



جامعة فرحات عباس - سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الانتاج الدولي والشركات متعددة الجنسيات

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر

تخصص: اقتصاد دولي

إعداد: د. زينب بوقاعة



السنة الجامعية 2023 - 2024

تقديم:

تندرج هذه المطبوعة ضمن العروض التكوينية الجامعية لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاد دولي، لتزويد الطالب الجامعي بفهم متعمق للدور المحوري الذي تلعبه هذه الشركات في تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي المعاصر.

في عالم اليوم، أصبحت الشركات متعددة الجنسيات من الفاعلين الأساسيين المؤثرين في حركة رؤوس الأموال، التجارة الدولية، ونقل التكنولوجيا. ولذا، فإن دراسة هذه الشركات وتحليل تأثيراتها يعتبر ضرورة حتمية لفهم آليات الاقتصاد الدولي. من هذا المنطلق، تسعى هذه المطبوعة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول الشركات متعددة الجنسيات، مع التركيز بشكل خاص على تأثيرها على الإنتاج الدولي وعلاقتها بالدول النامية والاقتصادات الناشئة.

لقد تم تصميم هذه المطبوعة لتمكين الطالب من استيعاب الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع "الإنتاج الدولي والشركات متعددة الجنسيات" وذلك من خلال أربعة محاور رئيسية مترابطة:

- **المحور الأول:** يقدم مدخلاً نظرياً شاملاً للشركات متعددة الجنسيات، بدءاً بتعريف دقيق لهذا المفهوم، مروراً باستعراض أهدافها المتنوعة (مع مقارنتها بأهداف الدول المضيفة)، وصولاً إلى تحديد خصائصها المميزة واستراتيجياتها العالمية.
- **المحور الثاني:** يركز على دور الشركات متعددة الجنسيات في التنمية الاقتصادية، محلاً تأثيراتها على مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، من النمو الاقتصادي والموارد البشرية، إلى الاستثمار الأجنبي والتجارة، وصولاً إلى الجوانب التكنولوجية والثقافية والسياسية.
- **المحور الثالث:** يتناول دور الشركات متعددة الجنسيات في الإنتاج الدولي، مستعرضاً مفهوم الإنتاج الدولي، إدارة العمليات والإنتاج في بيئة الأعمال الدولية، ودوافع وأهداف عولمة الإنتاج.

• المحور الرابع: يخصص للبحث في تأثير إنتاج الشركات متعددة الجنسيات في دول العالم

الثالث، من خلال تحليل سلاسل القيمة (العالمية والإقليمية) وأهميتها في تعزيز الإنتاج الدولي

للدول النامية، مع التركيز على كيفية استفادة هذه الدول من الإنتاج الدولي.

نتطلع إلى أن تكون هذه المطبوعة مرجعا قيما للطلاب، وأن تساهم في تطوير قدراته ومهاراته العلمية

والعملية، مما يجعله قادرا على فهم وتحليل التحديات والفرص التي يطرحها الإنتاج الدولي والشركات

متعددة الجنسيات في عالمنا المعاصر.

الفهرس

تقديم

الفهرس

مقدمة

المحور الأول: مدخل نظري للشركات متعددة الجنسيات:

- 1- مفهوم الشركات متعددة الجنسيات
- 2- أهداف الشركات متعددة الجنسيات وأهداف الدول المضيفة
- 3- خصائص الشركات متعددة الجنسيات
- 4- تصنيف الشركات متعددة الجنسيات.
- 5- سياسات الشركات متعددو الجنسيات.
- 6- استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات.

المحور الثاني: دور الشركات متعددة الجنسيات في التنمية الاقتصادية

- 1- آثار الشركات متعددة الجنسيات.
- 2- الاتجاه المعتدل للشركات متعددة الجنسيات.

المحور الثالث: دور الشركات متعددة الجنسيات في الإنتاج الدولي

- 1- مفهوم الانتاج الدولي.
- 2- فوائد الإنتاج الدولي.
- 3- أسباب الإنتاج الدولي.

- 4- مبررات الاهتمام بالإنتاج الدولي.
- 5- إدارة العمليات والإنتاج في بيئة الأعمال الدولية.
- 6- استراتيجيات الإنتاج وتأمين المصادر دولياً.
- 7- متطلبات عوامة الإنتاج الدولي والخدمات الدولية والفرق بينهما

المحور الرابع: تأثير إنتاج الشركات متعددة الجنسيات في دول العالم الثالث

- 1- مفهوم سلاسل القيمة
- 2- سلاسل القيمة العالمية
- 3- سلاسل القيمة الإقليمية
- 4- سلاسل القيمة المحلية
- 5- أهم سمات الاقتصاد في ظل سلاسل القيمة العالمية.
- 6- أسباب التوجه لسلاسل القيمة العالمية.
- 7- أهمية تحليل سلاسل القيمة العالمية.
- 8- التباين في القيمة المضافة على طول سلسلة القيمة.
- 9- طرق ربط اقتصاديات الدول بسلاسل القيمة العالمية.
- 10- فرص وتحديات المشاركة في سلاسل القيمة العالمية.
- 11- مقترحات لتحسين مستويات الإنتاج في سلاسل القيمة العالمية.
- 12- المشاكل المحتملة عن المشاركة في سلاسل القيمة العالمية
- 13- إطار مقترح لتعظيم المكاسب في سلاسل القيمة العالمية.

مقدمة

يعد الإنتاج الدولي أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد العالمي، حيث يعكس مدى تكامل الأسواق وتداخل الأنشطة الإنتاجية عبر الحدود الوطنية. فقد أدى التطور التكنولوجي، وتحرير التجارة، وتوسع الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى إعادة تشكيل أنماط الإنتاج التقليدية، مما أتاح للشركات فرصة توزيع عملياتها على نطاق عالمي لتعظيم الكفاءة وتقليل التكاليف. وبهذا، أصبح الإنتاج الدولي ليس مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة حتمية لمواكبة التنافسية في الأسواق العالمية.

في هذا السياق، تلعب الشركات متعددة الجنسيات دورا جوهريا في دفع عجلة الإنتاج الدولي، حيث تستفيد من الفوارق الجغرافية في تكاليف الإنتاج، والبنى التحتية، والبيئات التنظيمية المختلفة. وتتمثل أهميتها في قدرتها على نقل التكنولوجيا، وتعزيز الابتكار، وتكثيف تدفقات الاستثمار الأجنبي، مما يساهم في إعادة تشكيل سلاسل القيمة العالمية ويؤثر بشكل مباشر على الاقتصادات الوطنية، سواء من حيث خلق فرص العمل أو تطوير القطاعات الإنتاجية.

تعكس هذه المطبوعة أهمية فهم العلاقة بين الإنتاج الدولي والشركات متعددة الجنسيات، حيث تقدم إطارا أكاديميا يساعد الطلبة على استيعاب دور هذه الشركات في الاقتصاد العالمي، وتحليل استراتيجياتها وتأثيراتها على التنمية الاقتصادية. كما تهدف إلى تزويدهم برؤية شاملة حول التحولات الجارية في أنماط الإنتاج الدولي في ظل العولمة الاقتصادية المتسارعة.

المحور الأول: مدخل نظري للشركات متعددة الجنسيات:

1. مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم للشركات المتعددة الجنسيات وتحديد العوامل التي ساعدت على تجاوز مراحل تطورها إلى مرحلة العالمية والسيطرة على الأسواق العالمية وتجاوز الحدود الجغرافية، لذا قد يكون من الضروري استعراض بعض التعريفات المتداولة للمفهوم.

عرف بروك Brook الشركة المتعددة الجنسيات بأنها: " أية شركة تقوم بممارسة نشاطها الرئيسي سواء الصناعي أو الخدمي في بلدين على الأقل".

بينما يرى رولف بأنها: " الشركة التي يجب أن تصل مبيعاتها الخارجية أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية حوالي 25 % من إجمالي المبيعات أو العاملين أو الاستثمار".

كما عرف الاقتصادي ريمون فرنون R. Vernon الشركات متعددة الجنسيات بأنها: "شركة أم تسيطر على تجمع كبير من المؤسسات في قوميات عديدة، وهي المؤسسة التي تجعل كل تجمع يبدو كما لو أن له مدخلا لمصب مشترك من الموارد المالية والبشرية ويبدو حساسا لعناصر إستراتيجية مشتركة، كذلك فالحجم أيضا أهميته فتجمع من هذا النوع لا يقل عن 100 مليون دولار من المبيعات يستحق حتما الانتباه، وفوق ذلك فطبيعة نشاطاتها كمجموعة خارج بلادها الأم ذات أهمية، وأخيرا فالشركات المذكورة يجب أن يكون لها قدر معين من الانتشار الجغرافي أي على الأقل في ستة دول، فالشركات صاحبة الشركات التابعة في بلد واحد أو بلدين فقط خارج موطنها الأم لا توجد غالبا في قائمة المشروعات المتعددة الجنسيات

وحسب هذا التعريف الذي قدمه فرنون فإن الشركات المتعددة الجنسيات يجب أن تخضع لإستراتيجية مشتركة ترسمها الشركة الأم، ويزيد رقم مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، وتكون لها فروع في أكثر من دولتين أجنبيتين.

وعرفها ليفنجستون Livingstone بأنها: "تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة تمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر."

كما عرفها ميشاليه C A Michalet بأنها: "الشركة التي تقوم بشكل أو بآخر وحسب اختصاصها باستثمارات مباشرة في أكثر من دولة، وتنظم نشاطاتها في الحاضر والمستقبل فيما يخص التسيير والإستراتيجية على المدى الطويل في إطار دولي."

يستنتج من خلال بعض التعاريف السابقة أن الشركات المتعددة الجنسيات يجب أن تحقق بعض الشروط منها:

- نمط النشاط فيجب أن تكون شركات إنتاجية؛
 - حد أدنى من الشركات المنتسبة ويكون ستة شركات؛
 - حد أدنى من المساهمة الأجنبية في النشاط ويكون 25 % من إجمالي الأصول أو المبيعات أو العمالة؛
- يلاحظ أن التعريفات السابقة لم تتفق فيما بينها حول عدد الدول التي يجب أن تمارس فيها الشركة المتعددة الجنسيات نشاطها، فحسب بعض التعاريف يكفي للشركة أن تمارس نشاطها في أكثر من دولة حتى ترقى إلى درجة الشركة المتعددة الجنسيات، أما البعض الآخر يفترض عليها الاستثمار في أكثر من دولتين، وكذا حول حجم مبيعات تلك الشركات، والتي حددها فرنون بأكثر من 100 مليون دولار، بينما لم تول التعاريف الأخرى هذا الشرط أهمية. ولكن كل التعاريف تتفق فيما يخص خضوع الشركة المتعددة الجنسيات إلى إستراتيجية موحدة ترسمها الشركة الأم.

أما من الناحية القانونية فقد عرف أحد الفقهاء الشركات متعددة الجنسيات أنها: "شركة تتركب من مجموعة وحدات فرعية ترتبط بالمركز الأصلي بعلاقات قانونية وتخضع لإستراتيجية اقتصادية عامة وتتولى الاستثمار في مناطق جغرافية متعددة. وعرفها الدكتور عماد الشرييني بأنه: "عبارة عن مجموعة من الوحدات الفرعية المنتشرة في مناطق جغرافية متعددة يربطها بالمركز الأصلي علاقات قانونية، وتلتزم في استثمار أموالها بسياسة اقتصادية موحدة."

من خلال ما تم ذكره من الناحية القانونية فإن التعاريف أجمعت على ضرورة توافر العناصر الآتية من الناحية القانونية:

- أن تكون هناك مجموعة من الشركات تمارس نشاطها في دول متعددة؛
- أن يكون موضوع نشاط هذه المجموعة من الشركات هو الاستثمار الدولي المباشر؛
- خضوع هذه المجموعة من الشركات لسيطرة اقتصادية موحدة، ويجب أن تتحقق تلك السيطرة بأدوات وأساليب فنية مستمدة من قانون الشركات وبالذات عن طريق المساهمة في رأسمال كل شركة من شركات المجموعة بنسبة تكفي للسيطرة عليها.

1.1. المصطلحات المشابهة

1.1.1. الشركات الأجنبية: **Les sociétés étrangères** هو المصطلح الأكثر شمولية، فهو يحوي كل شركة لها تسهيلات للنشاط خارج لبلد الأم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومهما كانت طبيعة النشاط إنتاجي أو تجاري.

2.1.1. الشركات متعددة الجنسيات: " **Les firmes multinationales** " يكفي

أن ينتقل مستوى النشاط إلى بلدين أجنبيين؛

3.1.1. الشركات متعددة الجنسيات الشمولية: يجب أن يشتمل نشاط هذه الشركات بالإضافة إلى انتقال نشاطها إلى بلدان أجنبية على منتجات أخرى من غير المنتج الأصلي ومن غير القطاع الأصلي أيضا

4.1.1. الشركات متعددة الجنسيات العابرة للقارات " **Les firmes** "

: " **multinationales transe-contins** وهي الشركات التي لها فروع إنتاجية أو

تسويقية في العديد من الدول الأجنبية من قارات مختلفة، وهي مرحلة متقدمة من مراحل النشاط لهذه الشركات؛

5.1.1. الشركات العالمية متعددة الجنسيات **Les firmes multinationales** "

mondiales: وهي الشركات التي لها فروع إنتاجية أو تسويقية في العديد من الدول الأجنبية وفي كل قارات العالم الخمس؛

2.1. التمييز بين الشركة المتعددة الجنسية والشركات الأخرى.

تعد الشركة المتعددة الجنسية أنها مجموعة من الشركات التي تقوم بالاستثمار الدولي في دول متعددة، ومن هنا يتوجب التمييز بين الشركات متعددة الجنسية والشركة الوطنية، وبينها وبين الشركة متعددة الجنسية والشركة الدولية العامة، وبينها وبين المؤسسات العامة والشركة المتعددة الجنسية وشركات الاستيراد والتصدير.

1.2.1 الفرق بين الشركات متعددة الجنسية والشركة الوطنية: تمييز الشركات متعددة الجنسيات

عن الشركات الوطنية من الناحية القانونية والناحية الاقتصادية، فمن الناحية القانونية فإن الشركة الوطنية تخضع لنظام قانوني واحد هو تشريع الدولة التي توجد فيها، في حين أن الشركة المتعددة الجنسية تتوزع أنشطتها في دول عديدة مما يعني عدم خضوعها لنظام قانوني واحد. أما بالنسبة للناحية الاقتصادية فإن الشركة الوطنية تستطيع التكيف مع الاقتصاد الوطني لبلدها، على اعتبار أن لها القدرة على استشراف مستقبل الاقتصاد الوطني وما قد ينجم عنه من مشاكل، على العكس من الشركات متعددة الجنسيات ونظرا لطبيعة أنشطتها المتعددة فإنها لا تقوم بالاستثمار في أي بلد إلا بعد دراسة مستضيئة للأوضاع الاقتصادية المختلفة للبلد المضيف

2.2.1 الشركة المتعددة الجنسية وشركات الاستيراد والتصدير: تختلف الشركة المتعددة الجنسية

عن الشركات التي تعمل في مجال الاستيراد والتصدير عبر الحدود الوطنية، من حيث النشاط فهذه الأخيرة يقتصر نشاطها على بيع السلع خارج الحدود الوطنية واستيرادها من مصادر مختلفة. أما الشركات متعددة الجنسيات فنشاطها يكمن في عملية الاستثمار المباشر خارج حدودها الوطنية. بمعنى أنها تضطلع بإنتاج سلعها أو بعض مكوناتها في الدول المختلفة. كما أن جزءا كبيرا من صادراتها ووارداتها

تتم في شكل تبادلات بين الشركة متعددة الجنسية والشركات الوليدة أو التابعة المنتشرة في دول العالم المختلفة.

3.2.1 الشركة متعددة الجنسية والشركة الدولية العامة: الفرق بين هذين المفهومين يكمن في الطبيعة العامة التي تتصف بها الشركات الدولية، فالشركة الدولية العامة تنشأ بموجب اتفاقية دولية بين دولتين أو أكثر، وشخصيتها القانونية تستمد من الاتفاقية الدولية التي أنشأتها، فضلاً على أن النظام القانوني الذي يطبق عليها هو الآخر يستمد من الاتفاقية الدولية، ومن أمثلة الشركة الدولية العامة " الشركة الأوروبية لتمويل مهمات سكك الحديد. fma Euro.

فالشركة الدولية العامة مثل ما أنها تنشأ بموجب اتفاقية بين دولتين فأكثر، فإنه يجوز أن يكون أحد الأطراف الموقعين على الاتفاقية منظمة دولية، وهذا إذا ما كان نص المعاهدة المنشئة يميز لها بذلك، ومن أمثلة ذلك المشروع الذي وضعته المجموعة الاقتصادية الأوروبية والمعروفة " بنظام شركة المساهمة الأوروبية." أما بالنسبة للشركات متعددة الجنسية، فعلى الرغم من الصفة الدولية لنشاطها الاقتصادي إلا أنها مازالت لدى الكثيرين تعد من أشخاص القانون الخاص، حيث أن هذه الشركات تعد بالنسبة لهم متمتعة بالدولية الاقتصادية دون الدولية القانونية.

3.1. الأسباب المحركة لرؤوس أموال الشركات متعددة الجنسيات نحو الخارج: تتمثل أهم الأسباب في:

-ارتفاع تكلفة النقل والرسوم الجمركية وما صاحبها من زيادة في تكلفة السلع المصدرة وزيادة سعرها في الدول المضيفة جعل الشركات متعددة الجنسيات تفضل إنشاء وحدات إنتاجية داخل الدول المضيفة كبديل للتصدير؛

-انخفاض سعر الضريبة وارتفاع معدلات التضخم وانخفاض أسعار العملة في الدول المضيفة جعل الشركات المتعددة الجنسيات تفضل الاستثمار في تلك الدول وتمويل استثماراتها عن طريق القروض المحلية؛

-تفشي الاحتكار واحتكار القلة وسيطرة الشركات الكبرى في الدولة الأم جعل الشركات متعددة الجنسيات تتجه نحو الدول المضيفة حيث مرونة السوق؛

-زيادة الفائض الاقتصادي وصعوبة استيعابه في الدولة الأم جعل الشركات متعددة الجنسيات تسعى لاستغلاله في الدول المضيفة؛

-ارتفاع مستوى الدخل الفردي وارتفاع تكلفة الأجور وزيادة نفقات الإنتاج في الدولة الأم تجعل الشركات متعددة الجنسيات تتجه لإنتاج السلع بمستويات تكنولوجية عالية في الدولة الأم أو الانتقال للدولة المضيفة ذات الأيدي العاملة الرخيصة؛

-بلوغ الشركات متعددة الجنسيات درجة التشغيل الكامل يؤدي للانخفاض التدريجي في الأرباح وزيادة ضغوط العاملين لزيادة أجورهم على حساب أرباح الشركة إلى جانب صعوبة نقل الزيادة في الأجور عبر الزيادة في الأسعار بسبب المنافسة الحادة تجعل الشركات متعددة الجنسيات تفضل الانتقال للدول المضيفة لاستغلال الاختناقات في مستويات الأرباح والأجور

4.1. دوافع نشوء الشركات متعددة الجنسيات وتفوقها

في الواقع يبقى تشخيص طبيعة الأسباب التي أدت بهذه الشركات إلى التحول إلى النشاط أو الإنتاج الدولي غير محدد نظرا لتنوع الأسباب، حيث تتميز كل شركة عن غيرها من حيث فترة ظهورها، ظروف وأسباب تواجدها بالخارج، إلا أنه هناك بعض العوامل التي أثرت فيها جميعها، نذكر منها:

-اختلاف بلدان العالم من حيث اكتسابها للموارد الطبيعية ومصادر الطاقة، إذ تنوي الشركات غزو أسواق عديدة حتى تضمن التزود بالمواد الأولية، كما تسعى وتقوم بالبحث واستغلال مصادر الطاقة؛
-التباين في الأنظمة والأحوال الاقتصادية بين القطاعات الاقتصادية والبلدان، حيث تتعامل الشركات مع أفراد ووحدات ينتمون إلى بلدان تختلف عن البلد الأصلي من حيث القوانين والنظم الاقتصادية والسياسة المتبعة، وهذا يدفع بالشركات أن تتكيف مع سياسة كل بلد؛

-التفاوت في تكاليف الإنتاج للاستفادة من فوارق تكاليف النقل وتكلفة العمل (حيث تتجه إلى البلدان ذات معدل إستغلال أكبر لقوة العمل وأجور منخفضة)؛

- عقلنة التكاليف وزيادة العوائد، باعتبار الشركات تقوم على أساس المنافسة والربح، الأمر الذي يتطلب الحفاظ على عدم إرتفاع نفقات الإنتاج مع تحقيق إقتصاديات السلم، فكلما زاد الإنتاج تنخفض التكاليف وهذا ما يمكنها من زيادة رقم أعمالها؛

- بنية الأسواق العالمية، حيث تقوم الشركات بتوزيع الإنتاج في مختلف مناطق العالم بغرض التوسع وتحقيق العوائد، لذلك تغزو الأسواق الخارجية بغرض حماية أسواق التصدير، وعندما يصبح منتجها نمطيا يتحول نشاطها إلى اقتصاديات كثيفة العمل ومنخفضة الأجور، وعليه تقوم بفتح فروع جديدة تختص بعملية التصدير إلى الأسواق العالمية بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج، وهذا ما يضيف عليها طابع عالمية الطلب على منتجاتها؛

- توزيع أو تقليل المخاطر، لأن الشركات عادة ما تواجه عدة مخاطر، منها:
- مخاطر المنافسة: بظهور منافسة قوية في البلد الأم تلجأ الشركات إلى البحث عن أسواق خارجية باستخدام أساليبها الهجومية أو الدفاعية لحماية حصتها في تلك الأسواق؛
- مخاطر التقلبات الموسمية: كانهيار العملة، ظهور البطالة... الخ؛
- مخاطر مراحل دورة المنتج: إذ أن التفاوت في موقع المنتجات من دورة حياتها يمكن الشركات من تثبيط شيوع التكنولوجيا، وهذا نظرا لتفوقها التكنولوجي ولاهتمامها بالبحث - التطوير.

2. أهداف الشركات متعددة الجنسيات: تتمثل في:

- العمل على تحويل الملكية من ملكية عامة إلى ملكية خاصة في مختلف دول العالم وهنا تكون قوة الطلب أقل من قوة العرض؛

- يتوقع أن تهدف العولمة إلى تعميق التخلف في البلدان النامية وفقدان الترابط بين مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني؛

- تعاضد الصناعات المقامة بالشراكة مع الشركات المتعددة الجنسيات لا توفر إمكانيات التصنيع الحقيقي، إذ توجد فيها مجموعات متباينة من الوحدات الانتاجية لا تتكامل أو تندمج مع قطاعات الانتقاء الوطني في الدول النامية؛

-تستهدف الشركات متعددة الجنسيات من عملية إقامة بعض الصناعات ونقل التكنولوجيا في الدول النامية وتشجيع التطور الاقتصادي عبر طريق التطور الرأسمالي؛

-ظاهرة المشاريع مع الشركات متعددة الجنسيات هي إحدى الوسائل الامبريالية للتكيف وضمان مصالحها وتحقيق أقصى الأرباح وهي وسيلة لتكريس التبعية والاستغلال وإبعاد الدول عن الاتجاهات الاشتراكية؛

-تعمل على التنسيق بين الدول النامية خاصة الدول العربية غير النفطية من إستثمار العوائد داخل المنطقة مما سيعمق من التفاوت القائم بين الدول المختلفة والنفطية خاصة؛

-تحاول الشركات متعددة الجنسيات من خلال آليات الاقتصاد الرأسمالي جذب الأموال لهذه الدول المستضيفة مباشرة، بحيث يتم تدوير الجزء الكبير من عوائد اقتصادهم إلى الصناعة الرأسمالية عن طريق الاستثمار وغير المباشر؛

-استنزاف الموارد والثروات الطبيعية المتوفرة لدى الدول النامية.

1.2. تكوين الشركات متعددة الجنسيات:

هناك ثلاث مسارات لتكوين الشركات متعددة الجنسيات، وهي:

1.1.2 تكوين الشركات متعددة الجنسيات عن طريق تطوير الشركات المحلية: ذلك من خلال

قيام شركة وطنية كبرى موجودة ومستقرة في دولة ما بتكوين فروع أو شركات تابعة لها في دول أخرى، حيث تنتقل الشركة الوطنية من محيطها المحلي إلى الإطار العالمي من خلال مايلي:

- بدأ الشركة الوطنية في تصدير نتجاتها للخارج من خلال وسطاء موجودون في نفس الدولة الموجودة فيها الشركة الوطنية؛

- مع زيادة المبيعات تنشأ الشركة الوطنية إدارة للتصدير تقوم بالبيع المباشر للمستوردين؛

- تنشأ الشركة الوطنية مكاتب تابعة لها في الدول الأخرى لتقوم بالبيع والترويج، ويكون مدراء المكاتب تابعين لها؛

- عند اتساع نشاط مكاتب البيع تنشأ الشركة فروعاً أو شركات تابعة لها تتمتع بقدر من الاستقلالية في نشاطها؛

- تبدأ بعدها الشركة الوطنية بإنشاء وحدة إنتاج للمنتج في الدول الأخرى من خلال عقود التصنيع أو عمليات التجميع؛

- تقوم الشركة الوطنية بإنشاء فروع لإنتاج وبيع المنتج في الخارج؛

- عند اتساع العمليات الخارجية وتعددتها في أكثر من دولة واحدة تضع الشركة الوطنية استراتيجية للإنتاج على المستوى العالمي، ويصبح اتخاذ القرار مركزياً وتصبح الشركة متعددة الجنسيات.

