفيف شركة الملاحة الكويتية التي لم تنشر بعد .

(١٧) منظمة الاطمار العربية المصدرة للبترول ، تقرير الامين العام السنوي الاول المقدم الى اجتماع الثالث عشر

لمجلس الوزراء ( الكويت ، مطابع دار القيس للصحافة والطباعة والنشر ، ١٩٧٤ ) ص ٧٩ .