2.1.2 تكوين الشركات متعددة الجنسيات عن طريق الاندماج أو الاستحواذ:

الاندماج هو فناء شركة أو أكثر لقيام شركة جديدة تنتقل إليها ذمم الشركات التي أفنيت، ويتم ذلك بإحدى الطريقتين:

-الاندماج عن طريق الابتلاع أو الضم وفيه تبقى إحدى الشركات قائمة وتبتلع الشركة الأخرى؛

-الاندماج عن طريق المزج وفيه تبنى كل الشركات المراد اندماجها وتنشأ محلها شركة جديدة.

فيما يخص الاندماج بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات فهو يتمثل في الاندماج الدولي بين شركة وطنية وأخرى أجنبية، حيث تصبح إحدى الشركتين مركزاً رئيسياً والثانية فرع لها ومن ثم تتحول إلى شركة متعددة الجنسيات.

ويمكن أن يتم تكوين الشركات متعددة الجنسيات عن طرق الاستحواذ أو السيطرة على شركات قائمة بالفعل وتحويلها إلى شركات تابعة سواء كان هذا الاستحواذ عنوة أو بطريقة ودية.

3.1.2 تكوين الشركات متعددة الجنسيات بطريقة مباشرة: يتم ذلك عن طرق تجميع مشروعات

الاستثمار الأجنبي لتشكيل فروعاً للشركة الأم التي قامت بهذه المشروعات

النموذج الانتقائي

أولاً: فهم النموذج الانتقائي

أصبح النموذج الانتقائي شائعاً بشكل متزايد في الأعمال العالمية في السنوات الأخيرة. تم تقديم الإطار لأول مرة من قبل جون هـ. دانيغ في أواخر سبعينيات القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين تطورت لتصبح واحدة من أكثر الأطر النظرية استخداماً في الأعمال الدولية. يعتمد النموذج الانتقائي على ثلاثة عناصر رئيسية: مزايا الملكية، ومزايا الموقع، ومزايا الاستيعاب. تعمل هذه العناصر الثلاثة معاً لمساعدة الشركات على تحقيق النجاح في السوق العالمية. عندما يتعلق الأمر بتوسيع نطاق عمل دولي، غالباً ما تواجه الشركات مجموعة من التحديات. يهدف النموذج الانتقائي، وهي نظرية طورها جون دانيغ، إلى شرح الأسباب التي تجعل الشركات تختار الاستثمار في البلدان الأجنبية. سوف نستكشف النموذج الانتقائي بمزيد من التفصيل، وننظر إلى مكوناته المختلفة وكيفية عملها معاً لإنشاء استراتيجية عمل عالمية ناجحة.

- **مزايا الملكية:** يشير إلى المزايا التي لدى الشركة بسبب ملكيتها لأصل أو مورد معين. يمكن أن يكون تكنولوجيا الحاصلة على براءة اختراع إلى المعرفة أو الخبرة المتخصصة. الشركات التي لديها مزايا الملكية مجهزة بشكل أفضل للتنافس في السوق العالمية لأن لديها ميزة ليست لدى الشركات الأخرى. على سبيل المثال، قد يكون للشركة التي طورت تقنية جديدة ومبتكرة ميزة كبيرة على منافسيها.

تشير مزايا الملكية إلى الفوائد التي تكسبها الشركة من التحكم في الموارد التي تكون نادرة أو يصعب تقليدها. تعتبر مزايا الملكية واحدة من العناصر الثلاثة للنموذج الانتقائي، والتي تستخدم لشرح سبب اختار الشركات الاستثمار في البلدان الأجنبية. العنصرين الآخرين هما مزايا الموقع ومزايا الاستيعاب. تنص نظرية مزايا الملكية على أن الشركات تستثمر في الدول الأجنبية لاستغلال مزاياها في إنتاج السلع والخدمات. في هذا القسم، سنناقش المزايا الثلاث للملكية.

● **السيطرة على المعرفة الملكية:** عندما تستثمر الشركة في بلد أجنبي، فإنها تكتسب السيطرة على المعرفة الملكية غير المتاحة للمنافسين. على سبيل المثال، تمكن شركة الأدوية التي تستثمر

في بلد أجنبي من الوصول إلى مرافق البحث والتطوير الجديدة، والتي يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف أدوية جديدة. تضمن هذه الميزة أن تبقى الشركة متقدماً على منافسيها، حيث لا يمكنهم الوصول إلى نفس المعرفة.

● **اقتصادات الحجم:** يمكن للشركة التي تستثمر في بلد أجنبي تحقيق وفورات الحجم، مما قد يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج. تشير وفورات الحجم إلى ميزة التكلفة التي تكسبها الشركة من خلال الإنتاج على نطاق أوسع. على سبيل المثال، يمكن للشركة المصنعة للسيارات التي تستثمر في بلد أجنبي إنتاج سيارات بتكلفة أقل بسبب توفر العمالة الرخيصة والمواد الخام. تضمن هذه الميزة أن تتمكن الشركة من بيع منتجاتها بسعر أقل من منافسيها.

● **الاعتراف بالعلامة التجارية:** يمكن للشركة التي تستثمر في بلد أجنبي الحصول على اعتراف بالعلامة التجارية وتأسيس نفسها كعلامة تجارية عالمية. على سبيل المثال، ماكدونالدز هي علامة تجارية عالمية معترف بها في كل بلد تقريباً. يضمن هذا التقدير أن تكتسب الشركة ثقة العملاء ويمكنها بيع منتجاتها بسعر أعلى من منافسيها.

تلعب مزايا الملكية دوراً مهماً في قرار الشركات بالاستثمار في البلدان الأجنبية. يمكن للمزايا الثلاث للملكية التي تمت مناقشتها أعلاه - السيطرة على المعرفة الملكية، واقتصادات الحجم، والتعرف على العلامة التجارية - أن تساعد الشركات على البقاء في صدارة منافسيها وتأسيس نفسها كعلامات تجارية عالمية.

- **مزايا الموقع:** يشير هذا إلى المزايا التي لدى الشركة بسبب موقعها في سوق معين. قد يكون سهولة الوصول إلى الموارد الطبيعية وإلى بيئة تنظيمية مواتية. الشركات التي لديها مزايا الموقع هي في وضع أفضل للمنافسة في السوق العالمية لأن لديها إمكانية الوصول إلى الموارد والأسواق التي ليست للشركات الأخرى. على سبيل المثال، قد يكون للشركة التي تعمل في بلد مع قوانين ضريبية مواتية ميزة كبيرة على منافسيها.

- **المزايا الداخلية:** يشير هذا إلى المزايا التي لدى الشركة بسبب قدرتها على استيعاب عملياتها. مثل وفورات الحجم إلى انخفاض تكاليف المعاملات. الشركات التي لديها مزايا داخلية أكثر قدرة على التنافس في السوق العالمية لأنها قادرة على خفض تكاليفها وزيادة كفاءتها. على سبيل المثال، قد تتمتع الشركة القادرة على إنتاج جميع منتجاتها بميزة كبيرة على منافسيها.

بشكل عام، يعد النموذج الانتقائي إطاراً مهماً لفهم العناصر المختلفة التي تسهم في نجاح الأعمال للشركات المتعددة الجنسيات. من خلال التركيز على الملكية والموقع والمزايا الداخلية، يمكن للشركات تطوير استراتيجية أعمال عالمية أكثر فاعلية تأخذ في الاعتبار التحديات والفرص الفريدة الموجودة في أسواق مختلفة في جميع أنحاء العالم.

تشير مزايا الموقع إلى الفوائد التي يمكن أن تكسبها الشركة من العمل في موقع معين. يمكن أن تشمل هذه المزايا الوصول إلى المواد الخام، والقوى العاملة المهرة عالية، وبيئة قانونية مواتية. ميزة الاستيعاب، من ناحية أخرى، تشير إلى الفوائد التي يمكن للشركة الحصول عليها من التحكم في عملية الإنتاج ضمن حدودها. يمكن أن يشمل ذلك انخفاض تكاليف المعاملات وزيادة المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق.

فيما يلي بعض مزايا الموقع والاستيعاب الذي يمكن للشركات الاستفادة منه:

- **الوصول إلى أسواق جديدة:** يمكن أن توفر مزايا الموقع للشركات الفرصة لدخول أسواق جديدة. على سبيل المثال، يمكن للشركة التي تعمل في بلد مع عدد كبير من السكان الاستفادة من وفورات الحجم والوصول إلى عملاء جدد.
- **وفورات في التكاليف:** يمكن أن توفر مزايا الاستيعاب للشركات وفورات في التكاليف عن طريق تقليل تكاليف المعاملات. على سبيل المثال، يمكن للشركة التي تتحكم في عملية الإنتاج أن تقلل من تكاليف التنسيق مع الموردين والموزعين.

- **تحكم أكبر**: يمكن أن توفر مزايا الاستيعاب للشركات تحكماً أكبر في عملية الإنتاج. على سبيل المثال، يمكن للشركة التي تتحكم في عملية الإنتاج أن تستجيب بسرعة أكبر للتغيرات في ظروف السوق.
- **تحسين الجودة**: يمكن أن توفر مزايا الموقع للشركات الوصول إلى الموارد عالية الجودة. على سبيل المثال، يمكن أن تستفيد الشركة التي تعمل في بلد مع قوة عاملة ذات مهارة عالية من جودة المنتج المحسنة.
- **الابتكار المتزايد**: يمكن أن توفر مزايا الموقع للشركات الوصول إلى مصادر جديدة للابتكار. على سبيل المثال، يمكن للشركة التي تعمل في بلد مع قطاع بحث وتطوير قوي الاستفادة من التكنولوجيا والأفكار الجديدة.

يمكن للشركات الاستفادة بشكل كبير من مزايا الموقع والاستيعاب. من خلال فهم هذه المزايا، يمكن للشركات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات الاستثمار الدولية.

يدرك إطار OLI أن الشركات تستثمر في الأسواق الأجنبية لاستغلال أصولها الفريدة، بدلاً من مجرد تقليل التكاليف. على سبيل المثال، قد تستثمر الشركة التي تمتلك براءة اختراع على تقنية جديدة في سوق أجنبية لحماية حقوق الملكية الفكرية وتوليد مبيعات إضافية.

تعتبر ميزة الموقع مكوناً مهماً في إطار OLI، حيث إنها تمكن الشركات من الوصول إلى الأسواق والموارد الجديدة التي قد تكون غير متوفرة في بلدانها الأصلية. على سبيل المثال، قد تسعى الشركة المصنعة للسيارات إلى الاستثمار في بلد مع وفرة من الموارد الطبيعية مثل النفط أو الغاز، والتي يمكن استخدامها لتغذية عملية الإنتاج.

ترتبط ميزة الاستيعاب ارتباطاً وثيقاً بمفهوم تكاليف المعاملات، وهي التكاليف المرتبطة بتنسيق الإنتاج والتبادل داخل السوق. من خلال استيعاب جوانب معينة من عملية الإنتاج، مثل البحث والتطوير أو التوزيع، يمكن للشركات تقليل تكاليف المعاملات وزيادة الكفاءة.

لا يعد إطار OLI حلاً يناسب الجميع، لأنه يعتمد بشكل كبير على السياق المحدد للشركة وصناعتها. على سبيل المثال، قد لا تكون ميزة ملكية شركة التكنولوجيا ذات صلة بشركة تصنيع تعتمد على العمالة منخفضة التكلفة.

إطار OLI هو نظرية ديناميكية يمكن تطبيقها على مراحل مختلفة من عملية التدويل للشركة. على سبيل المثال، قد تستثمر الشركة في البداية في سوق أجنبي للوصول إلى الموارد، ولكن في وقت لاحق، قد تختار استيعاب عمليات الإنتاج معينة لزيادة الكفاءة والتحكم.

يوفر النموذج الانتقائي إطاراً مفيداً لفهم الدوافع وراء الاستثمارات الأجنبية المباشرة. من خلال النظر في مزايا الملكية والموقع والداخلية، يمكن للشركات اتخاذ قرارات مستنيرة حول ما إذا كانت للاستثمار في الأسواق الأجنبية وكيفية زيادة فوائد استثماراتها.

ثانياً: تاريخ موجز للنموذج الانتقائي: النموذج الانتقائي هو نظرية قدمها جون دانينج في أواخر سبعينيات القرن الماضي لشرح سبب اختيار الشركات للانخراط في الاستثمار الأجنبي المباشر. يعتمد النموذج على فكرة أن الشركات ستبحث عن استثمار أجنبي مباشر عندما يكون من المربح القيام بذلك من مواصلة العمل فقط في السوق المحلية. بمرور الوقت، أصبح النموذج الانتقائي أحد أكثر النظريات استخداماً في مجال تفسير الاستثمار الأجنبي المباشر.

- يمكن إرجاع أصول النموذج الانتقائي إلى عمل Hymer، الذي جادل بأن الشركات تشارك في استثمارات أجنبية مباشرة للوصول إلى الأصول الفريدة غير المتوفرة في سوقها المحلية. ومع ذلك، تعرض عمل هيمر لانتقادات بسبب عدم وجود إطار نظري، ولم يتم تطوير نظرية أكثر اكتمالاً للاستثمار الأجنبي المباشر.

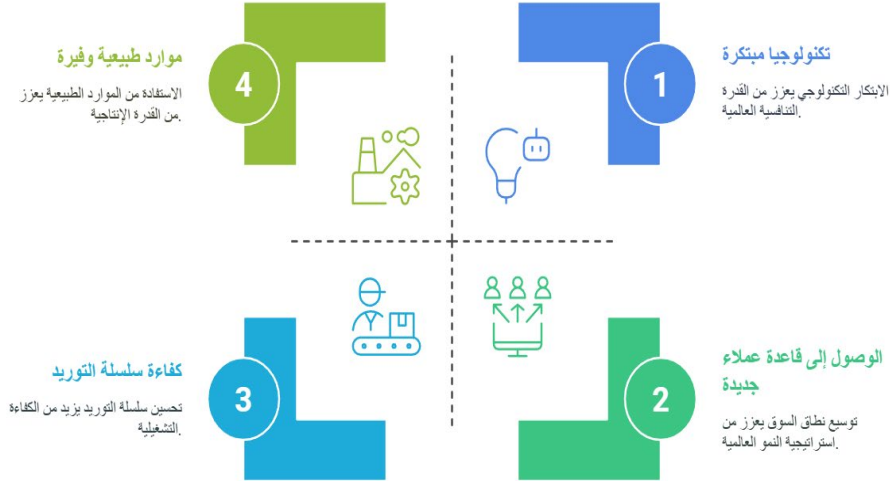
- يعتمد نموذج Dunning الانتقائي على ثلاثة عوامل تحدد ما إذا كانت الشركة ستشارك في الاستثمار الأجنبي المباشر التي تم ذكرها سابقا وهي: مزايا الملكية، ومزايا الموقع، ومزايا الاستيعاب. تشير مزايا الملكية إلى الأصول الفريدة التي تمتلكها الشركة، مثل التكنولوجيا أو العلامة التجارية. وتشير مزايا الموقع إلى الفوائد التي يمكن أن تكسبها الشركة من خلال العمل في سوق أجنبي، مثل الوصول إلى الموارد الطبيعية أو قاعدة عملاء كبيرة. أما المزايا الاستيعابية تعني الفوائد التي يمكن أن تكسبها الشركة من خلال امتلاك عملياتها الخاصة والتحكم فيها في السوق الأجنبية، بدلاً من الاعتماد على الموردين الخارجيين أو الموزعين.

- تم استخدام النموذج الانتقائي لشرح مجموعة واسعة من الظواهر في الأعمال الدولية، بما في ذلك الاستراتيجيات العالمية للشركات متعددة الجنسيات، وتأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على الاقتصادات النامية، ودور المؤسسات في تشكيل الشركة الناشئة الدولية. على سبيل المثال، يمكن للنموذج الانتقائي أن يساعد في توضيح سبب نجاح شركات مثل Coca-Cola أو McDonald في توسيع عملياتها على مستوى العالمي، لأنها تمتلك مزايا ملكية (مثل التعرف على العلامة التجارية وخبراتها التسويقية) التي يصعب على المنافسين المحليين تكرارها.

بشكل عام، لعب النموذج الانتقائي دورا مهما في تفسير أسباب انخراط الشركات في الاستثمار الأجنبي المباشر، ولا يزال بمثابة مجال مهم في مجال الأعمال الدولية.

الشكل رقم 1- العوامل المحددة للاستثمار الأجنبي المباشر

العوامل المحددة للاستثمار الأجنبي المباشر



ثالثاً: مقارنة بين الميزة النسبية و النموذج الانتقائي

عندما يتعلق الأمر بالأعمال الدولية، غالباً ما تواجه الشركات التحدي المتمثل في الاختيار بين الميزة النسبية والنموذج الانتقائي. الميزة النسبية هي النظرية التي تشير إلى أنه ينبغي على الدول متخصصة في إنتاج السلع أو الخدمات التي يكون لها تكلفة الفرصة البديلة والتجارة أقل مع البلدان الأخرى للسلع والخدمات التي لديها تكلفة الفرصة البديلة. من ناحية أخرى، فإن النموذج الانتقائي هو نظرية تشير إلى أنه يجب على الشركات استخدام مزيج من الموقع والملكية والمزايا الداخلية لاكتساب ميزة تنافسية في الأسواق الأجنبية. في حين أن كلتا النظريتين لهما إيجابيات وسلبياتهما، فإن النموذج الانتقائي يكتسب المزيد من الأهمية بين الشركات التي ترغب في النجاح في السوق العالمية.

فيما يلي بعض الأفكار حول المناقشة النسبية للميزة النسبية مقابل النموذج الانتقائي:

- تعتمد الميزة النسبية على افتراض أن البلدان لديها موارد وقدرات مختلفة. على سبيل المثال، يمكن للدولة التي لديها الكثير من الأراضي الصالحة للزراعة أن تنتج الطعام بشكل أكثر كفاءة من البلد الذي

يحتوي على أراضي أقل قابلية للزراعة. تشير هذه النظرية إلى أنه ينبغي على الدول متخصصة في إنتاج السلع أو الخدمات التي يكون لها تكلفة الفرصة البديلة والتجارة المنخفضة مع البلدان الأخرى للسلع والخدمات التي لديهم تكلفة فرصة للفرصة البديلة. ومع ذلك، فإن هذه النظرية لا تفسر حقيقة أن بعض البلدان قد يكون لها ميزة نسبية في أكثر من مجال.

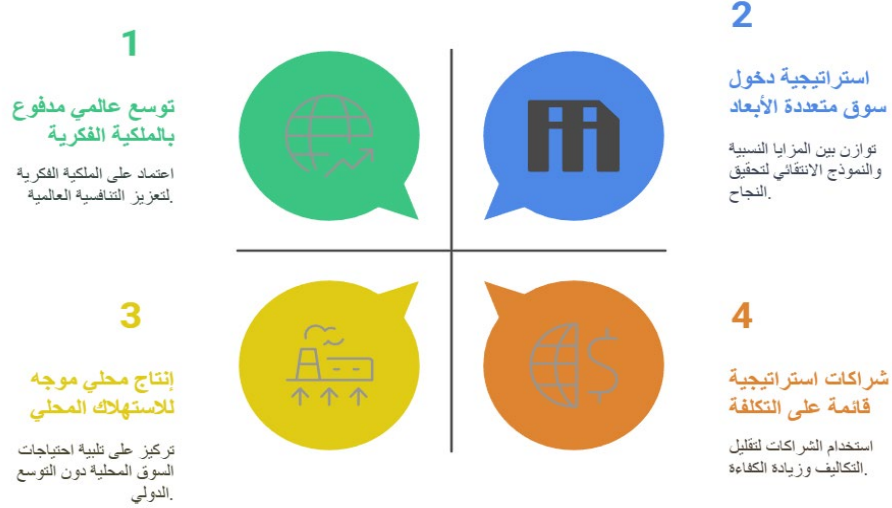
- يشير النموذج الانتقائي، من ناحية أخرى، إلى أنه يجب على الشركات استخدام مزيج من الموقع والملكية والمزايا الداخلية لاكتساب ميزة تنافسية في الأسواق الأجنبية. تشير مزايا الموقع إلى الفوائد التي يمكن أن تكسبها الشركة من خلال تحديد موقعها في بلد معين. تشير مزايا الملكية إلى الفوائد التي يمكن أن تكسبها الشركة من خلال امتلاك أصول قيمة مثل الملكية الفكرية أو اسم العلامة التجارية أو التكنولوجيا. تشير المزايا الداخلية إلى الفوائد التي يمكن للشركة الحصول عليها من خلال دمج عملياتها عبر الحدود. يوفر النموذج الانتقائي مقارنة أكثر شمولاً للأعمال الدولية من نظرية الميزة النسبية.

- أحد الأمثلة على الشركة التي استخدمت بنجاح النموذج الانتقائي هو Coca-Cola لدى الشركة اسم علامة تجارية قوية وشبكة توزيع راسخة تستخدمها لدخول أسواق جديدة. بالإضافة إلى ذلك، قامت الشركة بتوطين منتجاتها لتناسب أذواق وتفضيلات المستهلكين المحليين. يمكن أن يعزى نجاح Coca-Cola في السوق العالمية إلى قدرتها على الاستفادة من ملكيتها وموقعها ومزاياها الداخلية.

- في حين أن الميزة النسبية والنموذج الانتقائي هما نظريات تفسر نشاط الشركات في الأعمال الدولية، فإن النموذج الانتقائي هو أكثر أهمية واستخدام بين الشركات التي ترغب في النجاح في السوق العالمية. وذلك لأن النموذج الانتقائي يوفر مقارنة أكثر شمولاً للأعمال الدولية من نظرية الميزة النسبية. يجب على الشركات التي ترغب في النجاح في السوق العالمية التفكير في استخدام النموذج الانتقائي لاكتساب ميزة تنافسية.

الشكل رقم 2- مقارنة بين الميزة النسبية والنموذج الانتقائي في الأعمال الدولية

الميزة النسبية مقابل النموذج الانتقائي في الأعمال الدولية



ثالثاً: كيف يؤثر النموذج الانتقائي على الأعمال العالمية

أصبح النموذج الانتقائي أداة أساسية للشركات لتحقيق النجاح في الأعمال العالمية. إنه إطار يساعد الشركات على تحديد ما إذا كانت ستشارك في الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) أو الترخيص. تم تقديم المفهوم لأول مرة من قبل جون دانيغ في عام 1977، ومنذ ذلك الحين أصبح جزءاً لا يتجزأ من بيئة الأعمال العالمية. عندما تمتلك الشركات المزايا المتعلقة بالملكية والموقع والاستيعاب فمن المرجح أن تشارك في الاستثمار الأجنبي المباشر بدلاً من الترخيص.

- **مزايا الملكية:** يشير هذا العامل إلى المزايا الفريدة التي تمتلكها الشركة، مثل تكنولوجيا الملكية أو التعرف على العلامة التجارية أو المعرفة المتخصصة. من أجل النجاح في الأعمال العالمية، يجب أن يكون لدى الشركة شيئاً يميزه عن منافسيها. على سبيل المثال، سمحت التكنولوجيا الخاصة من Apple والتعرف على العلامة التجارية للشركة بتوسيع نطاق أعمالها على مستوى العالم بنجاح.

- **مزايا الموقع:** يشير هذا العامل إلى المزايا التي يوفرها موقع معين، مثل الوصول إلى الموارد الطبيعية، أو انخفاض تكاليف العمالة، أو بيئة ضريبية مواتية. عندما تتمكن الشركة من الوصول إلى هذه المزايا، فمن الأرجح أن تشارك في الاستثمار الأجنبي المباشر في هذا الموقع. على سبيل المثال، أنشأت العديد من الشركات مرافق تصنيع في الصين بسبب انخفاض تكاليف العمالة في البلاد.
- **المزايا الداخلية:** يشير هذا العامل إلى فوائد امتلاك عملية الإنتاج بأكملها والتحكم فيها بدلاً من الاستعانة بمصادر خارجية إلى طرف ثالث. يمكن أن يؤدي الاستيعاب إلى توفير في التكاليف، وتحسين مراقبة الجودة، وزيادة المرونة. على سبيل المثال، قامت Starbucks باستيعاب الكثير من عملية إنتاج القهوة من أجل ضمان جودة واتساق عالية في جميع مواقعها. يوفر النموذج الانتقائي إطار عمل للشركات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الأعمال العالمية. من خلال النظر في مزايا الملكية، ومزايا الموقع، ومزايا الاستيعاب، يمكن للشركات تحديد ما إذا كانت ستشارك في الاستثمار الأجنبي المباشر أو الترخيص. لقد كان هذا الإطار فعالاً في نجاح العديد من الشركات التي تعمل على نطاق عالمي.

رابعاً: تطبيق النموذج الانتقائي في الأعمال الدولية

النموذج الانتقائي هو إطار نظري معترف به على نطاق واسع في الأعمال الدولية كإطار حاسم لفهم نطاق وطبيعة المؤسسات متعددة الجنسيات (MNES) وأنشطتها الدولية. هذا الإطار هو مزيج من ثلاث نظريات، وهي نموذج الملكية والموقع والاستيعاب (OLI). نموذج OLI هو إطار يشرح سبب اختيار الشركات المشاركة في الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) وكيف يمكنها إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها في السوق العالمية. يجمع النموذج الانتقائي بين هذه النظريات الثلاث لتقديم إطار شامل لدراسة تدويل الشركات.

لتسخير النموذج الانتقائي لنجاح العمل العالمي، تحتاج الشركات إلى فهم كيف يمكنها تطبيق هذا الإطار في أنشطتها التجارية الدولية. فيما يلي بعض الأفكار حول كيفية تطبيق الشركات على النموذج الانتقائي على عملياتها التجارية الدولية:

- **التركيز على مزايا الملكية:** من المرجح أن تنجح الشركات التي لديها مزايا ملكية متقدمة، مثل تكنولوجيا الملكية وسمعة العلامة التجارية والخبرة الإدارية، في الأسواق الأجنبية. يمكن أن تساعد هذه المزايا الشركة على تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منافسيها، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية. على سبيل المثال، تتمتع شركة Apple Inc. بسمعة قوية وتكنولوجيا خاصة تمنحها ميزة تنافسية في سوق الهواتف الذكية العالمية.

- **اختيار الموقع الصحيح:** يؤكد النموذج الانتقائي على أهمية اختيار الموقع الصحيح للاستثمار الأجنبي. تحتاج الشركات إلى النظر في عوامل مثل حجم السوق وتكاليف العمالة والبنية التحتية والاستقرار السياسي والاختلافات الثقافية عند اختيار موقع أجنبي. على سبيل المثال، قد تفضل الشركة التي تريد الاستثمار في الاتحاد الأوروبي اختيار موقع يحتوي على حجم كبير في السوق وبيئة سياسية مستقرة وتكاليف العمالة المنخفضة.

- **استيعاب العمليات:** الشركات التي يمكن أن تستوعب عملياتها في الأسواق الأجنبية أكثر عرضة لإنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها. يمكن أن تساعد الاستيعابية الشركة على تقليل تكاليف المعاملات، وحماية أصولها الاحتكارية، وتحسين كفاءتها التشغيلية. على سبيل المثال، تستوعب ماكدونالد عملياتها من خلال امتلاك وتشغيل مطاعمها في الأسواق الأجنبية، مما يتيح لها الحفاظ على معايير الجودة وسمعة العلامة التجارية.

يعد النموذج الانتقائي إطاراً حاسماً لفهم تدويل الشركات وأنشطتها التجارية العالمية. الشركات التي يمكنها تطبيق هذا الإطار على عملياتها التجارية الدولية أكثر عرضة لإنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها في السوق العالمية.

خامسا: دراسات حالة للتنفيذ الناجح للنموذج الانتقائي

النموذج الانتقائي هو نظرية ساعدت العديد من الشركات على تحقيق النجاح العالمي. وقد استخدمته الشركات لتوسيع نطاق وصولها في الأسواق الأجنبية، وتم تطبيقها في مختلف الصناعات. سنركز على بعض دراسات الحالة للتنفيذ الناجح للنموذج الانتقائي، مع تسليط الضوء على أمثلة للشركات التي استخدمت هذه النظرية لتحقيق النجاح في مشاريعها التجارية العالمية. ستوفر دراسات الحالة هذه رؤى من وجهات نظر مختلفة، مع عرض كيفية تطبيق النموذج الانتقائي بطرق مختلفة لتحقيق النجاح.

- تعد **Coca-Cola** رائدة عالمية في صناعة المشروبات الكحولية والغازية وقد نجحت في توسيع أعمالها في الأسواق الأجنبية. استخدمت الشركة النموذج الانتقائي لصالحها من خلال الاستفادة من مزايا ملكيتها، ومزايا الموقع، ومزايا الاستيعاب.

تشمل مزايا ملكية **Coca-Cola** اسم العلامة التجارية القوية واستراتيجيات التسويق المبتكرة والتكنولوجيا المتقدمة. كما أنشأت الشركة نفسها في مواقع استراتيجية في جميع أنحاء العالم، مما ساعدها على الوصول إلى الأسواق والموارد الجديدة. أخيراً، استوعبت **Coca-Cola** عملياتها من خلال الحصول على زجاجات وموزعين محليين. وقد مكن هذا الشركة من السيطرة على قنوات التوريد والتوزيع.

واستخدمت الشركة هذه النظرية أيضاً لتوسيع نطاق وصولها في الأسواق الأجنبية، وقد فعلت ذلك من خلال تكييف منتجاتها لتناسب الأذواق المحلية وتفضيلات أسواقها المستهدفة. على سبيل المثال، في الهند، قدمت **Coca-Cola** مشروباً بنكهة المانجو يسمى **Maaza**، والذي سرعان ما لاقى نجاحاً كبيراً مع المستهلكين المحليين. من خلال تكييف منتجاتها لتناسب السوق المحلية، تمكنت **Coca-Cola** من الدخول والانتشار بنجاح في الأسواق الأجنبية.

- مثال آخر على الشركة التي نفذت بنجاح النموذج الانتقائي هو **Apple**. استخدمت الشركة هذه النظرية لتحقيق النجاح في العديد من الأسواق في جميع أنحاء العالم. على سبيل المثال، في

الصين، قامت شركة Apple بتكييف منتجاتها وخدماتها لتناسب السوق المحلية، مثل تقديم تطبيق WeChat على أجهزة iPhone. وقد ساعد ذلك Apple على أن تصبح لاعباً رئيسياً في السوق الصينية، وقد ساهم بشكل كبير في النجاح العالمي للشركة.

- **BMW** هي شركة أخرى طبقت بنجاح النموذج الانتقائي. استخدمت الشركة هذه النظرية لتوسيع نطاق وصولها في الأسواق الأجنبية، كما هو الحال في الصين والهند. قامت BMW بذلك عن طريق تكييف منتجاتها لتناسب السوق المحلية، مثل تقديم BMW X1 في الهند لتلبية الطلب المتزايد على سيارات الدفع الرباعي في البلاد. من خلال التكيف مع متطلبات السوق المحلية، تمكنت BMW من تحقيق النجاح في الأسواق الأجنبية.

- **Starbucks** استخدمت الشركة هذه النظرية لتكييف منتجاتها وخدماتها لتناسب السوق المحلية، مثل إدخال Lattes Green Tea في الصين و Matcha Lattes في اليابان. من خلال القيام بذلك، تمكنت ستاربكس من تلبية الأذواق والتفضيلات المحلية لأسواقها المستهدفة، وحققت نجاحاً كبيراً في الأسواق الأجنبية.

توضح دراسات الحالة هذه كيف تم تطبيق النموذج الانتقائي بنجاح من قبل الشركات المختلفة لتحقيق نجاح الأعمال العالمي. من خلال تكييف منتجاتها وخدماتها لتناسب السوق المحلية، تمكنت هذه الشركات من الازدهار في الأسواق الأجنبية وتحقيق نجاح كبير.

سادساً: مستقبل النموذج الانتقائي

أصبح النموذج الانتقائي أحد أكثر الأطر النظرية نفوذاً في الأعمال العالمية. على الرغم من أنها كانت موجودة لعدة عقود، إلا أنها تظل ذات صلة إلى اليوم. ومع ذلك، مع استمرار تغيير العالم، فإن مستقبل النموذج الانتقائي في الأعمال العالمية هو موضوع ذو أهمية. لدى الخبراء آراء متنوعة حول هذا الموضوع، مع اعتقاد البعض أن النموذج سيبقى ذا صلة كما كان دائماً، بينما يجادل آخرون بأن الوقت قد حان

للانتقال إلى أطر أكثر تقدماً. في هذا القسم، سوف نستكشف مستقبل النموذج الانتقائي في الأعمال العالمية من وجهات نظر مختلفة.

- سيبقى النموذج الانتقائي ذا صلة: يجادل العديد من الاقتصاديين بأن النموذج الانتقائي سيبقى ذا صلة في المستقبل. يشيرون إلى أن الإطار قد أثبت أنه فعال في شرح سلوك الشركات متعددة الجنسيات (MNCs) في جميع أنحاء العالم. على سبيل المثال، يفسر سبب اختيار بعض الشركات متعددة الجنسيات الانخراط في استثمارات أجنبية مباشرة بينما يفضل البعض الآخر الترخيص والامتياز. ستظل أهمية النموذج مهمة في المناطق التي تكون فيها الفراغات المؤسسية واضحة. لذلك، بالنسبة للعديد من الاقتصاديين، من السابق لأوانه رفض النموذج الانتقائي.

- يجب تحديث النموذج الانتقائي: يجادل الخبراء بأن النموذج الانتقائي يجب تحديثه ليظل ذا صلة. حيث ان العالم تغير بشكل كبير منذ تطوير النموذج، وظهرت تحديات جديدة. على سبيل المثال، أضاف ارتفاع الرقمنة والأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة تعقيدات جديدة للأعمال العالمية. لذلك، يحتاج العلماء إلى دمج هذه الجوانب الجديدة في النموذج الانتقائي لجعله أكثر شمولاً.

- يمكن استكمال النموذج الانتقائي: يعتقد بعض الخبراء أن النموذج الانتقائي يمكن أن يكمله الأطر النظرية الأخرى. على سبيل المثال، يمكن أن توفر العرض القائم على المؤسسات (IBV) نظرة ثاقبة على كيفية تشكيل المؤسسات سلوك الشركات متعددة الجنسيات. وبالمثل، يمكن أن تشرح العرض القائم على الموارد (RBV) كيف تستفيد الشركات متعددة الجنسيات من مواردها لاكتساب ميزة تنافسية في السوق العالمية. من خلال دمج هذه الأطر مع النموذج الانتقائي، يمكن للباحثين تطوير فهم أكثر شمولاً للأعمال العالمية.

لا يزال مستقبل النموذج الانتقائي في الأعمال العالمية موضوع اهتمام للباحثين والممارسين على حد سواء. بينما يجادل البعض بأن النموذج سيبقى ذا صلة كما كان دائماً، يعتقد آخرون أنه يجب تحديثه

أو استكمالها بأطر أخرى. ومع ذلك، من الواضح أن النموذج الانتقائي قدم مساهمات كبيرة في الشركات الناشئة العالمية، وستظل أهميتها مهمة في السنوات القادمة.

3. خصائص الشركات المتعددة الجنسيات

تتميز الشركات المتعددة الجنسيات عن غيرها من الشركات الأخرى بالخصائص التالية:

1.3. الهيمنة والانتشار الجغرافي: إن ما يبين قوة الشركات المتعددة الجنسيات، هو ضخامة حجمها وتنوع نشاطاتها وإمكانية اختراقها الحدود، وقد أصبحت تمثل رقما صعبا في التجارة الدولية، وقد تزامن تطورها مع تطور النظام الرأسمالي، إذ بعد الحرب العالمية الثانية انتشر هذا النوع من الشركات بشكل مذهل. إذ تشير الإحصائيات أنه في عام 1970 كانت هناك 7000 شركة عملاقة أما في عام 2005 فقد ارتفع الرقم إلى 70000 شركة أم. وأرجع المختصين أسباب الزيادة المذهلة لعدد الشركات المتعددة الجنسيات إلى موجة الانفتاح الذي عرفته الدول بالأخص النامية منها، لاسيما في ظل تنامي تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي التي تشرف عليها الهيئات المالية الدولية، فضلا على تعاضم عمليات الاندماج والتملك عبر الحدود.

وتتبع الشركات المتعددة الجنسيات عدة طرق في الانتشار والهيمنة، والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية:
- الانتشار داخل الشركات: في هذا النموذج تعطي الشركة الأم أقصى درجات المرونة في التخلص من أي مصنع لديها، فيمكن عند اللزوم (في حالة ضغوط سياسية) مثلا أن يتوقف الإنتاج ويغلق المصنع، وينتقل الإنتاج إلى مصنع من النوع نفسه في دولة أخرى، وهذه الطريقة تتحقق على مستوى الشركة الأم التي تراقب شبكة الفروع المنشأة في عدة دول، والتحول هنا يعتبر داخلي بالنسبة للشركة بغض النظر عن البعد الدولي.

- الانتشار بإنشاء فروع: يتعلق الأمر بالشركة التي توقف جزءا من نشاطها داخل بلد معين وتقوم بإنشاء فرعا للإنتاج في بلد آخر بالخارج، وتحقيق هذا النشاط يعتبر ثمرة إستراتيجية التنمية، فعلى سبيل

المثال نجد أن شركة "Nestle" قد وزعت نشاطاتها خارج حدود سويسرا صوب الدول الأوروبية والأمريكية بل إلى كل أرجاء المعمورة

-الانتشار بالخارج: قد تجد الشركات المتعددة الجنسيات من مصلحتها اللجوء إلى شركات أخرى للحصول على ما تحتاجه من إنتاج وبذلك تتخلى عن بعض مراحل الإنتاج من أجل التركيز والتخصيص في مراحل أخرى، وربما يتحقق ذلك من خلال إتباع إستراتيجية التحالفات أو عقد اتفاقيات، بالمقابل قد تلجأ هذه الشركات إلى بيع أو حل بعض فروعها. فعلى سبيل المثال إذا كانت الشركة تسعى إلى إنتاج وتسويق منتج ما، يمكنها إجراء تحالفات مع شركات أخرى تتحمل ثقل البحث والتطوير والتصنيع والتسويق، فالعبرة من إقامة مثل هذه التحالفات الإستراتيجية تكمن في التعويض عن نقص الخبرة والاختصاص في جل المجالات التي تنشط بها الشركة. وفي هذا المجال قامت شركة General Motors بغلق عددا من المصانع المملوكة لها وشراء تلك المكونات من شركات أخرى من أمريكا ومن خارجها. بل حتى من شركة تويوتا Toyota اليابانية أكبر منافسيها، ويسمى هذا الأسلوب بـ .OUTSOURCING.

2.3. إقامة التحالفات الإستراتيجية: يقصد بالتحالفات الإستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة بهدف السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، كالحصول على الخدمات الفنية والتكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم توفير تكاليف القيام بهذه العمليات. وتنطوي التحالفات الإستراتيجية على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين الشركات، أو بين الحكومات والشركات بشأن مشروع معين، لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف العقد.

عموما تحاول الشركات متعددة الجنسيات دائما المحافظة على علاقات التكامل والتنسيق فيما بينها، وذلك لكي تستفيد كل واحدة من المزايا الخاصة التي بحوزة الأخرى، كالمزايا التكنولوجية، المعرفة الفنية، أساليب التسويق، المهارات الإدارية، ومن أجل ذلك تسعى الشركات إلى الدخول في عمليات الاندماج.

3.3. النفوق التكنولوجي: تعد الشركات متعددة الجنسيات مصدرا أساسيا لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية، وذلك من خلال التدريب وتوفير العمالة المتخصصة، الأمر الذي يسهم في تضيق الفجوة التكنولوجية والتنظيمية بين الدول المتقدمة، وأن قوة الشركات متعددة الجنسيات تكمن في إحكام طوق هيمنتها على العلم والتكنولوجيا ضامنة وضعا احتكاريًا تستغله إلى أبعد الحدود في تحقيق الأرباح، إن احتكارها هذا يمكنها من استغلال نقل التكنولوجيا وهو منبع قوتها المالية. فالتكنولوجيا وحدها لا تكف بل لا بد من تحويلها إلى منتجات و سلع قادرة على التزاحم في الأسواق، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه التكنولوجيا ليست حيادية بل تنشأ في بيئة علمية واجتماعية محددة، كما توظف مبالغ مالية ضخمة في إطار البحث -التطوير قصد ابتكار منتجات أو طرق إنتاجية جديدة الشيء الذي يمكنها من حيازة الأسرار الصناعية على مستوى العالم.

4.3. التنوع في النشاطات والمنتجات: سعت الشركات المتعددة الجنسيات حتى الحرب الكونية الثانية إلى بلوغ وفورات الحجم، ما ينجم عنه من تخفيض متوسط التكاليف ومن ثم تحقيق الأرباح الاقتصادية، وبسبب المستجدات التكنولوجية وامتلاك الشركات المرنة في الإنتاج، أخذت الشركات بالدخول في الاندماجات العمودية لتضم في أنشطتها مجالات عمل ليس لها علاقة واضحة بتحقيق الأرباح الكبيرة أو المحافظة عليها، وبالتعبير الاقتصادي إحلال مفهوم وفورات المجال محل وفورات الحجم، أي أخذت الشركات تعتمد على التنوع الشديد في أنشطتها الاقتصادية لكي تتمكن من تعويض الخسارة المحتملة التي قد تصيب نشاط معين بالربح الذي يحققه نشاط آخر.

وحتى الربع الأخير من القرن العشرين، فقد كان النوعان الأكثر تميزا من استثمارات الشركات متعددة الجنسيات هما الاستثمارات التصنيعية في الاقتصادات المتقدمة صناعيا لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD واستثمارات الصناعات الاستخراجية وخاصة استخراج النفط في العالم الأقل تطورا، وفي العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي ازدادت سيطرة الشركات متعددة الجنسيات على الخدمات بشكل مطرد، وأخذت تقدم سلع وخدمات متنوعة ما بين وسائل الإعلام والاتصالات والصيرفة والتأمين وغيرها من الخدمات المالية والمصرفية.

إذ أن التنوع في المنتجات يخرج الشركات عن دائرة التخصص في الإنتاج بما ينطوي عليه من الارتباط بقيود سلعة معينة وذلك تفاديا لأخطار تقلبات السوق. ففي دراسة أجرتها جامعة هارفورد الأمريكية أن الشركات المتعددة الجنسيات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية تنتج في المتوسط 22 سلعة من أنواع مختلفة مثلا: شركة جنرال موتورز لا تكتف بإنتاج قاطرات السكك الحديدية فحسب، بل تتعداه إلى إنتاج الثلاجات والسيارات المختلفة الأغراض والتنوع في النشاطات مثل الأنشطة الزراعية والصناعية والتجارية والسياحية في وقت واحد، من أجل تفادي أخطار الكساد الذي قد يلحق بأحد الأنشطة الاقتصادية. وبالتالي تكون الشركات انتقلت من وفورات الحجم إلى وفورات المجال.

5.3. تعبئة الكفاءات: تتميز الشركات متعددة الجنسيات بعدم تقيدها بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين بها، بل أن أعلى المستويات من الكفاءة ودرجة الفائدة التي سيقدمها للشركة تعد المعايير الأساسية الحاكمة لعملية اختيارهم، وعليه المعيار الغالب والمعمول به في اختيار العمالة في هذه الشركات هو الكفاءة المؤدية إلى تعظيم الاستفادة من المورد البشري المحلي لكل شركة تابعة بعد اجتياز سلسلة من الاختبارات، وكذا المشاركة وبشكل مستمر في الدورات التدريبية.

6.3. تعبئة المدخرات العالمية: تسعى الشركات المتعددة الجنسيات إلى تعبئة المدخرات من الأسواق الدولية من خلال العمل على طرح الأسهم الخاصة بها في الأسواق المالية والأسواق الناهضة واستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، وإلزام كل شركة تابعة بأن توفر محليا أقصى ما يمكن لضمان التمويل اللازم لها من السوق المحلية للقطر المضيف.

7.3. تركيز الإدارة العليا ووحدة مركز القرار: تمارس الشركات المتعددة الجنسية سيطرة مركزية على فروعها المنتشرة عبر العالم، حيث تعمل جميع فروعها تحت نظام انضباطي دقيق وتخضع لمركز موحد لاتخاذ القرار وذلك في إطار استراتيجية عالمية موحدة. وباعتماد هذه الشركات على شبكة اتصالات واسعة، فإنها تتمكن من معرفة وضعية فروعها في أي وقت إلى جانب وضع استراتيجيات وتبني سياسات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

8.3. المزايا الاحتكارية: إن اكتساب الصفة الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسيات يرجع إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه، بحيث يأخذ شكل احتكار القلة وعليه يخضع السوق لسيطرة عدد قليل من المشروعات الكبيرة. ومن أهم العوامل التي أضفت صبغة الميزة الاحتكارية للشركات ما تتمتع به هذه الأخيرة من التفوق التكنولوجي والمهارات الفنية والادارية وغيرها، ويصف الجدول الموالي مختلف المزايا الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسيات.

جدول رقم 1- المزايا الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسية

المزايا	مضمونها
المزايا التمويلية	توافر موارد مالية كبيرة لدى الشركات المتعددة الجنسيات، وتمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية العالمية نظرا لوجود عنصر الثقة في سلامة وقوة مركزها المالي
المزايا الإدارية والتنظيمية	وجود هيكل تنظيمي على أعلى مستوى من الكفاءة، يسمح بتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرار السليم. تحرص الشركات على وجود وحدات متخصصة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية
المزايا التقنية والتكنولوجية	تحصل الشركات على هذه المزايا من خلال التطور التكنولوجي المستمر للاستجابة لمتطلبات السوق والحد من دخول منافسين جدد تحرص هذه الشركات على التجديد والابتكار وتحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادتها وتحقيق مستوى عالي من الجودة، فهي تخصص غلافات مالية ضخمة في إطار البحوث-التطوير

<p>المزايا التسويقية</p>	<p>تقوم بأبحاث السوق والتركيز على أساليب الترويج والدعاية والإعلان لمنتجاتها لضمان طلب متزايد ومستمر عليها. تعتمد الشركات على المزيج التسويقي (المنتج - السعر - التوزيع والاعلان) كما تحرص على وجود وحدات متخصصة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث التسويقية</p>
--------------------------	--

9.3. كبر الحجم وضخامة الانتاج: تتفوق الشركات المتعددة الجنسية مقارنة بالشركات المحلية من حيث حجم رأسمالها واستثمارتها، عدد العاملين فيها، حجم المنظومة الادارية والتسويقية والكفاءة البشرية، تنوع انتاجها وأرقام مبيعاتها أو اليرادات التي تحققها، فمثلا حققت شركة "جنرال موتورز" مبيعات تفوق 35مليار \$ سنويا، وهذا الرقم يتجاوز إجمالي الإنتاج الوطني لأغلبية الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، كما بلغت قيمة مبيعات أكثر من 500 شركة حوالي 200مليار \$.

أما في الالفية الجديدة، وحسب تقديرات CNUCED استمر ارتفاع انتاج السلع والخدمات من قبل 82000 شركة متعددة الجنسية وفروعها الأجنبية (790000 فرع) حيث تجاوز مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر 15000 مليار \$ في عام 2008، ووصل إلى 29000 مليار \$ في عام 2009. ويمثل الانتاج الخام للفروع الأجنبية في العالم 11% من الإنتاج الداخلي الخام العالمي PIB MONDIAL في حين وصل عدد العاملين فيها إلى 80 مليون عامل.

4. تصنيف الشركات متعددة الجنسيات

بما أن جميع الشركات المتعددة الجنسيات لا تتمتع بنفس الخصوصيات، فإنه يمكن تصنيفها وفقا لعدة معايير وذلك من حيث شكلها التنظيمي، الحجم والنوع، القطاعات التي تنشط فيها، بلدانها الأصلية والبلدان المضيفة لها، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 2- تصنيف الشركات متعددة الجنسيات

المضمون	تصنيف الشركات
<p>هي شركات وحيدة الجنسية (تحمل الجنسية الوطنية)، تمتلك فروعاً إنتاجية في الخارج، ذات إدارة مركزية أين يتم اتخاذ جميع القرارات في المركز الرئيسي للشركة بالبلد الأصلي، كما يتم تسيير فروعها من قبل مواطني البلد الأصلي، ومن عيوب هذا النمط: عدم توافر القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في البلدان المضيفة، كما تحاول الشركات فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية... المعمول بها بالبلد الأصلي</p>	<p>من حيث شكلها التنظيمي: وفق تصنيف الاقتصادي PERMUTT M.ER V</p>
<p>هي شركات ذات إدارة لامركزية، بمعنى وجود درجة عالية من الإستقلالية في اتخاذ القرارات، حيث تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية، كما تتعدد في هذا النمط الجنسيات المالكة للشركة، ومن عيوبه: صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع.</p>	<p>شركات ذات النمط اللامركزي FIRME POLYCENTRIQUE</p>
<p>هي شركات تتمتع بالانتشار الجغرافي، كما تشترك الفروع مع القيادة العليا للشركة في أخذ القرارات للمجموعة ككل، فهي شركات كبيرة الحجم ذات موارد مالية وبشرية وفنية هائلة. ومن عيوب هذا النمط: تأثر هذه الشركات بخصائص البيئة الثقافية للبلد الأصلي</p>	<p>شركات ذات النمط الجغرافي FIRME GEOCENTRIQUE</p>

وتشمل الشركات المتكاملة رأسيا وذات مستوى تكنولوجي عالي، والتي ينحصر نشاطها في الصناعات الاستراتيجية والصناعية.	المجموعة الأولى: ere G1	حسب القطاعات التي تنشط فيها: وفق تصنيف الاقتصاديين
وتضم الشركات المتكاملة أفقيا وذات مستوى تكنولوجي مرتفع ولكنه أقل حساسية من الجانب السياسي - أي أقل قابلية للتأميم - للبلد المضيف، وهي حالة صناعة المنظفات والمشروبات الغازية	المجموعة الثانية: 2ere G	VERNON ET LIVINGSTONE
وتشكل الشركات التي تنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى البلدان المضيضة من خلال الاستثمار المباشر، وذلك بإقامة فروع إنتاجية وتسويقية تصدر إلى الأسواق العالمية مستغلة بذلك ظروف انخفاض نفقات الإنتاج (الأجور، المواد الخام) ...، وهذا ما لا تجده في بلدها الأصلي	المجموعة الثالثة: emeG3	

شركات صغيرة ومتوسطة	شركة بيك (BIC) وشركة سيقما للإعلام الآلي (sigma)	من حيث الحجم والنوع
شركات كبرى (أقل من 100000 عامل)	شركة آس، آي. كوكريل S. A. COCKERILL البلجيكية للفولاذ، شركة لافارج الفرنسية للإسمنت (LA (FARGE)، شركة سوزوكي اليابانية للسيارات SUZUKI	
شركات عملاقة (أكثر من 100000 عامل)	إيكسون الأمريكية (EXXON)، رينو الفرنسية للسيارات (RENAULT)، سيمنس الألمانية للمواد الإلكترونية (SIEMENS)	

<p>صوني اليابانية للإلكترونيك (SONY) ، البنك الوطني لباريس (BANQUE NATIONALE DE PARIS</p>	<p>شركات معروفة</p>				
<p>-من حيث حجمها وموقعها في الاقتصاد العالمي، عدد فروعها المنتشرة في العالم، التزاماتها في الخارج مقارنة بنشاطاتها في البلد الأم. وتدعيما لهذه الفكرة نشير إلى وجهة نظر الاقتصادي VERNON في توضيح التزام الشركات في الخارج، والتي تركز على عنصر الحجم (أي رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية والتي تزيد عن 100 مليون \$) وعلى عدد البلدان التي تنشط فيها (في أكثر من ستة (6) بلدان) .</p>	<p>وذلك بغرض معرفة درجة تدويل الشركات</p>	<p>حسب التزاماتها في الخارج</p>			
<p>أشكال الترخيص (ال) فروع</p>	<p>قطاع الوطن</p>	<p>في وطنين</p>	<p>القائم بالاستثمار</p>	<p>النموذج</p>	<p>حسب البلد أو النموذج</p>
<p>الفروع المملوكة 100% أو بالأغلبية</p>	<p>القطاع الثانوي (صناعي)</p>	<p>البلدان المصنعة</p>	<p>الشركات الكبرى</p>	<p>النموذج الأمريكي</p>	
<p>الفروع المملوكة 100 %</p>	<p>القطاع الثالث (تجارة وخدمات)</p>	<p>البلدان النامية</p>	<p>المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>2/ الياباني</p>	
<p>الشركات المختلطة</p>	<p>صناعات إستخراجية</p>	<p>بلدان نامية أخرى</p>	<p>الشركات الكبرى</p>	<p>3/ البلدان النامية</p>	

المملوكة	الفروع	القطاع الثالث	-البلدان	تمثلها	البلدان الإشرافية سابقا
بالأغلبية أو بالأقلية أو	بالتعادل في حالة	(تسويق)	المصنعة	أساسا	
البلدان المصنعة	المنتجات،	الخدمات	(لترقية	شركات	
	البنكية، النقل،	المساعدة	صادراتها)	أوروبا	
هيمنة الشركات	المختلطة بمشاركة	(التقنية)	-البلدان		
تتعادل أو أقل في حالة	الأولي	النامية	(لإقامة		
البلدان النامية	والثانوي	علاقات	دائمة مع		
		الجنوب	الجنوب		
		من خلال	نشاطات		
		الإنتاج	(استغلال		
		المناجم)			

5. سياسات الشركات متعددة الجنسيات

تسعى فروع الشركات متعددة الجنسيات عادة إلى تعظيم أرباح الشركة الأم باعتبارها مركز الإدارة، فسياسات الربحية التي تتبعها هذه الأخيرة تتضمن مختلف التدابير والإجراءات والمتمثلة أساسا في سياسات التخطيط، الاستثمار، الملكية، التسويق، التسعير والتمويل، وتتمثل أهمها فيما يلي:

1.5. سياسة التخطيط: تتمثل وظيفة التخطيط في توجيه عملية اتخاذ القرارات التي تحقق أقصى كفاءة في تشغيل الموارد والسيطرة على الفروع المنتشرة في العالم. فهو تلك الأداة الفعالة لبلوغ الأهداف العامة للشركات متعددة الجنسية بما فيها تعظيم الأرباح، ولهذا تقوم الشركات بجمع المعلومات من مختلف الجهات، وتعتمد على منجزاتها من الأبحاث - التطوير.

وهناك ثلاثة أنواع من التخطيط يمكن تصنيفها وفق المعيار الزمني كما يلي:

تخطيط طويل الأجل: يتضمن تعريف للاتجاهات الأساسية والنوعية للشركة وأساليب تحقيقها، ويتمثل في سياسات الاستثمار الإقليمي والإنتاجي وقرارات المنافسة وغزو الأسواق؛

تخطيط متوسط الأجل: ويحدد السياسة الإنتاجية والوظيفية والجغرافية وكيفية توزيع الموارد، كما يحدد الأهداف الأكثر تفصيلاً للشركة وفروعها، ويستغرق أجله حوالي 5 سنوات؛

تخطيط قصير الأجل: عبارة عن خطة تفصيلية للشركة وفروعها، ومنه تستمد الميزانية السنوية والقرارات السنوية الواجب إصدارها.

2.5. سياسة الاستثمار: تمثل الأسس العامة التي تتخذ على أساسها إدارة الشركة قرارات الاستثمار، حيث ترتبط هذه الأخيرة بأهداف الشركة وتفتح لها ميداناً جديداً للنشاط (سواء على المستوى الإنتاجي أو الجغرافي)، كما يتضمن قرار الاستثمار إنفاقاً من ميزانية الشركة في المدى المتوسط، أما الخطط السنوية فيتم تفصيلها و لذلك تقوم الشركة بتحديد تقديراتها لحجم الاستثمار المخصص للبلد المضيف مع رسم سياسة خاصة به، وقبل أن تتخذ الشركة قرارها تقوم بتقييم مناخ الاستثمار أو مناخ الأعمال في البلد الذي تنوي الاستثمار فيه.

3.5. سياسة التمويل: تقوم الشركة بإعداد سياسة التمويل في المركز الرئيسي قصد تمويل مختلف عملياتها، تحديد مراكز الربحية ومصادر توزيع الأرصدة على الفروع من جهة، ونقل الأرباح وحماية أصولها في العالم من جهة أخرى، ومن مصادر تمويل الشركة لعملياتها مايلي:

-التمويل المحلي: وذلك من خلال الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المحلية لاعتباره الأرخص عموماً، ويساهم في تفادي مخاطر التضخم وهبوط قيمة العملة وتذبذبتها؛

-التمويل الأجنبي: تأخذ الشركة بعين الاعتبار درجة تطور أسواق النقد ورأس المال، واستقرار العملة ومستويات التضخم، والقيود الحكومية على تحويل العوائد... الخ؛
-مصادر أخرى: قيام الشركة بإصدار الأسهم والسندات، وهذا لا يتم إلا إذا توفرت أسواق مالية متطورة نسبياً، وبتكلفة معقولة.

4.5. سياسة الملكية والسيطرة: يقصد بسياسة الملكية (صيغة أو طبيعة الملكية) أما درجة السيطرة على الشركات التابعة فتتحدد من خلال المساهمة في رأس مالها، فقد يكون المشروع مملوكاً بالكامل، أو مشتركاً مع شركات أخرى محلية أو أجنبية، أو مع حكومة البلد المضيف، وهنا يمكن تمييز حالتين:
-الملكية الكاملة: قد تبحث الشركة عن مشروع محلي قائم بالفعل إما لشرائه أو للإستيلاء عليه، ومن مزايا هذا النوع من الملكية سرعة الحصول على تسهيلات إنتاجية، وإنشاء مركز تنافسي في ذلك البلد؛
-الملكية المشتركة: يقوم الطرف المحلي بتقديم مساهمات معتبرة للشركة كالمواد الأولية وإمكانات التسويق، ومن مزايا هذا النوع: تمويل كافي للمشروع من قبل الشركة، مع تقليل مخاطر انخفاض العملة والتضخم.

أما سياسة السيطرة، فيقصد بها إقامة الشركات المتعددة الجنسيات لسلطة مركزية شديدة في المركز الرئيسي على الشركات التابعة التي تخضع لها بدرجات متزايدة إلى تلك السلطة.

5.5. سياسة التسويق: يقصد بها تحديد الفرص العالمية للشركة في التسويق والتوزيع، وذلك بتحديد المزيج التسويقي المناسب من خلال تحديد نصيب كل فرع من الأسواق ومن العائدات، كما يتم إعداد البحوث التسويقية حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة مثل قرار غزوها لسوق جديد.

6. استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات:

تقوم الشركات متعددة الجنسيات باعتماد العديد من الاستراتيجيات في سبيل تحقيق أهدافها وتعظيم أرباحها، وبما يتناسب مع خصائصها

1.6. استراتيجيات الاستثمار في الشركات متعددة الجنسيات: جعل سعي الشركات متعددة الجنسيات للتوسع إلى أسواق جديدة تبحث دوماً عن خيارات واستراتيجيات استثمارية تعتمدها،

تضمن لها اتخاذ القرار المناسب للاستثمار، وتأخذ الشركات متعددة الجنسيات في الحسبان النقاط التالية لاتخاذ قرار الاستثمار:

1.1.6 المعايير الأساسية: وتتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تعتمد عليها الشركات متعددة الجنسيات لتختار الدول المضيفة لاستثماراتها، وهي:

2.1.6. خصائص السوق المحلي: أي قدرة الدولة المضيفة على الجذب من خلال حجم سوقها المحلية وثروتها النسبية أو قدراتها الشرائية للسكان وكيفية نمو وتغير هذه المتغيرات؛

3.1.6. دخول السوق: يكمن في مختلف القوانين واللوائح التي تضعها الدول المضيفة التي تمنع أو لا تمنع دخول إحدى الشركات لأسواقها المحلية؛

4.1.6. اليد العاملة: من خلال تحديد نوعية اليد العاملة المحلية لاختيار الموظفين المحتملين في صناعاتهم العديدة خاصة المنتجات كثيفة العمل كالنسيج والملابس، وتستهدف الشركات متعددة الجنسيات الدول المضيفة لانخفاض الأجور فيها؛

5.1.6. تقلبات العملة: ذلك ما يؤثر على نفقات وأرباح الشركات، إذ أن هذه الشركات تستثمر بالعملة المحلية مما قد يؤدي إلى تأثير مخاطر تخفيض العملة على قيمة أصولها المالية بعد الضريبة ومكتسباتها وأرباحها، كما أنها عندما تدفع قيمة الواردات أو تحول مبالغ الفوائد فسوف ترتفع تكلفة العملة المحلية نظرا لزيادة قوة العملات الصعبة قياسا بالعملة المحلية؛

6.1.6. استرداد رأس المال: تمثل مختلف القواعد والنظم التي تمس قدرة الشركات متعددة الجنسيات في إخراج رأس المال المستثمر والأرباح من الدولة المضيفة، ومن بين النظم معدلات الضرائب والقيود على إخراج العملة الصعبة (كالوصول على موافقة البنك المركزي) وقيود أخرى.

7.1.6. حماية حقوق الملكية الفكرية: تتم من خلال استخدام الدول المضيفة لبراءات الاختراع وحقوق المؤلف والعلامات التجارية وحماية الأسرار التجارية وغيرها، لما لها من تأثير كبير على محافظة الشركات المتعددة الجنسيات على مزاياها الاحتكارية وحماية أصولها ومنتجاتها.

8.1.6. الرقابة الحكومية: للمناخ الرقابي أثر كبير على الكفاءة التشغيلية والتكلفة ومنه ربحية الشركات وقدرتها على المنافسة؛

9.1.6. معدلات الضريبة والحوافز: وتأثيرها على استثمارات وأرباح الشركات متعددة الجنسيات، وتعد الحوافز الضريبية من أهم الأدوات المستخدمة لجذب الشركات متعددة الجنسيات؛

10.1.6. الاستقرار السياسي: هو أحد أهم الجوانب الأساسية لاتخاذ قرار الاستثمار، فلا تحبذ الشركات متعددة الجنسيات المجازفة في بيئة غير مستقرة لأن المخاطر فيها عالية جدا؛

11.1.6. السياسات الاقتصادية الكلية: فالدول ذات الإدارة الاقتصادية الجيدة أقل عرضة لأداء اقتصادي مضطرب الذي يمكن أن يكون له تأثير سلبي على ربحية الشركات المحلية والأجنبية؛

12.1.6. البنية التحتية وخدمات المساندة: الموارد المادية للدولة المضيفة من شبكة طرق ومواصلات وموانئ ومطارات وشبكات اتصالات سلكية ولاسلكية ومرافق وتوافر الطاقة وتكلفتها.

13.1.6. سياسات التجارة: إذ تؤثر السياسة التجارية المعتمدة من طرف الدول المضيفة على التكلفة وسهولة أو صعوبة نقل الواردات والصادرات من الدول المضيفة، مما يمكن أن يؤثر على الاستراتيجية العالمية للإنتاج والتوزيع للشركات المتعددة الجنسيات كالدخول إلى أسواق دولة مضيفة تكون عضوا في أحد التجمعات أو التكتلات أو الاتفاقيات التجارية الإقليمية أو الدولية.

2.6. قرار الاستثمار: يعتبر قرار الاستثمار في الخارج قرارا نابعا من تخوف الشركات من فقدان السوق الأجنبي، ويتأسس هذا القرار بناء على درجة المخاطر في كل دولة مضيفة، وبناء على مناخ الاستثمار في هذه الأخيرة، وتفاضل عادة الشركة بين قرارين:

استثمارات المحفظة المتعلقة بالتوظيفات المالية عن طريق شراء الأسهم والسندات، حيث أن هذا النوع لا يستلزم المشاركة في تسيير الشركات الأجنبية؛

الاستثمار المباشر في الخارج الذي يهدف إلى تحقيق إنتاج سلع أو خدمات خارج الحدود الوطنية للشركة وذلك بالمشاركة في تسيير الشركات الأجنبية

3.6. استراتيجية تحويل المنتجات والأسعار: تقوم الشركات متعددة الجنسيات بإبتكار أنظمة تسعى من خلالها لايجاد أسواق لمنتجاتها النهائية عبر العالم، وأيضا تحديد تسهيلات الانتاج لتزويد تلك الأسواق من خلال التمون بالمواد الخام والتجهيزات والمكونات الأساسية، وهذا ما سيتم ايجازه من خلال التطرق لهذه الاستراتيجية المهمة عبر تحويل المنتج والأسعار بين الشركة الأم وفروعها.

1.3.6. نظام تحويل المنتج: إذا كان مسيروا الشركة لم يقرروا فيما إذا كان يجب إنتاج السلع في السوق الوطنية أو يصدرونها إلى الخارج، يجب أن يقرر مسيروا الشركة الأم هل يشترون المواد الأساسية؟ وإذا كان القرار كذلك، عندها يقررون فيما إذا كان يجب شراؤها من البلد الذي يوجد به فرع الشركة أم يتم تموين الشركة من فرع موجود في بلد آخر.

عندما تتبع الشركة متعددة الجنسيات إستراتيجية التعامل مع الشركات الأجنبية الأخرى فإن قراراتها تحقق نوعا من التكامل في التسويق أو الإنتاج أو كليهما.

وتمتلك الشركات متعددة الجنسيات عدة خيارات لتلبية احتياجات المستهلك من بينها:

- الانتاج في الدولة الأم والقيام بالتصدير للدولة المضيفة؛

- الانتاج في الدولة التي يتواجد بها المستهلك؛

- الانتاج في دولة ثالثة والقيام بالتصدير للجهات التي يوجد فيها المستهلك.

كما أن لها الخيار في انتاج كل مكونات المنتج في مكان واحد أو انتاج تلك المكونات في أكثر من مكان ثم تجميعها للوصول للمنتج النهائي. ولبناء استراتيجية انتاجية على حسب أحد الخيارات السابقة يحتاج إلى معرفة ثلاثة نقاط هي الموارد (من أين وكيف يمكن للشركة الحصول عليها)، والموقع (معرفة التسهيلات التي يمكن أن تقدم في كل موقع)، والإمداد (يقصد بها طرق النقل والاتصالات وغيرها)، كما تتأثر الاستراتيجية الانتاجية بعوامل عديدة منها الارتباط بمصالح الدولة الأم، وإحلال الانتاج الأجنبي محل الانتاج المحلي، والتميز السعري بين المشاريع الانتاجية والتصدير من الدول المضيفة.

2.3.6. إستراتيجية تحويل الأسعار:

يؤدي السعر دورا فعالا في نجاح الشركة إذ يؤثر على الإيرادات بشكل مباشر وبالتالي على الأرباح، كما أنه موضع اهتمام من جانب المستهلكين والمنتجين، كالأجهزة الحكومية إذ يرتبط بالتكاليف من جهة والمنافسين والسياسات المختلفة من جهة أخرى، وتتمثل الخطوة الأولى لوضع السعر المناسب في تحديد أهداف السعر والتي تتلخص في ثلاثة أنواع من الأهداف ألا وهي: التوجه بالربح، التوجه بالمبيعات، والإبقاء على الأوضاع الحالية (الاستقرار) ويلاحظ أن تلك الأهداف يجب أن تكوّن مشتقة من الأهداف العامة للشركة.

وتتجلى هذه العلاقة في آليات تحديد أسعار تحويل المنتجات داخل نظام الشركات متعددة الجنسيات وفروعها وما تحققه من التكامل من خلال تحديد هذه الآليات والإستراتيجيات المتبعة.

- **مفهوم سعر التحويل:** تعني أسعار التحويل: " ثمن السلعة المباعة من قسم إلى قسم أو من فرع إلى فرع من فروع الشركة العالمية " أم في تعريف آخر فيرى الاقتصاديون أن سعر التحويل هو عبارة عن: " السعر المحدد لتحويل أو بيع السلع بين الشركات المرتبطة ببعضها البعض أو بين المركز الرئيسي/ الشركة الأم وفروعها في الأسواق الدولية " أو هو عبارة عن: " الثمن المحدد لبيع أعضاء عائلة الشركة الواحدة ". ويفرق جراي GRAY بين نوعين من أسعار التحويل:

الأولى: سعر التحويل داخل الدولة الواحدة: هو السعر الذي يستخدم في تحويل السلع المصنعة في إحدى الدول لكي تباع من خلال فرع آخر في البلد، حيث أن الفرع الذي يقوم بالتصنيع لا يقوم بالبيع في هذه الدولة، وهذا السعر عبارة عن إجمالي تكاليف التصنيع زائد 10 % مقابل هامش ربح التشغيل وتغطية المصروفات الإدارية.

الثاني: سعر التحويل من الدولة لدولة أخرى: هو ثمن البيع للسلع المصنعة في إحدى الدول والتي يتم بيعها في دولة أخرى، وهذا الثمن يزيد عن الأول بنسبة 10 % لتغطية النفقات الإدارية الإضافية الناتجة عن جهود البيع خارج الدولة وتحقيق هامش ربح، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

جدول رقم 3- سعر التحويل

\$ 90

إجمالي تكلفة تصنيع الوحدة

\$ 09	(+) 10 % ربح التشغيل
\$99	سعر التحويل داخل الدولة الواحدة
\$10	(+) التكاليف الإدارية للوحدة
\$01	(+) 10% هامش الربح على التكاليف الإدارية الإضافية
\$110	سعر التحويل من دولة إلى أخرى

- نطاق أسعار التحويل: يشمل نطاق أسعار التحويل السلع التامة الصنع - الخدمات - العلامة التجارية - المواد الخام - السلع النصف مصنعة - براءات الاختراع - القروض - التراخيص - نتائج البحوث والتطوير

يمكن استخدام أسعار التحويل على عدة مستويات منها ما يلي:

من فرع إلى فرع داخل الدولة الواحدة

من فرع في الدولة (س) إلى فرع في الدولة (ع) خارج الحدود (الموطن)

من فرع إلى المركز الرئيسي داخل دولة واحدة

من فرع في الدولة (ص) إلى المركز الرئيسي خارج حدود الوطن

من الفروع مجتمعة إلى المركز الرئيسي داخل / خارج الوطن

- أنواع أسعار التحويل: من حيث تفضيل فروع الشركات العالمية لإستراتيجيات أو طرق تحديد

أسعار التحويل، تبين أن الشركات الفرنسية، الأمريكية، البريطانية، اليابانية، تفضل الأسعار

الموجهة بالتكلفة Cost-Oriented Transfer Prices أما الفروع الكندية والإيطالية

والإسكندنافية، تفضل استخدام أسعار السوق Market Prices ، ويمكن التطرق إلى

مختلف أساليب تحديد السعر كما يلي :

- طريقة السعر حسب دورة حياة المنتج: عند تسعير منتج جديد يجب أن تقرر الإدارة أن تدخل

السوق بسعر مرتفع أو منخفض، ويختلف السعر باختلاف مراحل دورة حياة المنتج، قد تتبع المؤسسة

إحدى السياسات التالية:

- **الكشط:** يتمثل في رفع السعر في المرحلة الأولى للمنتج لغياب المنافسين وتمييز المنتج بمنحه صورة عن الجودة العالية والتكنولوجيا وتكون النتائج أحسن في هذه الحالة، لكن إذا تم التخفيض ثم ظهرت الرغبة في زيادة السعر فإن المستهلك سيتحول إلى طلب السلع المنافسة.
- **-الإختراق:** تتمثل في تقديم المنتج بسعر منخفض وذلك من أجل السيطرة على السوق كإتباع سياسي التوغل والتوسع في السوق، وتقوية العلاقة بين البائع والمشتري. وتحدث هذه العملية في حالة الرد على المنافسين عند قيامهم بتخفيض الأسعار.
- **-السعر على أساس السوق:** تستخدم هذه الطريقة في حالة كون السلعة نمطية وبلوغ المنتج مرحلة النضج أو التدهور، والسعر الذي يتم تحديده لا يميز بين الفروع التي تنتمي إلى الشركة الأم أو تلك التي لا تنتمي إليها.

ـ **طريقة السعر التفاوضي والسعر التعاقدى:** يتحدد السعر من خلال التفاوض بين طرفي العملية البائع والمشتريين أو من خلال التعاقد بينهما لتجنب مركزية قرار تحديد سعر التحويل إلا أنه يجرم الحوافز الممكنة حدوثها في حالة التغيرات التي تحدث في أسعار الصرف.

ـ **طريقة السعر الحر المقارن:** وتستخدم في الحالات أو الظروف التالية:

- قيام فروع الشركة العالمية المعنية بالبيع لفروع لا تنتمي أو لا ترتبط بها.
- -قيام الفروع بالشراء من أطراف أو فروع أخرى لا تنتمي للشركة لأم
- -البيع الذي يتم بين فرعين لا يرتبطان مع بعضهما البعض.

4.6. الدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل:

قرار تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تحكمه شروط معينة أو عوامل متعددة بعضها يرتبط بمعطيات السوق المضيف وخصائصه، والبعض الآخر بخصائص وتوجيهات المركز الرئيسي للشركة الأم أو أهدافها وكذلك الفروع، فضلا عن بعض العوامل الخاصة بحكومة الدولة الأم، ومن بين الدوافع يمكن ذكرها:

● **تخفيض الأعباء الضريبية وزيادة العائد:** لصعوبة فهم وتباين نظم وقوانين الضرائب في دول كثيرة وسعياً من قبل فروع الشركات العالمية لتحقيق مزيداً من الأرباح، تستخدم أسعار التحويل ضمن نظام التدفقات النقدية على مستوى الفروع وبين الفروع والمراكز الرئيسية بالدول الأم.

بافتراض أن شركة أمريكية الأصل متعددة الجنسيات تمتلك فرعين خارج حدود الولايات المتحدة الأول يعمل في دولة ترتفع فيها معدلات الضرائب والثاني يعمل في دولة تتميز بانخفاض هذه المعدلات، وبافتراض أن الفرعين قاما بإنشاء علاقات تجارية بينهما فإن الشركة الأم تقوم بتصميم إستراتيجية لأسعار التحويل مقتضاها أن يقوم الفرع العامل بالدولة ذات معدلات الضريبة المنخفضة برفع سعر التحويل لنظيره في الدولة التي ترتفع فيها معدلات الضريبة إلى أقصى حد ممكن في حالة التصدير لهذه الفروع، والعكس في حالة قيام الفرع الثاني بالتصدير للفرع الأول حيث يكون سعر التحويل منخفضاً. وفي هذا الخصوص يمكن إدراك أن عوائد الفرع الأول تزداد بينما تقل عوائد الفرع الثاني الذي يعمل في الدولة ذات معدلات مرتفعة للضريبة، وبصفة عامة نجد الفرع الذي يعمل في دولة ترتفع فيها معدلات الضرائب على الأرباح أو الدخل يقوم بتصدير السلع أو الخدمات بأسعار تحويل منخفضة إلى فرع آخر يعمل في دولة تنخفض فيها معدلات الضرائب وهذا يسمى بارتفاع حجم الأرباح المحققة ويخدم مصالح الشركة الأم بالدرجة الأولى؛

● **توفير وإدارة التدفقات النقدية وتجنب الأخطار:** تساعد أسعار التحويل على نقل الأموال من البلدان التي يتوقع أن تنخفض فيها قيمة العملة، وبالتالي يتجنب خطر التغيرات السلبية في أسعار الصرف أو تدني هذا الخطر؛

● **التغلب على قيود التجارة:** تستخدم أسعار التحويل بين فروع الشركات المتعددة الجنسيات لتخفيض الأعباء المترتبة عن الرسوم الجمركية أو تخفيض الأثر السلبي لمعوقات التصدير والاستيراد، فضلاً عن تجنب الرقابة على أسعار الصرف عن طريق الاستثمار الأجنبي الذي يعتبر أحد الآليات الفعالة لكسر القيود على التجارة. ونظراً لجاذبية الأسواق تقوم الشركات

العالمية بإنشاء فروع ببعض الدول المضيفة التي تتوفر فيها هذه الامتيازات.

- **تنمية المركز التنافسي في الأسواق الدولية:** تستخدم أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية في إعاقه الشركات أو الفروع المنافسة للدخول إلى نفس السوق بهدف المحافظة على المركز التنافسي، وتحقيق درجة عالية من الفعالية في توزيع السلع والتأكد من أن أسعار التحويل لا تؤثر على الفرص التسويقية في الأسواق الأجنبية؛
- **زيادة مستوى التغلغل في الأسواق العالمية:** تختلف درجة التدويل من شركة عالمية لأخرى فالشركة التي تمتلك فروعاً لها ملكية مطلقة تتمتع بدرجة عالية من التغلغل في الأسواق الدولية إذا قورنت بأخرى تعتمد على عقود التراخيص أو أي شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي غير المباشر؛
- **كسر القيود على الأرباح:** تعتبر أسعار التحويل بين الفروع وسيلة فعالة لنقل أو تحويل الأرباح للمركز الرئيسي بالدولة الأم أو فيما بينها في حالة وجود قيود مفروضة من قبل حكومات الدول المضيفة على تحويلات الأرباح للخارج، وتوفير الأمان لها ضد أية إجراءات غير متوقعة من الحكومات المضيفة، كما يمكن أن تستثمر هذه الأرباح المحولة في مشروعات جديدة في مناطق أخرى من العالم.

5.6. إستراتيجية فروع الشركات متعددة الجنسيات:

تنفذ الإستراتيجية الشاملة للشركات متعددة الجنسيات عملياً من قبل مختلف فروعها ووحداتها المنتشرة عبر مختلف الأسواق العالمية.

إن فرع الشركة متعددة الجنسية هو عبارة عن منشأة قائمة بذاتها في موقع من مواقع الأسواق الأجنبية تمتلك فيها الشركة أكبر الحصص التي تخولها سلطة إتخاذ القرار، حيث يوجد في الأسواق العالمية أزيد من 690000 فرعاً من فروع الشركات متعددة الجنسية، أنشئت من قبل أزيد من 70000 شركة أم، تختلف هذه الفروع عن بعضها البعض من موقع إلى آخر في كثير من الحالات:

فمن حيث طبيعة النشاط، تختلف الفروع في أنشطتها الممارسة من بيع أو تسويق، وإستخراج وتجميع، وتصنيع، وغيرها. ومن حيث توجه النشاط أو الإستثمار، تختلف الفروع في توجهاتها، فمنها من يكون توجهها نحو السوق، وذلك بفعل تأثير عوامل الموقع ومزاياه النوعية، ومنها من يكون توجهها نحو عوامل الإنتاج وتخفيض التكاليف، وذلك بفعل السعي إلى تعظيم الأرباح وزيادتها. كما تختلف الفروع أيضا من حيث عمرها، حصص الملكية فيها، ومستوى وكفاءة أدائها وفعاليتها.

طورت كل من شركتي "بوينتر" Pointer و "وايت" White أنواعا خاصة من إستراتيجيات فروع الشركات متعددة الجنسيات، حيث يمكن إيجازها فيما يلي:

- **إستراتيجية النسخة المصغرة:** هي المطابقة لإستراتيجية الشركة الأم حيث وبمقتضى هذه الإستراتيجية، تستخدم الفروع في إنتاج وتوزيع بعض خطوط منتجات الشركة الأم في الدول المضيفة والمستقبل لها؛
- **إستراتيجية فضائية التسويق:** حيث تستعمل الفروع وفق هذه الإستراتيجية، كآليات من خلالها يتم توزيع منتجات الشركة الأم في مختلف فضاءات أسواق الدول المضيفة؛
- **إستراتيجية المصنع الرشيد:** بمقتضاها تتحول الفروع إلى منتج حقيقي لبعض من أجزاء المنتجات، أو لنوع معين من منتجات تامة جاهزة، توجه سواء للأسواق المحلية أو الإقليمية، العالمية؛
- **إستراتيجية التخصص في المنتج:** حيث بمقتضاها تستخدم الفروع في تطوير، وإنتاج وتوزيع بعض من خطوط المنتجات الموجهة نحو الأسواق العالمية؛
- **إستراتيجية الإستقلال الشامل:** حيث يحول بمقتضاها للفروع إستقلالية تطوير خطوط أعمال وأنشطة، توجهها حسب ما تقتضيه حاجة الفروع وظروفها البيئية الخاصة بها، وذلك سواء للأسواق المحلية حيث تركزها، أو للأسواق الإقليمية المحيطة بها، أو لعامة الأسواق العالمية.

6.6. إستراتيجيات تقييم أداء الشركات متعددة الجنسيات:

يمكن من خلالها تحديد أهداف تلك الشركات والوصول لمؤشرات أداء هذه الشركات، فهدف الربحية وإن كان من الأهداف العامة للشركات متعددة الجنسيات في حد ذاتها كمنظمات إقتصادية، إلا أن لهذه الشركات أهدافا أخرى أكثر عمقا، تتدخل فيها العوامل السياسية والإقتصادية العالمية. بالتالي فإن الذين يعتبرون أن الربح هو العامل المحرك للشركات ذات النشاط الدولي لا يكشفون حقائق كبيرة، ويصبح هذا الإعتقاد ممكن التشكيك فيه وينقلب رأسا على عقب، وعليه يصبح من الخطورة الإعتماد على هدف الربحية كمعيار وحيد لقياس وتقييم أداء الشركات ذات النشاط الدولي، لذلك سوف يتم تناول بعض الأهداف التي يمكن إستخدامها كمؤشرات لأداء الشركات متعددة الجنسيات، والتي تنقسم إلى الإستراتيجيات التالية:

● **إستراتيجية الربح:** تعتبر إستراتيجية تعظيم الربح من أهم الإستراتيجيات التي تهدف الشركات متعددة الجنسيات لتحقيقها، وهنا تنور العديد من التساؤلات عن المقصود بتعظيم الأرباح والمدى الزمني الذي يتم فيه هذا التعظيم وهل يقصد بتعظيم الأرباح للشركة ككل، أم يقصد به تعظيم الربح في كل شركة على حدى، وفي حين أن معظم الإقتصاديين أكدوا على أن الشركة تسعى إلى تعظيم الأرباح في الأجل القصير، إلا أن عدد غير قليل أيضا من هذه الشركات تتطلع إلى تعظيم أرباحها في الأجل الطويل ويرجع ذلك لأن معظم إستثمارات تلك الشركات طويلة الأجل، وذلك بإعتبار أن هذه الأرباح تتميز بالإستمرارية.

ومن ناحية أخرى قد يستلزم هدف تعظيم الربح في الأجل الطويل في هذه النوعية من الشركات التضحية بربحية بعض الشركات التابعة أو الفروع التي تقع في بلاد ذات معدلات ضريبية عالية، وذلك لأن وظيفة أي شركة تابعة أو فرع هي خدمة الأهداف العامة للشركة ككل وعلى الأخص هدف الربحية. فالشركة الأم تقوم بتحديد الدور الذي يجب أن تلعبه الفروع أو الشركات التابعة في ضوء إستراتيجية الشركة الأم وكذلك الظروف التي تعمل في ظلها الشركات التابعة كالفروع.

يلاحظ أن هذا الإتجاه يتفق مع وجهة النظر الإقتصادية والتي تؤيد أن الشركات متعددة الجنسيات تسعى إلى تعظيم الربح الإجمالي للمجموعة ككل.

● **إستراتيجية إستغلال الموارد:** بما أن الشركات متعددة الجنسيات ما هي إلا تعبير عن عملية تركز وتركز وتدويل متعاضم لرأس المال الإحتكاري الذي يتم اعتماده بغية تعظيم الربح كإستغلال الموارد حول العالم وعلى الأخص في الدول النامية، وعليه فإن إستغلال الموارد يعد من الأهداف الإستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات وذلك من خلال سيطرتها على وسائل تحديد أسعار المواد الأولية والمنتجات المصنوعة وشبكات التوزيع وأسواق الإستهلاك.

ومن الملاحظ أيضا أن الشركات متعددة الجنسيات تحاول السيطرة على عناصر الحياة الإقتصادية من رؤوس أموال ومواد خام وأيدي عاملة رخيصة وتكنولوجيا متقدمة، مما يتيح لها تحقيق أهدافها الإقتصادية والسياسية، لذلك لا بد من قياس مدى كفاءة الشركات التابعة والفروع في إستغلال موارد الدول المضيفة لها وذلك عند تقييمها وقياس فعاليتها.

● **إستراتيجية النمو:** تعتبر إستراتيجية النمو من أهم أهداف الشركات متعددة الجنسيات، وذلك لأن الشركة إن لم تنتبه وتنمو بنفس كفاءة نمو الشركات المنافسة الأخرى سواء الوطنية أو الدولية فإنها سوف تفقد نصيبها من السوق مما يؤدي بالضرورة إلى إنخفاض أرباحها تدريجيا إلى أن تزول.

فالنمو يسمح للشركات متعددة الجنسيات بالمميزات الآتية:

-السيطرة على الأسواق المحلية؛

-الوصول الى الصدارة بين الشركات الدولية الأخرى؛

-تحسين مركز الشركة في الصناعة؛

-إستيعاب الطاقة الزائدة في الشركة.

وعليه فههدف النمو من الأهداف الإستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات، وكذلك تسعى إليه الشركات التابعة كالفروع من خلال مد نشاطها في بلدان متعددة لخلق أسواق جديدة أمام المنظمة ككل، مما يحقق هدف النمو.

● **إستراتيجية الإستمرار أو البقاء:** باعتبار أن الشركات متعددة الجنسيات منظمة تحاول بإستمرار أن تحافظ على بقاءها وإستمراريتها، لذلك يلاحظ أن هدف الكسب المادي لأصحاب المشروع ومللاك الأسهم لم يعد الهدف الوحيد لتلك المنظمات، ولكن هناك أهداف أخرى من شأنها المحافظة على إستمرارية وبقاء المنظمة، وهذه الأهداف يمكن صياغتها في بعدين أساسيين:

أ-البعد الأول : تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية للعاملين بالمنظمة، وذلك لأن إرتفاع درجة الإهتمام برفاهية العاملين سوف يؤدي بالضرورة إلى رفع معنوياتهم مما ينعكس على إنتاجهم وولائهم للمنظمة، ونظرا لرغبة المنظمات متعددة الجنسيات في الإبقاء على فروعها وشركاتها التابعة والمحافظة على إستمرارها في ممارسة نشاطها، لما لذلك من نتائج إقتصادية على الشركة ككل، فإنها تحاول بإستمرار رفع الروح المعنوية للعاملين بتلك الشركات، وذلك عن طريق العديد من الوسائل منها: الرعاية الصحية، إجراءات الأمن الصناعي، تحسن ظروف وبيئة العمل، حل مشاكل الإسكان والنقل وتقديم البرامج التدريبية، الإشتراك في نظم التأمينات، تحسين مستوى الأجور، تقديم مساعدات مالية للعاملين

ب-البعد الثاني: تحقيق أكبر قدر ممكن من إرضاء المستهلكين، فالمستهلك يريد الحصول على سلع وخدمات من الأنظمة بأسعار معقولة وجودة مرتفعة وبشكل مستمر وذلك بصرف النظر عن الظروف التي تمر بها الشركات.

ولقد إهتمت الشركات متعددة الجنسيات كثيرا بهذا البعد وذلك نظرا لظروف المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، وعليه تقوم الفروع والشركات التابعة ببعض الإجراءات والتي من شأنها المحافظة على العملاء وإرضاء المستهلكين، منها تحقيق مستويات جودة مرتفعة لمنتجات الشركة، تخفيض نسبة التلوث، الإهتمام بشكاوى العملاء، إعطاء ضمان لمنتجات الشركة، توفير المنتجات بأسعار مناسبة

7.6. إستراتيجيات التوسع الخارجي

وهي تقتضي التخطيط طويل المدى الذي تعده الشركة بغية الحصول على أحسن المدخرات وأفضل مخرجات، مما يساعدها على التوسع الخارجي ودخول الأسواق الدولية، وهي بدورها تتفرع إلى:

- **استراتيجية التمويل والتكامل العمودي:** وهي أن تقوم الشركات بإنشاء فروع في الدول النامية التي تكون مصدر دائم للمواد الأولية، أو حتى للمنتجات المصنعة بأقل التكاليف ويتعلق الأمر هنا بتوجيه الاستثمارات نحو الصناعات الاستخراجية، إلا أن هاته الأخيرة أخذت في التراجع بعد عملية التأمين التي قامت بها الكثير من الدول النامية

- **استراتيجية السوق والتكامل الرأسي: (vertical integration)** يتم من خلالها توسيع نطاق عمل الشركة لتشمل قنوات التوريد وقنوات التوزيع، وعادة ما ينتج كل عضو في الهيكل منتج/خدمة مختلفة وتجمع المنتجات مع الخدمة لإشباع حاجة مشتركة، ويتفرع هذا النوع من الاستراتيجية الى نوعين هما:

- **التكامل الرأسي الخلفي:** تقوم الشركة الأم بتكوين شركات تابعة تنتج بعض المدخلات المستخدمة في انتاج منتجاتها، والهدف هو ضمان استقرار توريد المدخلات واتساق واستمرار جودة المنتج النهائي (ففي حالة صناعة السيارات مثلا تقوم الشركة الأم بإنشاء شركات تابعة لها تتولى مهمة انتاج الاطارات، الزجاج والصفائح المعدنية)

- **التكامل الرأسي الأمامي:** تقوم الشركة الأم بتكوين شركات تابعة لتسويق وتوزيع منتجاتها لعملائها بنفسها (مثل استوديوهات السينما التي تمتلك صالات العرض)

ويمكن للشركة المتعددة الجنسيات أن تعتمد على التكامل الرأسي الخلفي والتكامل الرأسي الأمامي في نفس الوقت، وهي حالة الشركات المتخصصة في الطيران، اذ يتمثل التكامل الخلفي في تمويل الوجبات الغذائية أما التكامل الأمامي فيتمثل في انشاء وكالات السفر.

- **استراتيجية ترشيد الانتاج والتكامل الأفقي:** يتم الاعتماد على هذا النوع من الاستراتيجيات بدلا من السابقة عندما تصل هذه الفروع الانتاجية التي يتم توزيعها في جميع مناطق العمل إلى درجة عالية من التخصص مستفيدة من ميزة التفوق التي اتخذها من سنوات الممارسة، عندئذ تقوم الشركة الأم بوضع إستراتيجية تنظيم إنتاج سلع معينة بالاعتماد على كل الأجزاء المكونة لها في دول عديدة، ويتم تجميعها وتركيبها في ورشات التركيب موزعة في أنحاء العالم حسب

المناخ الاستثماري الذي يتماشى مع طبيعة النشاط، وتركز الشركة فيها على نشاط تجاري واحد أو المنافسة في صناعة واحدة؛ **4-الاستراتيجية التقنية والمالية:** تقوم الشركات متعددة الجنسيات بتوفير الدعم المالي والتقني لكل فروعها عن طريق المساهمة في تكوين التجمعات المالية والتقنية الدولية، المتمثلة في البنوك، خدمات النقل، خدمات التأمين، ذلك أن إختلاف النشاط وتنوعه في البلدان المضيفة يتطلب من هذه الشركات أن تكون حاضرة ماليا وتقنيا لمواجهة أي طارئ قد يعرقل الاستراتيجية الانتاجية.

- **استراتيجية التنويع:** التحرك نحو العمل في نشاطات تجارية إضافية أخرى ليست ذات علاقة بمجال النشاط الرئيسي الأصلي للشركة.
- **استراتيجية التحالفات الاستراتيجية:** تتضمن بناء شراكات بين شركتين أو أكثر والتي تساهم من خلال مهاراتها وخبراتها التخصصية في ايجاد مشروع تعاوني مشترك ناجح، ويقوم لفترة زمنية محددة كما لا يتضمن تبادل في الاسهم.
- **إستراتيجية الاندماج والاستحواذ:** يعني الاندماج اتفاق شركتين أو أكثر على تكوين شركة جديدة، أما الاستحواذ فيعني شراء شركة أخرى تدار بأسلوب جديد أو تذوب في الشركة المشترية، يتم ذلك بغرض التوسع في الإنتاج أو التسويق (تكامل أفقي)، أو بغرض جمع أكثر من عمليتين متتاليتين في الإنتاج أو التسويق (تكامل رأسي)، كما يحقق دمج العمليات المزايا التالية:

-توسيع نطاق التغطية الجغرافية؛

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

-توسيع نطاق نشاطات وفرص خفض التكاليف؛

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

المحور الثاني: دور الشركات متعددة الجنسيات في التنمية الاقتصادية

سيتم من خلال المحور التطرق لمختلف الآراء المتعلقة بالآثار التي يمكن أن تحدثها الشركات متعددة الجنسيات عند تدويل نشاطها، فهناك من يجد أن هذه الشركات يمكن أن تحقق مكاسب للدول النامية، في حين يجد البعض الآخر أن مثل هذا النوع من الشركات يعود سلباً على اقتصاديات الدول النامية بسبب حجم المخاطر التي تتحملها الدول النامية جراء قبولها هذا النوع من الشركات، بينما يجد آخرون أنه من الضروري صياغة وجهة نظر توافقية معتدلة تعظم المكاسب وتخفف من حدة المخاطر وتسهم في لحاق الدول النامية بركب الدول المتطورة والاستفادة من مزايا هذه الشركات..

1- آثار الشركات المتعددة الجنسيات

يمكن أن تحقق عملية تدويل الشركات متعددة الجنسيات لأنشطتها في الدول النامية العديد من المكاسب التي يمكن أن تخدم الدولة المضيفة، إلا أن هذا النوع من الشركات لا يخلو من التأثيرات السلبية وذلك بسبب حجم المخاطر التي تتحملها الدول النامية عند فتح أسواقها لمثل هذا النوع من الشركات، ولكن بالنهاية على الدول النامية الاندماج في الاقتصاد العالمي وصياغة وجهة نظر توافقية معتدلة تعظم المكاسب وتخفف من حدة المخاطر التي تجلبها هذه الشركات.

- **الآثار الإيجابية:** يمكن عرض حجم الآثار الإيجابية التي يخلفها تدويل الشركات المتعددة الجنسيات لأنشطتها في الدول النامية، من خلال النقاط التالية:

- **الآثار على ميزان المدفوعات والصادرات:** تساهم الشركات المتعددة الجنسيات في تحسين موازين المدفوعات في الدول النامية بصورة مباشرة من خلال ثلاثة قنوات رئيسية هي تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، عائدات تصدير هذه الشركات، وتوفير العملات الصعبة نتيجة لإحلال الواردات. فتدفق أرس المال الأجنبي عن طريق هذه الشركات يعالج الفجوة المزمنة التي تعاني منها الدول النامية، حيث لا تغطى المدخرات المحلية المتطلبات الاستثمارية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين وضع ميزان المدفوعات.

أما بالنسبة لتأثير الشركات المتعددة الجنسيات على التصدير ينبغي التفرقة بين الأثر المباشر والأثر غير المباشر، إذ يتمثل الأثر المباشر، في زيادة صادرات شركات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الأسواق الخارجية، نظرا لما تمتلكه من تكنولوجيا حديثة، ومعرفتها بخبايا السوق الدولية، ومهاراتها التسويقية العالية التي تمكنها من إبرام عقود التصدير إلى الخارج. وتنعكس المزايا التي تتمتع بها شركات الاستثمار الأجنبي المباشر إيجابا على القطر المضيف، إذ تؤدي إلى انتشار التكنولوجيات الحديثة إلى الهياكل الإنتاجية والمنافسين المحليين، بالإضافة إلى إحلال الواردات، وتعزيز القدرة التصديرية، وسد العجز التمويلي، وتحفيز ودعم النمو الاقتصادي بشكل عام. أما بالنسبة للأثر غير المباشر على الصادرات والنمو فيرجع إلى مجموعة من المزايا المصاحبة للاستثمار الأجنبي بالنسبة للشركات المحلية من خلال:

- نقل المهارات الإدارية إلى الدول المضييفة، ونقل التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج التصديري إلى الشركات المحلية، وبالشكل الذي يؤدي إلى تغيير الخصائص التكنولوجية للمنتجات المحلية وعناصر الإنتاج؛

- استفادة الشركات المحلية من حلقات الاتصال التي تمتلكها الشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق الخارجية، بالأخص أن عملية التصدير تكلفها تكاليف باهظة ترتبط بقدرتها على تقديم منتج تنافسي، وإدارة السوق الدولية، والقدرة على التوزيع وتقديم خدمات ما بعد البيع .

في حين أن تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على واردات الدولة المضييفة يتمثل في أن الواردات التي كانت الدولة المضييفة تقوم باستيرادها قبل قدوم الاستثمار الأجنبي المباشر قد لا تقوم باستيرادها أو تنخفض وارداتها من تلك المنتجات عند قدومه، وينطبق ذلك أيضا على الواردات من المنتجات النهائية والتي يتم إنتاجها بواسطة فروع الشركات المتعددة الجنسيات، أما الواردات من المنتجات الوسيطة والرأسمالية فيتوقع زيادتها، خاصة في حالة عدم إمكانية الحصول عليها من السوق المحلي للدولة المضييفة. والجدير بالذكر أن هناك أثر مالي إيجابي غير مباشر للشركات متعددة الجنسيات على الأسواق المالية في الدول المضييفة، وبالتالي على تحسين الوضع في موازين مدفوعاتها. ويمكن تبيان هذا الأثر من خلال

قدرة الشركات المتعددة الجنسيات على امتصاص جزء من السيولة النقدية الفائضة في أسواق الدول المضيفة عن طريق الاقتراض المحلي بهدف تغطية متطلبات عملية الاستثمار.

● **الآثار على نقل التكنولوجيا:** تعتبر الشركات متعددة الجنسيات المصدر الرئيسي للبحث والتطوير في العالم المتقدم، ومستوى التكنولوجيا المتواجد لديها بشكل عام أعلى مما كانت عليه في البلدان النامية. لذلك تعد الشركات المتعددة الجنسيات قادرة على توليد تأثير كبير جدا في التكنولوجيا.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية نقل التكنولوجيا ونشرها تجري من خلال أربع آليات مترابطة: الروابط الرأسية والتي تنشأ بين الموردين والمشتريين في البلد المضيف، والروابط الأفقية مع الشركات المنافسة أو المكملة لنفس الفرع، وهجرة العمالة الماهرة، وأخيرا تدويل البحث والتطوير. ومن أجل تحقيق تأثير إيجابي بشكل واضح في حالة الروابط العمودية، يستلزم الأمر وجود روابط خاصة مع منابع الموردين وأماكن العمل في البلدان النامية، وكذا عمل الشركات متعددة الجنسيات على توفير المساعدة التقنية والتدريب، وغيرها من المعلومات لتحسين جودة المنتجات والبائعين. وفي ذات السياق فإن العديد من الشركات متعددة الجنسيات يساعدون الموردين المحليين على شراء المواد الخام والسلع الوسيطة وتحديث أو تحسين مرافق الإنتاج.

● **الأثر على تدريب وتأهيل اليد العاملة:** لا يتجسد نقل التكنولوجيا من الشركة الأم للفروع العاملة في الدول المضيفة فقط في الآلات والمعدات والبراءات، ولكن ينطوي أيضا على نقل للمهارات الإدارية والفنية والتدريب لعناصر العمل من البلد المضيف، بل لا يقتصر الانتقال لتلك المهارات على العاملين في الشركة ذاتها، وإنما يمتد إلى العاملين في الشركات المحلية التي تتعامل مع تلك الشركة الأجنبية.

وقد أكدت الكثير من الدراسات المعدة عن الصين على الدور المحوري لنقل التكنولوجيا من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر في عملية النمو المبهرة التي شهدتها الصين خلال العقد الأخيرين، فقد ترتب على نقل التكنولوجيا الارتقاء بمستوى الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الصيني ككل، وكذا على

مستوى كفاءة أداء العنصر البشري. وفي دراسة هامة أجريت على عدد من الدول من بينها الهند لوحظ أن هناك فرصة كبيرة لنقل التكنولوجيا من خلال هجرة العاملين من الشركات الأجنبية العاملة بالهند للعمل في شركات وطنية، أو لإنشاء شركات خاصة بهم كما هو الحال في صناعة البرمجيات الهندية.

وأبرزت بعض الدراسات أن الاستثمار الأجنبي المباشر يساهم في الارتقاء بالعنصر البشري بصورتين، الأولى وهي المساهمة المباشرة من خلال التدريب داخل العمل أو إرسال العامل للتدريب في الخارج، والطريقة الثانية هي مساهمة غير مباشرة وذلك لأن الشركات دولية النشاط عندما تقوم بالاستثمار والتوسع يؤدي هذا إلى زيادة معدل النمو، وهو ما يؤدي إلى زيادة عوائد أو إيرادات الدولة سواء من هذه الشركة (الضرائب) أو من غيرها، وهو ما يدفع بالحكومات إلى المزيد من الإنفاق على التعليم والتدريب.

● الأثر على المدخرات المحلية والاستثمار المحلي : هنالك توجه قد ساد لدى المستثمرين الأجانب، إذ أصبحوا يلجؤون إلى تمويل جزء من استثماراتهم المباشرة عن طريق الاقتراض من السوق المحلي للدولة المضيفة، وبالتالي فإن جزءاً من المدخرات المحلية يتم توجيهه إلى الاستثمار الأجنبي المباشر الأمر الذي يترتب عليه حرمان المستثمرين المحليين منها، ونتيجة لذلك تنشأ إحدى المشاكل المرتبطة بالاستثمار الأجنبي المباشر تتمثل في مدى مزاحمة الاستثمار الأجنبي المباشر للمحلي، بمعنى آخر هل الاستثمار الأجنبي المباشر له أثر مثبط ؟ أم أثر تحفيزي للاستثمار المحلي؟ كما يطلق على تلك العلاقة بأثري الإحلال والتكاملية بين الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار المحلي في الدولة المضيفة.

وينشأ الأثر الإحلالي نتيجة لقدرة الشركات متعددة الجنسيات على إخراج الشركات المحلية من السوق في القطر المضيف، بسبب أن معظم أصول الشركات متعددة الجنسيات وفروعها في الدول المضيفة تنطوي على تكنولوجيات متقدمة ومهارات إدارية، وقنوات لتسويق المنتجات دولياً، وخصائص جودة وعلامات تجارية. ويؤثر هذا الإحلال سلبي على معدل النمو الاقتصادي في الدول المضيفة (بفرض

ثبات العوامل الأخرى المؤثرة على النمو الاقتصادي)، أو على الأقل تثبيط ذلك المعدل. أما بالنسبة للأثر التكاملي فينشأ في حالة كون الدولة المضيفة تمتلك شركاتها المحلية تكنولوجيا متقدمة أو أن الشركات المحلية في الدول المضيفة لديها القدرة على إحلال التكنولوجيا.

● **الأثر على القدرة التنافسية التصديرية:** يعد تحسين القدرة التنافسية التصديرية أمر هام، ينطوي على تحديات ، ولكنه ليس هدف في حد ذاته، بل أداة لبلوغ هدف تعزيز التنمية ، ويشير ذلك قضية الفوائد المستمدة من التجارة المرتبطة بالشركات المتعددة الجنسيات، بدءا بتحسين الميزان التجاري، ثم تحسين عمليات التصدير وإدامتها على مر الزمن وحتى وإن كانت الاستثمارات الأجنبية المباشرة الموجهة صوب التصدير تساعد على زيادة الصادرات، فإن الشركات الأجنبية تستورد أيضا، وقد تسجل أيضا قيم تصدير عالية مع تدني معدلات القيمة المضافة، والمسألة في كافة الحالات هي معرفة كيف يمكن للدول النامية المضيفة أن تستفيد إلى أقصى حد ممكن من الأصول التي تتحكم بها الشركات متعددة الجنسية، وتعتمد المسألة إلى حد كبير على الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات متعددة الجنسيات من ناحية، وعلى ما يقابلها من قدرات وسياسات في البلد المضيف من ناحية أخرى .

فالاعتماد المفرط على الشركات المتعددة الجنسيات لبناء القدرة التنافسية التصديرية له عيوبه، فقد تركز الشركات متعددة الجنسيات على المزايا النسبية الثابتة للبلد المضيف فقط، وعلى وجه الخصوص قد لا يكون بالمقدور تنمية المزايا النسبية الديناميكية ولا انخراط الشركات المنتسبة في الاقتصاد المحلي بإقامة روابط بمشاريع الأعمال المحلية عن طريق مواصلة تنمية مهارات العاملين أو بإدخال تقانات أكثر تطورا. ويمكن للشركات متعددة الجنسيات أن تسهم في تحسين القدرة التنافسية لبلد ما ، إما من خلال الاستثمار في أنشطة ذات قيمة مضافة أكبر في الصناعات التي تستثمر فيها من قبل ، أو بالتحول في صناعة معينة من الأنشطة ذات الإنتاجية المنخفضة والمعتمدة على تكنولوجيا بسيطة وعمالة كثيفة إلى أنشطة ذات إنتاجية عالية تعتمد على تكنولوجيا رفيعة المستوى وعلى المعارف.

● **تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي:** أدى تفاعل تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على التجارة العالمية وتوجهات الاستثمار الدولي إلى تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي، وأصبحت قرارات الإنتاج والاستثمار تتخذ من منظور عالمي وفقا لاعتبارات اقتصادية فيما يتعلق بالتكلفة والعائد. كما أن كبر النشاط الاستثماري والإنتاجي والتسويقي والتجاري للشركات متعددة الجنسيات وما أحدثته الثورة التكنولوجية من إتاحة إمكانيات جديدة للتخصص، كلها أدت إلى وجود أنماط جديدة للتخصص وتقسيم العمل، ولا شك أن هذه الشركات تلعب دورا رئيسيا في تعميق هذه العملية وأصبحت مشاهدتها متزايدة بين الدول الصناعية والنامية. ولعل هذا الاتجاه يتيح للكثير من الدول النامية فرصة لاختراق السوق العالمية في الكثير من المنتجات، حيث تتيح الأنماط الجديدة لتقسيم العمل الدولي لتلك البلدان اكتساب مزايا تنافسية في دائرة واسعة من السلع في الصناعات الكهربائية والالكترونية والهندسية والكيمياوية، وخير دليل ومثال على ذلك هو تجربة النمرور الآسيوية في جنوب شرق آسيا، ولهذا فعلى البلدان النامية الأخرى أن تستغل هذا الاتجاه في تعظيم صادراتها وأن تعرف أن من آليات التعامل مع الشركات المتعددة الجنسيات هي جذب تلك الشركات لتعمل وتوطن بعض الصناعات في الدول النامية التي تسمح بخروجها من دائرة إنتاج السلع الأولية والاستخراجية إلى الصناعات الأكثر فائدة من ناحية القيمة المضافة التصديرية.

- **الأثار السلبية:** هناك العديد من الأثار السلبية التي تنجم عن نشاط الشركات متعددة الجنسيات في الدول النامية.

● **الأثار السلبية على ميزان المدفوعات:** تتحول الأثار الايجابية التي تمارسها الشركات المتعددة الجنسيات على ميزان المدفوعات إلى آثار سلبية، حيث أن نشاطها سوف يؤدي إلى زيادة الواردات من السلع الوسيطة والخدمات، فضلا على تحويل أرباحها إلى الخارج، ودفع فوائدها

التمويل لتلك الشركات من البنوك في الخارج ودفع مقابل براءات الاختراع والمعونة الفنية، وعموماً يمكن إبراز كيفية تحول الآثار الإيجابية إلى سلبية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 4- تحول الآثار الإيجابية إلى سلبية

الآثار السلبية	الآثار الإيجابية
موارد القرض الداخلة من المحتمل أن تنخفض هذا ما إذا كانت الشركة الأجنبية تمول من طرف السوق المحلي.	دخول رؤوس الأموال في المرحلة الأولى للاستثمار وربما جلب رؤوس أموال أخرى لاحقة.
إعادة إلى الوطن الأم الأرباح، دفع الفوائد، الإتاوات وأرباح الأسهم.	تطوير الصادرات وضمائها من قبل شبكة من المؤسسات سواء نحو دولة ثالثة أو إلى البلد الأصل.
نمو الواردات إذ ما كان العرض المحلي لا يغطي احتياجات الشركة الأجنبية (خاصة من المواد الأولية).	تخفيض الواردات وتعويضه بإنتاج الفرع أو الشركة التابعة.

- **الأثر على الصناعات المحلية:** يؤثر دخول الشركات المتعددة الجنسيات سلباً على الشركات المحلية، من خلال تعريضها إلى مشاكل في تصريف منتجاتها، فضلاً على ضعف قدرتها على الابتكار مما يضطرها إلى الزوال أو الاكتفاء بشرائح سوقية محدودة ومهملة من قبل الشركات المتعددة الجنسيات.
- **الأثر على الأنماط الاستهلاكية:** توجه الشركات المتعددة الجنسيات جهودها الاستثمارية نحو الصناعات الاستهلاكية، وليس الإنتاجية والسلع الكمالية وليس الضرورية بسبب ما تقدم به

من أنشطة إعلامية وتسويقية لترويج منتجاتها من تلك السلع، مما يؤدي إلى ظهور أنماط استهلاكية جديدة لا تلائم احتياجات الدول النامية.

كما تتجه الدول الصناعية الكبرى إلى تنشيط الزراعة فيها لكي تحكم سيطرتها على غذاء الشعوب الأخرى، وهذا ما يتجلى بشكل واضح في السياسة الأمريكية لدى تعاملها مع أي مشكلة مع أي دولة حتى مع الدول الكبرى مثل الصين وروسيا وغيرها. ولكنها في الوقت ذاته توجه الأنشطة الزراعية في البلدان النامية نحو نوع واحد من الزراعة لكي تظل تحت قبضة تحكمها واحتكارها.

وكثيرا ما تنظر الشركات الأجنبية إلى الدول النامية على أنها مصدر للمواد الأولية الخام، ومن ثم تعمل على استنزاف مواردها وطاقاتها، فضلا عن أنها تعد بالنسبة لها سوقا رائجة لتصريف منتجاتها المصنعة، مما يؤدي دون أدنى شك إلى ظهور حالات الاحتكار والتلاعب بالأسعار داخل الأسواق المحلية للدول النامية.

● **الأثر على الجوانب البيئية والصحية والقانونية:** من بين الأضرار التي تخلفها هذه الشركات أنها أصبحت تتلقى معارضة كبيرة في بلدانها في بعض القطاعات الصناعية التي أصبحت سببا في حدوث مشاكل بيئية، الأمر الذي دفعها إلى نقل هذه الصناعات إلى الدول النامية، ومن بين نتائج ذلك الإجراء تزايد تلوث الهواء وارتفاع درجة حرارة الأرض، وتعد هذه النقطة محل اختلاف كبير بين الدول النامية والمتقدمة.

كما تعمل الشركات المتعددة الجنسيات على ممارسات أعمال مخالفة للقانون داخل الدول النامية، مثل التهرب الضريبي، أو بتقديم الرشاوى للمسؤولين عن القرار في سبيل بسط نفوذها مما يؤدي إلى انعدام الاستقرار السياسي في البلد المضيف. وقد أثبتت تجربة دول النمرور في جنوب شرق آسيا صحة هذا، حين تعرضت في عام 1997 إلى أزمة مالية خانقة، كان سببها اعتماد إقتصاداتها على قرارات الشركات متعددة الجنسيات وتفشي الفساد الإداري، كما تم الكشف عن العديد من الرشاوي الدولية المقدمة من طرف الشركات متعددة الجنسيات إلى مسؤولين على مستوى حكومي عال في دول مثل هولندا، اليابان، إيطاليا، السعودية، مصر، المغرب والتي بلغت قيمتها 400 مليون دولار.

● **نقل التكنولوجيا المتقدمة:** نمط نقل التكنولوجيا المنقول من طرف الشركات المتعددة الجنسيات إلى الدول النامية لا يزال بعيدا تماما عن العولمة، فأغلب نشاطات البحث والتطوير الخاصة بهذا النوع من الشركات تتركز في الشركة الأم، حيث أكدت أغلبية الدراسات بأن تلك النشاطات لم تتم أبدا خارج دول المنشأ، فكلما شكلت ميزة إستراتيجية كلما ارتبطت أكثر بمركز القرار، إذ تعمل الشركات على الاحتفاظ بمراقبتها على وتيرة الإنتاج ونشر البحث تبعا لأهدافها التي تسمح لها بالحصول على أكبر مردودية وحسب التخصصات الموزعة على مختلف الفروع، وتعمل على حماية نفسها ضد مخاطر الإنتاج والتقليد.

كما لا تهتم الشركات إطلاقا بملاءمة التكنولوجيا للظروف الاقتصادية، وتؤدي إلى تزايد التبعية والاعتماد على التكنولوجيا الأجنبية، مما يقتل روح الإبداع والتجديد، " وقد جاء في تقرير الأمم المتحدة: فإن نقل التكنولوجيا بواسطة الشركات متعددة الجنسيات هو أداة استغلال وتحكم، نتيجة لما تحصل عليه من أثمان باهظة مقابل ما تقدمه من تقنيات غير ملائمة، ومعرفة تقنية وهمية في معظم الأحيان، الأمر الذي يؤدي إلى قتل روح الإبداع في الدول النامية.

أيضا تتصف سوق التكنولوجيا بعدم الكمال، لعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن المعروض منها، ولأن المعارف التكنولوجية هي من أسرار الشركات الاحتكارية، وكون التكنولوجيا تختلف عن السلع الأخرى من حيث تعقدها وعدم تجانسها إلى حد بعيد، فإنه من الصعوبة تحديد سعر واضح لها. إضافة إلى ذلك فإن الشركات متعددة الجنسيات تنقل إلى البلدان النامية، تكنولوجيا قررت الاستغناء عنها مقابل ثمن مرتفع.

● **الأثر على معدلات البطالة:** أصبحت الفكرة القائلة بأن الاستثمارات الأجنبية تؤدي إلى القضاء على البطالة غير صحيحة، لأن المعارف عليه حاليا أن الكثير من الشركات الضخمة في حالة اندماجها أو ابتلاعها لشركات أخرى في الغالب تكون مصحوبة بعملية تسريح للعمال في الدول المتقدمة وكذلك النامية، كما أن التنافس المحموم الموجود بين الدول النامية لجذب الاستثمارات الأجنبية، مما جعلها تقدم تنازلات كبيرة حول حقوق العمال، وتقديم تسهيلات

ضريبية مغرية، وهذا ما يؤدي إلى استغلال العمال بحصولهم على أجور لا تتجاوز الحد الأدنى للأجور. فعلى سبيل المثال يبلغ معدل كلفة الساعة الواحدة لأجور العمل في أمريكا 3,13 دولار بينما في هونغ كونغ 0,87 دولار وفي كوريا 0,33 دولار وفي سنغافورة 0,29 دولار، وهذا يعني أن الأجور في أمريكا تعادل 10,43 مرة عن متوسط الأجور في هذه الدول. وتبرز هذه الاحصائيات إحدى دوافع توجه الشركات المتعددة الجنسيات إلى الاستثمار في الدول النامية نظرا لانخفاض تكاليف العمالة.

- **الأثر على استخدام الموارد الوطنية وأهداف ونمط التنمية:** يترتب عن المركزية التي يتم بها اتخاذ القرارات في الشركات متعددة الجنسيات إهمال مصادر العرض المحلي والإخفاق في تنمية الإدارة والمهارات الوطنية، فما يهم هذه الشركات هو زيادة أرباحها باستغلال الثروات الطبيعية وأجور العمال المنخفضة، كما أن أثر الشركات على نمط التنمية في البلدان النامية يمكن أن يلحق أضرارا ببعض القطاعات الاقتصادية المحلية كطرد بعض الشركات من السوق، أو القضاء على بعض الحرف اليدوية. كما تسبب في تركيز الاستثمارات في مناطق محددة من العالم النامي، في جعلها مقاطعات أجنبية، مما يؤدي إلى النمو دون التنمية.
- **الأثر في الميدان الزراعي:** يظهر في امتلاكها لأفضل الأراضي في بعض البلدان، وفرض نماذج زراعية وغذائية غريبة عن الحاجات الوطنية، والضبط الاحتكاري لميكانيزمات التسويق الداخلية والخارجية. ويتجلى ذلك في التبديل الجماعي للمزروعات التقليدية التي ساهمت في الاستهلاك الشعبي والتي كان ينتجها المزارعون الصغار في أغلب الأحيان، بمزروعات لغرض التصدير لا تلب حاجات الاستهلاك ولا تتناسب مع النماذج التاريخية الثقافية للبلدان المضيفة. ومن أبرز صور التدمير الإجباري للمزروعات التقليدية، وتحويلها لزراعة منتجات تعطي هوامش ربح عالية للشركات متعددة الجنسيات، تحول الكثير من بلدان العالم الثالث إلى مستوردة أساسية لمواد غذائية، كانت تصدرها تقليديا.

● الأثر على الجوانب السياسية: لا يتوقف خطر الشركات متعددة الجنسيات عند الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، بل يتعدى ذلك إلى الجوانب السياسية حيث تؤثر على السيادة الوطنية، فتلجأ إلى التدخل في الشؤون الداخلية للدول النامية بغية الاحتفاظ بامتيازاتها، وذلك من خلال توجيه سياسة البلد النامي في اتجاه رجعي موالي لمصالح هذه الشركات، وتساعد بنفوذها وأموالها رجال السياسة الذين يراعون مصالحها، بغض النظر عن مصالح بلادهم. فمن ملامح نشاط هذه الشركات الملمح المخابراتي الذي يرسمه خبراء الثورات المضادة، ومنظموا الحركات الانقلابية من خلال حشد المعلومات والبحث باتجاه خلق فوضى اقتصادية تعصف بأي كيان سياسي، فهذه الشركات تمثل في الأغلب حكومات ظل لقوى الهيمنة العالمية داخل الدول محل نشاطها والتي قد لا تروق سياستها لمراكز الهيمنة. ومن ثم تقوم هذه الشركات بدور الجسر الذي يربط الحركات الانقلابية في هذه الدول بمراكز الهيمنة وأصحاب المصالح الكبرى. والمثال الواضح على ذلك هو الشيلي في عهد الرئيس سلفادور ألييندي وتدخل الشركة الأمريكية للهاتف والبرق وشركة (kennekott)، وبالتعاون مع وكالة المخابرات الأمريكية لقلب نظام الحكم هناك في بداية 1973، وتؤكد بعض المصادر المقربة بأن الحملة ضد ألييندي تمثلت في أنه بعد تنصيب ألييندي شجعت الولايات المتحدة الأمريكية، ومولت مجموعة من المعارضة بما في ذلك الأحزاب وبعض الاتحادات العمالية والمجموعات اليمينية المتطرفة، كما استعملت أمريكا نفوذها وقوتها الانتخابية في المؤسسات الدولية الإقراضية لوضع الحناق على الإقراض للشيلي. وأخيرا كانت الشيلي في منتصف عام 1973 في وضعية اجتماعية واقتصادية صعبة مما سهل قتل ألييندي من طرف الجيش الذي استولى على السلطة.

كما تلجأ الشركات الأجنبية إلى الأساليب غير المشروعة، كتقديم الرشاوى للتأثير على قرارات الحكم وحملهم على قبول شروط أكثر ربحا للشركة، ودفع رواتب عالية وعملات سخية لأعداد من الفنيين الإداريين والسياسيين المقربين للسلطة في البلد النامي الذي تعمل فيه. وقد أشار إلى ذلك تقرير الأمم

المتحدة عن المؤسسات المتعددة الجنسيات والتنمية العالمية، أين فضح رشاوي شركة "لوكهيد" الأمريكية لصناعة الطائرات والتي شملت عددا من رؤساء الحكومات والوزراء في عدد لا يستهان به من الدول.

● **الأثر على توجهات الاستثمار الدولي:** تنفذ الشركات المتعددة الجنسيات الجزء الأكبر من

الاستثمارات الدولية سنويا. ويلاحظ في هذا المجال أن الخريطة الاستثمارية للاستثمار الدولي تتأثر بتوجهات النشاط الاستثماري للشركات المتعددة الجنسيات، حيث لوحظ أن من أهم سمات أو خصائص تلك الشركات هي تلك الخاصة المتعلقة بالتركز الاستثماري، فقد لوحظ أن هذه الشركات تتركز استثماراتها في الدول المتقدمة بل وفي عدد محدود من الدول المتقدمة، حيث تستحوذ هذه الدول على 85% من النشاط الاستثماري لتلك الشركات ومن ناحية أخرى تحصل الدول النامية على نسبة 15% فقط من النشاط الاستثماري للشركات المتعددة الجنسيات.

● **الأثر على الجوانب الاجتماعية:** تؤكد الدراسات الاقتصادية أن الشركات المتعددة الجنسيات،

لا ترتبط أعمالها بالصناعات الوطنية في البلدان النامية بل بالسياسات العامة التي تضعها هذه الشركات، مما يؤدي إلى ازدياد الفروقات الاجتماعية بين الفئة المرتبطة مصالحها بهذه المشاريع وبين أغلبية السكان الذين يتدهور مستوى معيشتهم، تحت التأثير المزدوج لجمود التنمية وارتفاع الأسعار نتيجة الارتباط الوثيق بالأسواق العالمية.

وغالبا ما يؤدي هذا الاتجاه إلى فتح الباب واسعا أمام الفساد وما إلى ذلك من ظواهر اجتماعية سلبية، فعالبا ما تعتمد هذه الشركات الرشوة بغية إفساد السياسة والحكام وحملهم على قبول شروط أكثر غنبا لبلادهم، والتغاضي عن مخالفات قانونية أو دفع ثمن أعلى من الأسعار الدولية. كما نجحت هذه الشركات المذكورة في شراء ذمم كبار المسؤولين، وجندت لخدمتها وبمرتبات عالية أعدادا لا يستهان بها من الفنيين والإداريين ورجال الأعمال والمهنيين...

كما أن توسيع قاعدة الارتباط بمصالح الشركات المتعددة في السنوات العشر الماضية، دفع الشعوب إلى تبعية غذائية نتيجة تطور أنماط الاستهلاك وما تعممه من عادات وقيم في المأكل والمشرب والملبس،

وما تقوم به من جهد على "المستوى الإعلامي"، بسبب مكاتبها المنتشرة في أكثر من مئة دولة في أنحاء العالم. وهي تلجأ إلى صرف المليارات من الدولارات على إعلاناتها بغية تسويق منتجاتها. فالشركات متعددة الجنسيات آثارا اجتماعية على الدول النامية، يمكن تلخيص أهمها بثلاث نقاط هي:

-تحجيم الصناعة الوطنية المنتجة، وتشجيع قيام فئة اجتماعية تعتنش على حساب المجتمع لها مواصفات غير إنتاجية؛

-تكريس الفساد والرشوة وقيم أخلاقية وضيعة؛

-زيادة الهوة بين الشرائح الاجتماعية مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي؛

-تغيير عادات الشعوب والتأثير الكبير في ثقافتهم ومعتقداتهم.

2. الاتجاه المعتدل لتأثير الشركات متعددة الجنسيات

يعد هذا الاتجاه غير متشدد في تعامله مع الشركات المتعددة الجنسيات، وفي الوقت نفسه لا يتساهل في معاملتهم إلى الحد الذي يسمح لهم بالاستثمار في جميع القطاعات الاقتصادية دون قيد أو شرط، وعموما ينقسم هذا الاتجاه إلى فئتين: الفئة الأولى: تمنع الأجانب من ملكية أوحيازة أو الاستثمار في قطاعات معينة في الاقتصاد الوطني بالكامل، لكن وادراكا منها مدى أهمية الاستثمار الأجنبي وما يصاحبه من نقل للتكنولوجيا وأرس المال والخبرات الفنية والإدارية اللازمة لدفع عجلة التنمية، فإنها تحاول التخفيف من التأثير الضار لهذه القيود من خلال إتاحة الاستثمار في كل القطاعات الاقتصادية المحظورة أو بعضها من خلال مشروعات مشتركة تساهم فيها العناصر الوطنية بنسبة مئوية من أرس المال.

الفئة الثانية: والتي تسمح للأجانب بالاستثمار في جميع قطاعاتها، إلا أنها تربط السماح لهم بضرورة اشتراك العناصر الوطنية بنسبة محدودة من أرس المال المستغل في المشروع. ففي الجزائر على سبيل المثال لا الحصر تم اقرار قاعدة 49 / 51 في القانون التكميلي لسنة 2009، بهدف إجبار الشركات المتعددة الجنسيات على عدم تملك المشروع بالكامل وحماية بعض القطاعات الإستراتيجية كقطاع المحروقات

والصناعات الغذائية ذات الاستهلاك الواسع، وأنواع معينة من الأدوية، توزيع مياه الشرب، إدارة المطارات والموانئ.

فالاتجاه المعتدل ينظر باهتمام إلى مخاطر الشركات المتعددة الجنسيات وما يقابلها من مكاسب، وذلك لأنه عندما تقوم الشركات الأجنبية بإنتاج للسلع والخدمات وليس الاستثمار الوطني فإن أرباح هذه الاستثمارات ستخرج من الدول النامية، وهذا ما سيؤثر على ميزان المدفوعات وبالأخص أن الاستثمارات الوطنية غير قادرة على المنافسة محليا أو دوليا.

المحور الثالث: دور الشركات متعددة الجنسيات في الإنتاج الدولي

تسعى العديد من الدول إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال المشاركة في إنتاج السلع الوسيطة التي تحتاجها الشركات العالمية بتكاليف منخفضة وجودة عالية.

1. الإنتاج الدولي: هو عملية إنتاج يعمل فيها معاً شركتا إنتاج مختلفتان أو أكثر، ففي حالة الإنتاج الدولي المشترك، تعمل شركات إنتاج من دول مختلفة معاً. ويشير مصطلح الإنتاج المشترك أيضاً إلى طريقة إنتاج المستخدمين للخدمات في صورة أجزاء أو بشكل كلي.

2. فوائد الإنتاج الدولي: باعتباره استجابة لعملية تدويل، فإن الإنتاج المشترك يتميز بفوائد وعيوب على حد سواء. وتمثل الفوائد والمزايا في:

- القدرة على جمع الموارد المالية؛
- الاستفادة من المحفزات والإعانات التي تقدمها الحكومة الشريكة؛
- الوصول إلى السوق التابع للشريك أو سوق آخر؛
- الوصول إلى مشروع محدد بدأه الشريك؛
- الوصول إلى مواقع مرغوب فيها أو مساهمات أقل تكلفة؛
- الفوائد والمزايا الثقافية؛
- فرصة التعلم من الشريك.

3. أنواع الإنتاج الدولي:

ـ **المناولة الدولية:** المقصود بالمناولة هي علاقة إنتاج بالمفهوم الواسع بين مؤسسة تعرف بالمؤسسة المصدرة للأمر *Donneur d'ordre* ومؤسسة أخرى تعرف بالمؤسسة المكلفة بتنفيذ الأمر *Preneur d'ordre*، وقد يتمثل الأمر في عمليات التصميم، التحويل، الإنتاج، الصيانة والخدمات. يمكن أن تكون محل عمليات مناولة: دراسة المشاريع، المحاسبة، الهندسة، البحث والتطوير،

الاشهار، الاعلام الآلي، الاستشارات القانونية... الخ. ويجب على المؤسسة المتلقية للأوامر الالتزام بكافة الشروط والمواصفات التقنية التي تحددها المؤسسة المقدمة للأمر.

– أشكال المناولة الدولية:

- **المناولة الدولية العادية:** تخص المنتجات ذات التكنولوجيات الانتاجية البسيطة والتي لا تتطلب مميزات خاصة ماعدا المعايير الصناعية المعروفة من طرف كل مؤسسات القطاع.
- **المناولة الدولية بمميزات خاصة:** في هذه الحالة تحدد المؤسسة التي تقدم الأوامر بكيفية دقيقة خصائص المنتج المراد تصنيعه. يمكن أن ننظر لهذا النوع بأنه عبارة على عملية إنتاج دولية برخصة مع وجود فارق بسيط أنه في هذه الحالة الأخيرة فإن المقاول من الباطن يستخدم ترخيص واحد أو عدة براءات من المؤسسات مقدمة الأمر. مع التذكير بأن مقدم الأمر ليس دائما هو الذي يمتلك التكنولوجيا.

– **الإنتاج الدولي من خلال التراخيص:** إنها شكل خاص من المناولة تضاف إلى استغلال براءة اختراع أو أكثر التي تمنحها مؤسسات أخرى عن المؤسسة المقدمة للأمر.

فالمنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO تعرّف التراخيص كحق استغلال براءة أو رسم صناعي أو نمط جديد للإنتاج أو لعلامة تجارية فالرخصة الممنوحة من المالك لهذا الحق (مورد الرخصة) لطرف آخر هو (المتحصل على الرخصة) من أجل القيام ببعض الأنشطة التي يخولها حق امتلاك هذه الرخصة في مقابل الحصول على مبلغ معين. فالإنتاج بامتلاك التراخيص عادة ما يرتبط بعقود الإنتاج المشترك أو اقتسام الإنتاج وأيضا عقود التحويل التكنولوجي، وتنقسم التراخيص إلى:

- **الرخصة غير الحصرية:** مقدم الرخصة يحتفظ بالحق في استعمال ملكيته للتراخيص وفي منح رخصة إضافية لأطراف أخرى.
- **الرخصة الوحيدة:** مقدم التراخيص يقبل عدم منح رخص أخرى للآخرين ولكنه يحتفظ بالحق في استعمال الملكية للتراخيص.

- الرخصة الحصرية: مقدم الترخيص لا يحق له منح الترخيص لأطراف أخرى أو إستخدامها كملكية

إن الانتاج الدولي عبر التراخيص مستعمل كثيرا في المنتجات ذات التكنولوجيات العالية، مثلا في مجال الأسلحة....

ـ الامتياز الدولي كأسلوب للإنتاج الدولي: الامتياز (أكان وطنيا أو دوليا) هو عبارة على نظام تجاري يقوم على تعاون فيما بين المؤسسات، هذا التعاون محدد صيغته بشكل دقيق في العقد الذي يربط مؤسستين (مستقلتين قانونا)، لكن من الناحية الاقتصادية فمقدم الامتياز والمستفيد من الامتياز هما مترابطان فيما بينهما.

- مقدم الامتياز: يعطي لمنشأة أخرى الحق في استغلال نشاط معين يرتبط بمفهوم معين (كعلامة تجارية) معرفة بمهارة وذلك بالسماح لمنشأة أخرى بتطوير هذا المفهوم، فتحصل هذه المؤسسة على الموارد "مجانا" ويمكنها فيما بعد التطوير من خلال خلق شبكتها الخاصة.

- المستفيد من الامتياز: هي الوحدة التي تستغل " المهارة والعلامة التجارية" لمقدم الامتياز. ويجب أن تحترم الطرق التجارية والمعايير... الخ، المحددة في العقد. وتستفيد من نصائح وتوجيهات مقدم الامتياز ومن البحث والتطوير ومن السمعة ومن الاشهار الوطني والدولي الذي يقوم به مقدم الامتياز عبر كل الوسائل (التلفزة، الراديو، المجلات....) ويدفع في المقابل مبلغ ثابت أو نسبة مئوية لمقدم الامتياز.

إن مقدم الامتياز يمارس رقابة كبيرة على المستفيدين من الامتياز كحالة الرقابة التي تفرضها المؤسسة الأم على الفروع، فمثلا الكثير من ش م ج اختارت هذا النمط من التطوير مثل سلسلة مطاعم Mc Donald's

ويتم التعاون الدولي من أجل تغطية النقص في الكفاءات والبحث عن أسواق جديدة والبحث عن مرونة أكبر في إدارة العمليات الانتاجية، كما أن أهم أسباب هذا التعاون يتمثل في تركيز المجموعة على نشاطها الأساسي مع ترك العمليات الأخرى للتعاون الدولي، والتحكم أكثر في احترام الأجال، بالإضافة

إلى عدم توفر المجموعة على الكفاءات الكافية، وأفاق تحقيق مردودية أعلى في حال قيام التعاون، وأيضا إمكانية النفاذ إلى أسواق جديدة والاستفادة من مزايا وفورات الحجم.

يمكن أن يتحقق النقل الدولي للتكنولوجيا عبر مختلف العلاقات التي يمكن أن تعقدتها ش م ج مع مختلف الشركات الأجنبية: فروع ، مؤسسات شريكة، مقاولين من الباطن، مستفيدين من الرخص... الخ. ومن خلال علاقات أخرى مثل حالة توريد التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية... (المفتاح باليد) وتتمثل هذه العقود في بيع التجهيزات وتركيبها وكذلك إبرام عقد طويل الأجل للمساعدة التقنية أو للتكوين... الخ.

ويتم رفع المستوى التكنولوجي للشركة على المدى الطويل في البلد المضيف وترجم العلاقة بوجود رقابة تمارسها ش م ج على شريكها في البلد المضيف، ولكن استفادة الشريك بهذه العلاقة في تحسين تكنولوجية نشاطه متعذرة في كثير من الأحيان نظرا للتطور المتسارع في المجال التكنولوجي.

— عقود اقتسام الإنتاج تعتبر كذلك من الوسائل أو الأدوات المهمة لنقل التكنولوجيا، وقد تم تطوير هذه العقود خاصة في مجال الصناعات الاستخراجية، فالعقد المعياري لاقتسام الإنتاج بالنسبة للشركة الرأسمالية يتمثل في أن تقترح هذه الشركات خدماتها التقنية وخبرتها في مجال تركيب وحدات الحفر والاستخراج لشركة محلية في بلد لا يتحكم بصفة جيدة في هذه التكنولوجيات، وفي المقابل يتم تقاسم المنتج النهائي في هذه الحالة ولا يوجد تدفق دولي لرؤوس الأموال، ولكن فقط تدفق للموارد (البترو، الفحم، المناجم...).

تحقق الشركة من دخول المجال الدولي وتحولها إلى شركة دولية أهدافا أربعة هي:

- زيادة المبيعات: نظرا لسعة السوق العالمي؛
- تحسين الموارد: تستورد الشركات الكثير من الموارد ومستلزمات الإنتاج من شركات أخرى أجنبية بتكلفة أقل من تصنيعها في بلد الشركة الأم؛
- الاستفادة من التنوع في المصادر والموارد وتنويع الأسواق؛
- تخفيض أخطار المنافسة.

ـ **عولمة الإنتاج:** تقوم العديد من الشركات بنشر جزء من عملياتها الانتاجية في مواقع متعددة حول العالم لكي تحصل على مميزات التنوع الدولي خاصة التكاليف، وجودة عنصر العمل والطاقة والتسهيلات الانتاجية ورأس المال وغيرها.

فشركة General Motors التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية تعمل في نطاق عولمة الإنتاج، فالشركة لها خطوط انتاج متنوعة وعديدة لانتاج السيارات في العالم أجمع، والنتيجة أن كل مشتري يدفع مبلغ 20000 دولار لشراء سيارة من طراز معين وتكون موزعة كالتالي:

6000 دولار تذهب لكوريا الجنوبية نظير خطوط التجميع الآلية؛

3500 دولار تذهب لليابان نظير الدوات الميكانيكية والالكترونية؛

1500 دولار تذهب لألمانيا نظير التصميم؛

800 دولار تذهب لكل من تايوان واليابان وسنغافورة للأجزاء الصغيرة؛

500 دولار تذهب لانجلترا مقابل التسويق؛

100 دولار تذهب لايرلندا من أجل تكنولوجيا المعلومات؛

7600 دولار تذهب لشركة General Motors وبنوكها في الولايات المتحدة الأمريكية ووكالات التأمين والمحامين.

وهذا المثال ينطبق على العديد من الشركات ذات المنتجات العالمية

4. مبررات الاهتمام بالانتاج العالمي: هناك أسباب عديدة تجعل العمليات التي تتم في النطاق المحلي يجب أن تتغير لكي تتحول إلى شكل من أشكال التشغيل الدولي، ويمكن القول أن هناك أسبابا ملموسة وغير ملموسة. تتمثل أهمها في:

ـ **تخفيض التكاليف (العمل-الضرائب-الجمارك):** لعل من بين أهم العناصر التي تعتمد عليها الشركات في تخفيض تكاليفها هو تخفيض أجور العمالة، وهذا ما تتميز به الدول النامية مايجعل الشركات متعددة الجنسيات تنجذب للعمل بها من أجل تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة، كما أن ممارسات عميات الرقابة والتشغيل تختلف من دولة لأخرى كالرقابة البيئية، متطلبات الصحة والأمن. ويمكن أيضا

تخفيض النفقات من خلال تخفيض نفقات الجمارك والضرائب، إضافة إلى أن الاتفاقيات التجارية تساعد أيضا في تخفيض تكاليف الضرائب والجمارك والتشغيل في الدول الأجنبية

- تخفيض المخاطر الخاصة بسعر الصرف الأجنبي: القيام بالعمل في النطاق الدولي أصبح الآن أسهل وأقل مخاطرة لعمليات التشغيل وذلك بسبب اتفاقيات التجارة الدولية، التي تؤدي إلى تخفيض قيود الجمارك والضرائب وتوفر وتعزز الظروف المناسبة للمنافسة الحرة والموضوعية وزيادة فرص الاستثمار وحماية حقوق الملكية الفكرية.

- تحسين سلسلة التوريد: يمكن تحسين سلسلة التوريد للتسهيلات الانتاجية وذلك في الدول صاحبة التميز في المواد الخام الرخيصة والمتاحة بوفرة، وهذه الموارد قد تكون خبرات أو عنصر العمل أو مواد خام.

- تقديم منتجات وخدمات أفضل: يمكن قياس بعض الخصائص وتحديد كفاءتها كعدد الوحدات المنتجة في وقت معين، أما بعض الخصائص فهي لاموضوعية وغير قابلة للقياس كحساسية الثقافة، وعند الانتقال من الأسباب الملموسة إلى الأسباب غير الملموسة لزيادة العمل في النطاق الدولي تحتاج الشركات إلى فهم الاختلافات الثقافية والطرق التي تتعامل بها في مختلف الدول وهذا ما يساعد على انتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تنسجم وثقافات الدول الأجنبية. بالإضافة إلى ضرورة الاقتراب من المستهلك الأجنبي ما يساهم في تحسين الاستجابة من حيث الوقت للمتطلبات في السلع والخدمات التي تقابل احتياجات هذا المستهلك.

- جذب أسواق جديدة: بما أن عمليات الانتاج الدولية تتطلب تفاعلات محلية مع العملاء الأجانب، الموردين، والمؤسسات التنافسية الأخرى، فإن المنشأة الدولية عليها ألا تفوت الحصول على الفرص الانتاجية للسلع والخدمات الجديدة للأسواق الأجنبية الدولية، فمعرفة هذه الأسواق يساعد في زيادة المبيعات و يتيح للشركات تنويع عملائها، كما تضيف العمليات الدولية مرونة للانتاج، حيث يتم انتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تؤدي للازدهار الاقتصادي للشركة وتقلل من المنتجات والخدمات التي

لا تؤد إلى التميز الاقتصادي، كما أن العمليات في النطاق الدولي هو توسع أو طول دورة حياة المنتج، وهذا يساهم في بقاء المنتجات والخدمات فترات أطول في السوق.

-تعلم تحسين العمليات: التعلم لا يمكن أن يتم في بيئة منعزلة أو منفصلة، وذلك أن العالم مليء بالأفكار والاقتراحات والإبداعات مما يمكن الشركات من خدمة نفسها وعملائها جيدا عندما تظل مفتوحة للتدفقات الكبيرة من الأفكار، فمثلا General Motors تستطيع تحسين عملياتها عن طريق التعاون المشترك مع اليابان.

-جذب والحفاظ على المواهب العالمية: يمكن للشركات استقطاب والحفاظ على أفضل العاملين وذلك من خلال تقديمها لفرص توظيف أكثر تميزا، فهذه الشركات تحتاج إلى أفراد في كل المجالات الوظيفية وفي مجالات الخبرة المختلفة على النطاق الدولي، فمثلا قامت شركات الأدوية السويدية ببناء مواقع إنتاجية وبحثية بالقرب من الجامعات الأمريكية ومعاهد الصيدلة حيث تستطيع القيام باختيار وتعيين الباحثين ذوي المهارات والفنيين المتميزين ولتطوير صناعة الأدوية والوصول إلى أدوية جديدة، ويمكن للشركات تعيين والاحتفاظ بموظفين أكفاء وذلك لأنها تقدم لهم فرص أكبر للنمو الوظيفي وحمايتهم من البطالة أو إنهاء خدمتهم أثناء فترات الركود الاقتصادي في هذه الدول وتحويل هذه المواهب إلى دول أخرى أكثر استقرارا وانتعاشا، وإضافة إلى أن الشركات تقدم حوافز للأفراد الذين يرغبون في السفر للدول النامية.

5. إدارة العمليات والإنتاج الدولي:

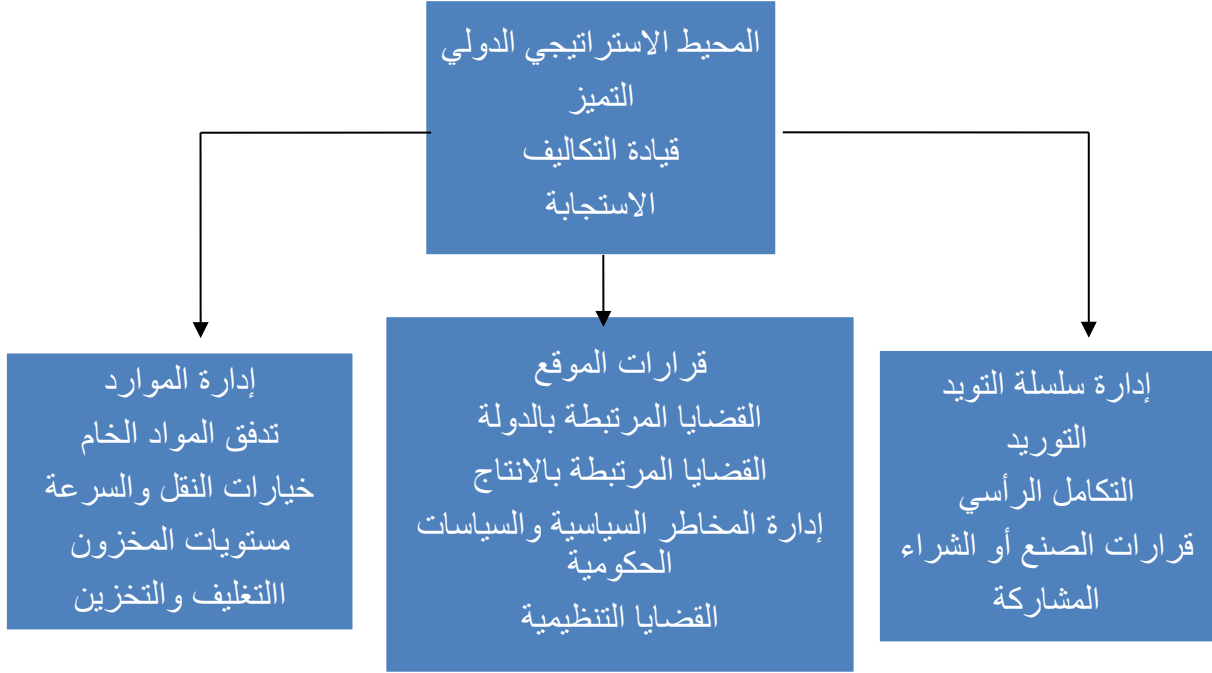
_ إدارة العمليات الدولية: يشير مفهوم إدارة العمليات الدولية إلى العمليات التي تقوم من خلالها المنشآت الدولية بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، وكيف تكون استراتيجية المنشأة "التميز-قيادة التكاليف- الاستجابة" مرتبطة بوظيفة العمليات، وهذه الاستراتيجية تؤثر في حسم ثلاثة قرارات هامة ومعقدة، وهي:

- كيف يتم تصميم المنتجات وأين تقام المصانع والمكاتب؟

- أين وكيف تحصل على الموارد المطلوبة لخلق السلع والخدمات؟

- ماهي أشكال التحويل والنقل التي تستخدم وكيف يتم إدارة المخزون؟

شكل رقم 3- إدارة قضايا العمليات الدولية



_ تنفيذ العمليات في النطاق الدولي: القيام بعمليات الانتاج والخدمات وتحويله من النطاق المحلي

للنطاق الدولي يحتاج أربعة جوانب أساسية هي:

- **تصميم المنتج العالمي:** تصمم المنتجات من أجل مستخدميها أو مستهلكيها، لذا يجب أن تؤخذ الاختلافات الاجتماعية والثقافية في الحسبان عند عملية التصميم هذه خاصة في المنتجات التي توزع على النطاق الدولي، ويمكن القول بان عمليات التغليف والتسويق يمكن أن تساعد في جعل المنتجات الأجنبية محلية المنشأ، كما أن الاختلافات الصغيرة في المنتجات الموجهة للدول الأجنبية والتي لا تناسب الثقافة المحلية لهذه الدول يمكن أن تسبب كارثة للمصنعين.

● **تصميم العمليات التكنولوجية في النطاق الدولي:** أدت زيادة عمليات تشغيل المعلومات والاتصالات خاصة في نهاية القرن العشرين إلى تمكين الشركات من إدارة عملياتها بكفاءة خاصة العمليات المنتشرة في النطاق الدولي، حيث تسمح نظم الاتصال الحديثة للشركات الدولية ب:

- التنسيق والتكامل من خلال سلسلة التوريد؛
- جدولة الإنتاج؛
- ترتيب وتنظيم الأفراد وإعادة توزيعهم؛
- التخطيط المالي؛
- خدمة العملاء.

● **اختيار موقع المشروع في النطاق الدولي:** من أولى الخطوات عند بداية العمل في النطاق الدولي هو تحديد الدولة التي سيتم فيها إنتاج موقع جديد للمصنع أو المنظمة التي تقدم المنتج أو الخدمة الدولية، ويتم اعتماد الشركة على العوامل الأساسية والمحددة لنجاح اختيار الموقع، وهذه العوامل تكون ضرورية وهامة للحصول على الميزة التنافسية من خلال الموقع الجديد، وهناك دوافع أخرى تدفع الشركة للعمل في النطاق الدولي والمتمثلة في درجة توافر التكنولوجيا، ومستويات التعليم المحلية، والمخاطر السياسية والقانونية، الاختلافات الثقافية والأخلاقية، العوامل الاقتصادية. وعند اختيار الدولة الأجنبية لإقامة الموقع الجديد للشركة يمكن استخدام ميزان التقدير الذي يتكون من أربع خطوات هي:

- الأولى: اختيار وتحديد العوامل المحددة للنجاح وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية للشركة الأم؛

- الثانية: الحصول على معلومات من الدول المتوقعة عن العوامل المحددة للنجاح؛

- الثالثة: تقييم العوامل المحددة للنجاح في كل دولة باستخدام مقياس متدرج من 1 إلى 5 حيث أن الدرجة واحد تعكس التقدير غير المقبول بينما الدرجة 5 تعني التقدير المرغوب فيه، وكل ذلك لتحديد

أي المواقع تدعم إستراتيجية العمليات بالشركة الأم؛

- -الرابعة: جمع التقديرات والدولة التي تحصل على تقدير أكبر تكون هي المفضلة لإقامة الموقع الجديد.

مثال:

جدول رقم 5- ميزان التقدير

الدولة رقم 4	الدولة رقم 3	الدولة رقم 2	الدولة رقم 1	العوامل المحددة للنجاح
				أولا التكنولوجيا
1	2	5	3	معدلات التغير التكنولوجي
5	1	3	5	الابداع في تصميم العمليات
				ثانيا: مستويات التعليم
4	3	4	5	عدد العاملين المهرة
2	1	1	4	نسبة المتعلمين
				ثالثا: الجوانب السياسية
5	2	5	5	والقانونية
5	3	3	4	للاستقرار الحكومي
1	3	3	4	المسؤولية القانونية للمنتج
				قيود التصدير
				رابعا: الجوانب الاجتماعية
4	5	1	5	والثقافية
1	3	2	4	التشابه في اللغة
				أخلاقيات العمل
				خامسا: العوامل الاقتصادية
5	2	3	3	معدلات الضرائب

5	5	5	3	معدلات التضخم
5	3	4	2	درجة توافر المواد الخام
5		4	3	معدلات الفائدة
48	35	43	50	التقدير الإجمالي

طبقاً للجدول السابق يتم اختيار الدولة رقم 1 لإقامة المصنع الجديد فيها حيث أن هذا الموقع حصل على أعلى معدل التقديرات وهو 50 نقطة.

وإذا افترضنا أن الأهمية النسبية المرجحة للعوامل الاقتصادية هو 70 % ولباقى العوامل هو 30 % فيتم اختيار الموقع حسب القيمة المتوقعة لنقاط التقدير حسب الأهمية النسبية المرجحة كما يلي:
القيمة المتوقعة مرجحة بالأهمية النسبية لكل من العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية تحسب حسب القاعدة التالية

قيمة العوامل الاقتصادية X معامل الترجيح + قيمة العوامل غير الاقتصادية X معامل الترجيح

$$19,4 = (0,30 \times 39) + (0,70 \times 11) = \text{الدولة رقم 1}$$

$$19,3 = (0,30 \times 27) + (0,70 \times 16) = \text{الدولة رقم 2}$$

$$15,3 = (0,30 \times 23) + (0,70 \times 12) = \text{الدولة رقم 3}$$

$$22,4 = (0,30 \times 28) + (0,70 \times 20) = \text{الدولة رقم 4}$$

في هذه الحالة يتم اختيار الدولة 4 حيث أنها حصلت على قيمة متوقعة مرجحة بالأهمية النسبية قدرها 22,4.

__ تأثير الثقافة والأخلاقيات الأجنبية: تعد من أهم التحديات التي تواجه الشركات العالمية في النطاق الدولي، إذ أن مراعاة الجوانب والسلوكيات الأخلاقية والثقافية في الدول المضيفة، التي قد تكون مقبولة في دولة ما وغير مقبولة في دولة أخرى،

فالتنوع الثقافي في عمليات الإنتاج الدولي يؤثر في النقاط التالية:

- أنماط الإدارة والتعامل مع الأفراد العاملين من الدول المضيفة؛

- نظام الجدولة وتشغيل العمل؛

- نوع المنتجات خاصة التي ترتبط بالعقائد والأخلاقيات مثل الخمر وصناعة لحم الخنزير بالنسبة للدول الإسلامية ولحوم البقر بالنسبة للهندوس... الخ؛

- التعرف على الأنماط السائدة في مجال حماية المستهلك وأيضاً جمعيات حماية البيئة والحفاظ عليها؛

- القوانين المنظمة لعمل المرأة خاصة ليلاً؛

- القوانين المنظمة لعمل الأطفال وصغار السن؛

- الالتزام بالمعايير الأخلاقية المعلنة في الدولة؛

- القوانين المنظمة لصناعة وتعاطي التبغ والعقاقير وغيرها.

تقديم الخدمة في النطاق الدولي: أثرت العولمة على صناعة الخدمات، فالمقدم لخدمة دولية هو عبارة عن شركة تنقل أو تحول مواردها من أجل خلق أو إيجاد خدمة ذات منفعة للمستهلك العالمي، مثل شركات الطيران، شركات النقل الجوي أو البحري أو البري. وتشمل إجراءات تنفيذ الخدمات على النطاق الدولي أربع خطوات هي:

الأولى: تحديد مدى كفاءة وصلاحيات الأفراد والتسهيلات المتاحة لدعم الخدمة وتقديمها جيداً، فبعض الشركات تعتمد على الفاكس والانترنت وتكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات بلغات المواطنين في الدول الأجنبية؛

الثانية: تحديد الأسواق العالمية المطلوب دخولها وغير المحمية من الدول المضيفة؛

الثالثة: تحديد أي الخدمات أكثر أهمية للمستهلك الأجنبي، وتوفير الموارد اللازمة والتسهيلات المطلوبة لذلك، مع مراعاة الخدمات المشابهة التي تقدم لنفس المستهلك من الشركات المحلية في الدولة المضيفة؛

الرابعة: تحديد كيفية اكتساب واستقطاب المستهلك الأجنبي، ويمكن استخدام الانترنت في ذلك وقوائم استدعاء الزبائن، وقوائم المستهلكين والتعرف عليهم واستخدام الموردين والاستعانة بنصائحهم ثم الحصول على المعلومات من الهيئات الحكومية في الدول المضيفة.

__ إدارة عمليات الخدمات الدولية: تتضمن إدارة عمليات الخدمات الدولية قضايا عديدة وهامة، تشمل مايلي:

- **تخطيط الطاقة:** تعني تحديد عدد العملاء الذين تستطيع أن تقدم لهم الشركة خدماتها في وقت ما، قد تحتاج الشركة للتعرف على الطاقة القصوة المستغلة والمتاحة لها، وكل هذا يحدد وريديات العمل، الطاقة الفائضة أو العجز في الطاقة... الخ؛
 - **تخطيط الموقع:** يعني أخذ الخدمة والعملاء وسرعة الأداء وعدم وجود إزدحام أو تكديس يؤدي إلى مشكلات عند تقييم الخدمة للعملاء مثل تخطيط المطارات وتخطيط الموانئ وتخطيط مساحات محلات تقديم الوجبات السريعة ومحلات السوبرماركت العالمية مثل كارفور، مترو... الخ، فالتخطيط السليم للموقع يسمح بالتدفق السليم والسريع والأمن للعملاء للحصول على الخدمة وبأقل التكاليف وبأحسن الظروف.
 - **تصميم وترتيب التسهيلات والأدوات التي تقدم بها الخدمة:** يجب أن يكون دقيقا مناسباً وأماناً، والترتيب والتصميم يعكس ثقافة الشركة الأم وهذا ما يسمى بثقافة الموقع والتي يجب أن تنسجم وتتآلف مع الثقافة المحلية.
 - **جدولة العمليات لمقابلة حاجات العملاء:** كتحديد مواعيد رحلات الطيران العالمية بما يسمح للمسافرين بالسفر في المواعيد المناسبة واستغلال الوقت في العمل حسب وصول الطائرة، وبما يتناسب وجدول أعمال المسافر وهكذا في محلات تقديم الخدمات الأخرى
 - **تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة العمليات والانتاج:** يتم ذلك من خلال النقاط الأساسية التالية:
- الرسالة: تعني الغرض من وجود الشركة؛
 - الاستراتيجية: كيف تتوقع أي شركة تحقيق رسالتها وأهدافها؛
 - الميزة التنافسية: خلق ميزة فريدة تتمتع بها الشركة وتفضل بها عن منافسيها؛

- قيادة تخفيض التكاليف: تعني تعظيم القيمة التي يدركها العميل من خلال تخفيض التكاليف، وبالتالي تخفيض الأسعار مع المحافظة على الجودة؛
 - الاستجابة: تعني قدرة الشركة على تحديد القيم المرتبطة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به.
- كما أن القرارات الهامة التي تتخذها إدارة العمليات تشمل:

-**الجودة:** تلك القرارات التي تشمل تحديد السياسات والاجراءات اللازمة لتوفير الجودة التي يرغب العميل في الحصول عليها؛

-**تصميم السلع والخدمات:** تشمل تحديد حجم عمليات التحويل، فقرارات التكاليف والجودة والموارد البشرية تتفاعل بقوة مع قرار التصميم، وقرار التصميم يحدد الحد الأدنى للتكاليف والحد الأقصى للجودة، كما يشمل الجوانب الهندسية لشكل المنتج ومكوناته الفنية وغيرها.

-**تصميم العمليات:** يعكس خيارات التشغيل والطاقة المتاحة لإنتاج المنتج ويحدد التكنولوجيا، الجودة، الموارد البشرية والصيانة اللازمة للإنتاج وتحديد نفقات الطاقة، هذه النقاط تحدد هيكل التكاليف في الشركة، وبالتالي رأس المال المطلوب.

-**اختيار الموقع:** تحديد الموقع اللازم لإقامة المشروع من القرارات الاستراتيجية، حيث يساهم في النجاح الاستراتيجي للشركة، كما أنه قرار طويل الأجل صعب تغييره ويحتاج إلى استثمارات رأسمالية كبيرة.

-**تصميم الموقع:** يعني ترتيب الطاقة، الأفراد والعمليات على أرضية المصنع واتخاذ قرارات الشراء والتخزين وتحديد علاقة كل هذه الأشياء ببعضها في إطار نظم الإنتاج وتقديم الخدمات.

-**الموارد البشرية وتصميم الوظائف:** بما أن الأفراد هم عنصر حاكم وجزء رئيسي من تصميم النظام الكلي في المنظمة أو إدارة الإنتاج والعمليات وغيرها، كما يجب الالتزام بجودة الحياة الوظيفية للعاملين وتحديد المواهب البشرية والمهارات الفنية المطلوبة للإنتاج، كما يجب تحديد تكاليف كل هذه الأشياء والعناصر.

-إدارة سلسلة التوريد: يحدد هذا القرار أي الأشياء يتم تصنيعها، وأيها يتم شراؤه مع الأخذ بعين الاعتبار عناصر الجودة، التسليم، الإبداع والسعر المناسب، كما أن المناخ الذي يهيء الاحترام المتبادل بين البائع والمشتري يؤثر على كفاءة عملية الشراء والتوريد.

-التخزين: هذا القرار يمكن تعظيمه ويكون مثاليا عندما يحقق رضا المستهلكين ورضا الموردين، ورضا الموارد البشرية، كما يحقق الانسجام بين متطلبات جداول الإنتاج، والحفاظ على الثروة المخزنية، مع ضرورة تطبيق نظم حديثة في المخازن مثل نظام الشراء في الوقت المحدد (المخزون الصفري).

-الجدولة: تعني تحديد جداول الإنتاج وتحديد حجم ونوعية ومواعيد الحاجة إلى الموارد البشرية والموارد الانتاجية والرقابة عليهما (تخطيط ومراقبة الإنتاج).

-الصيانة: قرار يحقق مستويات مرغوبة من الاعتمادية والاستقرار ويعني الحفاظ دائما على الحالة الانتاجية الممتازة للآلات والمعدات وإجراء الصيانة في وقتها المناسب بالإضافة للصيانة الدورية، والقيام بعمليات الاحلال والتجديد حينما تَحتم الحاجة ذلك.

الجدول 6- الفرق بين المنتجات والخدمات في النطاق الدولي وتأثير القرارات الانتاجية عليها

قرار العمليات	السلع	الخدمات
الجودة	يمكن إدراك معايير الجودة	من الصعب إدراك معايير الجودة
تصميم المنتج والخدمة	المنتج ملموس	الخدمات غير ملموية
تصميم العمليات والطاقة	العميل لا يشترك في التصميم	العميل يندمج مباشرة في التصميم ويجب أن تكون الطاقة كبيرة لتجنب خسارة المبيعات

اختيار الموقع	قد يكون قريبا من المواد الخام وسوق العمل	يكون قريبا من العملاء مثل محل تأجير السيارات
الترتيب	يؤكد كفاءة الانتاج	يركز أيضا على كفاءة إدارة الخدمة
الموارد البشرية وتصميم الوظائف	-تتوافر المهارات الفنية في قوة العمل -معايير العمل تكون متكاملة -تعتمد نظم الأجور على المخرجات	-تحتاج قوة العمل إلى التفاعل المباشر مع الزبون -معايير العمل تختلف باختلاف العملاء -تعتمد نظم الأجور على جلب زبائن أكثر
إدارة سلسلة التوريد	لسلسلة التوريد علاقة هامة بالمنتج النهائي	لسلسلة التوريد هامة لكنها ليست ذات تأثير جوهري
المخزون	المواد الخام-المنتجات- التشغيل-المنتجات النهائية يمكن تخزينها	معظم الخدمات لا يمكن تخزينها، وبعض الخدمات تتغير طبقا لحاجات العملاء
الجدولة	القدرة على التخزين تسمح بتحقيق معدلات الانتاج المستهدفة	ترتبط الجدولة بمقابلة حاجات الزبائن الحالية والفورية
الصيانة	الصيانة وقائية قد تتم في موقع الانتاج	الصيانة تتمثل في الاصلاح وتتم في موقع الزبون

6_ استراتيجيات الإنتاج وتأمين المصادر

لكل شركة خيارات في تزويد أسواقها إما بالتصدير إليها أو الإنتاج داخل السوق الذي تزوده أو تريد أن تزوده من موقع انتاجي لها في بلد آخر، قد تصنع الشركة السلعة بنفسها أو تشتريها من منتج آخر. وإذا ما اختارت الشركة أن تنتج بنفسها فلديها أيضا بدائل عديدة، كأن تنتج مكونات السلعة وتجمعها كلها في نفس القطر أو تنتج مكونات السلعة في أكثر من قطر وتجمعها في قطر آخر، لخدمة أسواقها العالمية من البلد الأخير. وهناك اتجاه متزايد لإنتاج المكونات والسلع الوسيطة في عدة دول ومن ثم شحنها للتجميع والبيع في بلدان أخرى، وبذلك تتعدّد عملية الإنتاج والتصدير، فحاليا مثلا يجري إنتاج الكمبيوتر المحمول DELL في 14 بلدا.

1.6. اللوجستية التجارية: تعني تحريك المواد والسلع وتخزينها وتجهيتها للمشتريين والمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين، واللوجستية مرادفة لما يسمى بسلسلة الإمداد حيث تقوم إدارة الامدادات عالميا بإدارة هذه السلسلة، وتتضمن العمليات اللوجستية الأساسية المتمثلة في الترحيل، المواصلات، التخزين، التعبئة والتغليف، إدارة المواد، إعداد المستندات، التنبؤ بالمبيعات، برمجّة الإنتاج، المشتريات، اختيار الموقع... الخ.

فال مواد الخام يمكن أن تأتي من مصدر داخل القطر أو خارجه، والمكونات يمكن أن تصنع في الداخل أو الخارج بواسطة الشركة نفسها، أو تشتري من آخرين. إلا أن الدراسات أوضحت أن المكونات الرئيسية عادة تصنع في موقع التجميع الختامي نفسه، بينما يأتي اليابانيون عادة بالمكونات من بلدهم للتجميع في بلدان أخرى. ويمكن اعتماد بلدان متعددة كمصادر للمواد الخام، وبينما تقوم الشركات الأوروبية عادة بالإنتاج داخل السوق الذي تخدمه مع اتجاه حديث نحو الاستثمار المباشر فيه بسبب الضغوط الوطنية في تلك البلدان التي لا تفضل الاستيراد.

2.6. تأمين المصادر عالميا: تستخدم كلمة Sourcing لوصف سعي الشركات الدولية في البحث عن واختيار المصادر المناسبة للمواد الخام والسلع الوسيطة والمكونات من كل أنحاء العالم خارج وطنها، وتنسيق اعتماد مصانعها وشركاتها على هذه المصادر المختلفة، ويمكن تسمية هذا الجزء بإيجاد المصادر،

لأن الإيجاد يتضمن البحث والعثور والاعتماد. وهذه العملية ذات أهمية بالغة لأن التصنيع يجب أن يسبقه توفير المواد الخام وهذه ليست دائما متاحة محليا، وأفضل مثال على ذلك اليابان وكوريا التي تعد دول فقيرة في المواد الأولية المعدنية والبتروولية والزراعية وعليهما تأمين كل ذلك من الخارج مع كل ما يتضمنه من مشاكل التعامل مع الخارج، كاللغة والعملات المتعددة والشحن والاضطرابات، وحتى الدول التي تمتلك مصادر للمواد الأولية فكثيرا ما تضطر شركاتها للبحث عن مصادر خارجية أرخص حتى تقلل من التكاليف، إلا أن الاستيراد من الخارج له مشاكله أيضا وأهمها طول خطوط الامداد والارتفاع حجم المخزون، التقلبات السياسية، والتعامل مع تقلبات العملة... الخ.

3.6 إستراتيجية الاستيراد: يجب الأخذ باعتبارين في هذه العملية:

أحدهما استراتيجي والذي يتعلق بالسعر والجودة وسرعة التسليم والمهارة الفنية في إعداد السلعة، وهذه الاعتبارات تسمح لنا بالمفاضلة بين متعامل وآخر اعتمادا على أهمية كل منها لنا، وفي بعض الأحيان يمكن التغاضي عن بعض هذه الاعتبارات في حال العمل مع شركة صديقة وذلك من أجل دعمها في تنافسها مع الآخرين، أو يمكن القبول بالتمويل من منتج محلي في الدولة المضيفة لأن قانونها يفرض ذلك، أو قد تقتضي الاستراتيجية أن تخدم الشركة متعددة الجنسيات عدة بلدان من مصدر واحد. الآخر إجرائي والذي يتمثل في اتباع قوانين ولوائح الاستيراد في كل دولة، والتي تعتبر عادة إجراءات معقدة وروتينية مما يستدعي للاستعانة بالمتخصصين في هذا المجال.

إلا أنه في حالات عديدة لا يمكن الاستغناء عن الخارج في التزود بالمواد الأولية، وهذا يعتمد على طبيعة الصناعة وعلى امكانيات الدولة وتكاليف الحصول على هذه الموارد بين الداخل والخارج.

4.6 التسليم في لحظة الاحتياج: **Just in time** يعد الآن سرحا تنافسيا للشركات، حيث تعني

أن تصل المواد والمكونات من الممون إلى المصنع قبل وقت معالجتها بفترة قصيرة جدا، وبذلك لا يضطر الصانع إلى تحمل تكلفة حفظ وتمويل المخزون العالمي، ولنجاح العمل بهذه الطريقة بدون توقف يزيد التأكيد على الجودة والدقة في المواعيد، وقلة المرتجع، مدخلات عالية الجودة، شحنات منظمة، التنسيق بين الإدارة والعمل، اختيار مومنين الأقرب جغرافيا للمصنع، التنسيق والتعاون الفعال لحل المشكلات

حال وقوعها أو حتى مجرد التنبؤ بوقوعها، وهذا ما يتطلب قدرة فنية عالية غير متاحة لكثير من الدول النامية، إلا أن بعضها يزيد من قدراته الفنية وبالتالي قدرته التنافسية كل يوم.

5.6. المناطق الحرة: تلجأ العديد من الدول النامية والمتقدمة إلى إنشاء المناطق الحرة التجارية والصناعية لتشجيع الصناعة والتصدير، وفيه تحدد الدول مناطق معينة كمناطق حرة توجد فيها حوافز تتضمن بعض أو أغلب الميزات التالية:

- إعفاء تام من ضرائب الأرباح، وضرائب الدخل على العاملين، وضرائب أخرى عديدة... الخ؛
- إعفاء تام من الرسوم الجمركية على الصادرات والواردات؛
- إعفاء من قيود الرقابة على النقد الأجنبي عند تحويل رأس المال والأرباح والأجور؛
- ضمان عدم جواز تأميم المشاريع في القانون؛
- إلغاء أو تقليل القيود الإدارية كتسهيل إجراءات تسجيل الشركات ودخول وخروج العاملين الأجانب والتراخيص المختلفة؛
- تسهيلات إضافية مثل تمكين الشركات من الاقتراض محليا... الخ.

6.6. التصنيع الدولي: تعمل الشركات متعددة الجنسيات التي لها أسواق في دول عديدة على خدمة أسواقها المختلفة من بلدان مختلفة وأمامها عدة خيارات، فإما أن تقوم بتمويلها كلها من موقع في بلد واحد قد يكون هو موطن الشركة الأم، وإما تمويلها من عدة مناطق في عدة دول. حاليا ما تعتمده الشركات متعددة الجنسيات هو تصنيع بعض المكونات في بلد، وتصنيع مكونات أخرى في بلد آخر، وقد يتم التجميع في بلد ثالث، وليس ذلك فحسب بل إن المواد الخام نفسها قد يكون مصدرها بلدا رابعا أو خامسا... الخ.

التصنيع العالمي يتطلب من الشركة متعددة الجنسيات أن تحدد مصادر المواد الخام، ثم مصادر المكونات، ثم بعد ذلك يتحدد مكان تجميع هذه المكونات لإعداد السلعة النهائية، ويأتي تحديد مصادر الحصول على الموارد على عدة عوامل تتعلق بتكلفة الشحن والمواصلات والقرب من السوق، بالإضافة إلى

تقلبات أسعار العملات والرسوم الجمركية على السلع تامة الصنع، والسلع الوسيطة والمتطلبات القانونية والفنية في كل بلد.

بعد أن كانت الشركات التابعة في السابق تقوم بتصنيع منتجات تامة الصنع من خلال استخدام مدخلات تكنولوجية ووسيطية مصدرها المشاركة الأم، لكن حالياً أصبحت الشركات متعددة الجنسيات ترشد عملياتها، وصارت كل الشركات التابعة مترتبة ارتباطاً وثيقاً بعملية انتاجية موحدة، فلا تؤدي كل شركة منها إلا الجانب الذي تمتلك فيه ميزة نسبية من جملة جوانب العملية التصنيعية. ولا يتم هذا الاجراء مع الشركات التابعة فحسب بل حتى مع شركات أخرى تكون مملوكة لأجانب أو للدولة المضيفة سواء مستقرة في الاقتصاد المضيف أو في اقتصادات أخرى من خلال استخدام ما يعرف بالمقاولة من الباطن.

7.6. صناعة الأوفشور: هي المصانع والمنشآت التي تقام لخدمة سوق معين لكن من خارجه، بعد أن كانت نفس الشركة صاحبة المنشآت تخدمه من داخله، وأبرز الأمثلة على ذلك منطقة ماكيلادوراس التي تقع داخل المكسيك على حدود الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقوم الشركات الأمريكية بتصنيع مكونات المنتج ثم نقله لهذه المنطقة من أجل تجميعه في المكسيك ثم إعادة تصديره لأسواق الولايات المتحدة الأمريكية المحلية والخارجية، وذلك بعد أن كانت الشركات الأمريكية تقوم بتصنيع وتجميع هذا المنتج على مستوى مصانعها في الولايات المتحدة الأمريكية.

تقبل المكسيك بمثل هذه المشاريع لأنها أصبحت من بين أهم المشاريع التي تدر لها العملة الصعبة بعد صادرات البترول، وتمكن من توظيف نسبة كبيرة من اليد العاملة المكسيكية، أما بالنسبة لشركات الولايات المتحدة الأمريكية لأنها تبقي من جهة على منشأ بضاعتها الأمريكية إذ أن أجزاءها مصنوعة بنسبة 97% في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أن المكونات تدخل لهذه المنطقة وتخرج منها برسوم رمزية جد منخفضة، إضافة إلى أن أجور العمالة المكسيكية منخفضة جداً مقارنة بأجور العمالة الأمريكية (يتقاضى العامل الأمريكي 15 دولار للساعة بينما العامل المكسيكي دولاران للساعة)، مما يعني تخفيض التكاليف بنسبة كبيرة خاصة إذا كانت مدخلات العمالة ذات نسبة معتبرة (أي الصناعة

كثيفة العمل)، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض الأسعار وجعلها تنافسية مقارنة بسلع مشابهة لها، وتستفيد الولايات المتحدة الأمريكية أيضا من تقليل معدلات الهجرة من المكسيك نحوها وما ينجر عنها من تبعات وضمان قيام منطقة مستقرة على مستوى الحدود.

لا تخلو صناعة الأفشور (إنتاج الأفشور) من مشاكل اجتماعية وسياسية، فمثلا في المكسيك خلقت منطقة الماكيلادوراس تجمعات بشرية وسكانية في مناطق غير مؤهلة لتقبل هذا الازدحام البشري، حيث الخدمات الاجتماعية والصحية ضعيفة والتكديس البشري غير صحي، في حين يجد العديد من السياسيين الأمريكيين والنقائيين أن هذه المنطقة امتصت العديد من وظائف الأمريكيين وصدرتها للمكسيك.

8.6. إدارة المخزون: تتعلق بتحديد وقت الطلبية، والكمية المطلوبة في كل مرة وحجم هامش الأمان (مخزون الطوارئ)، والهدف هو التأكد من توافر الكميات الكافية لمواصلة الإنتاج وخدمة العملاء بدون حمل مخزون أكثر مما ينبغي، لأن للمخزون تكلفة وكلما طال أمد تخزينه كلما ارتفعت تكلفة التخزين وتمويل المخزون، فتقلب أسعار العملات والخوف من المخاطر السياسية يحتم على الشركة طلب كميات تزيد عن حاجاتها الدورية حتى تتفادى ارتفاع التكلفة أو انقطاع المواد في حال حدوثها، وبالتالي فإذا كان من الممكن الاستفادة من سياسة التسليم في لحظة الاحتياج كان ذلك أفضل للشركة وقلل من تكاليف تخزينها.

المحور الرابع: تأثير إنتاج الشركات متعددة الجنسيات في دول العالم الثالث

1. مفهوم سلاسل القيمة:

تعرف سلاسل القيمة بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاءً بتسليم المنتجات إلى المستخدم النهائي. وقد قدم مفهوم سلسلة القيمة في البداية من قبل البروفيسور Michael Porter عام 1985، وأشار إلى أن الأنشطة داخل المنظمة تضيف قيمة إلى الخدمة والمنتجات التي تنتجها المنظمة، وينبغي تشغيل جميع الأنشطة على المستوى الأمثل، إذ يمكن للمنظمة الحصول على أي ميزة تنافسية حقيقية، وتشمل أنشطة إنشاء سلاسل القيمة هذه جميعها عناصر مثل الخدمات اللوجستية والعمليات والتسويق والمبيعات، ويميز بورتر بين الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم.

الأنشطة الأساسية: هي المعنية مباشرة بإنشاء وتصميم المنتج أو الخدمة، ويمكن تجميعها إلى خمس مجالات هي: الخدمات اللوجستيات الواردة - العمليات - اللوجستيات الصادرة - التسويق - المبيعات، ويرتبط كل نشاط من هذه الأنشطة الرئيسية بأنشطة الدعم التي تساعد وتحسن فعاليتها أو كفاءتها. **أنشطة الدعم:** مثل المشتريات، وتطوير التكنولوجيا (بما في ذلك البحث والتطوير)، والموارد البشرية، والبنية التحتية (نظم التخطيط والتمويل والجودة وتكنولوجيا المعلومات... الخ)

2. سلاسل القيمة العالمية: هي جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركات لوضع المنتج في السوق، بدءاً من التصميم وصولاً لأسواق المستهلك النهائي، مروراً بالإنتاج، التسويق، الخدمات اللوجستية والتوزيع، وهي تتم إما من طرف شركة واحدة أو يتم تجزئتها وتوزيعها على عدة أطراف. وتعرف أيضاً بأنها نمط إنتاج موزع على عدد من البلدان بحيث تتخصص كل دولة (أو شركة) في إنتاج جزء معين ولا تقوم بإنتاج المنتج بالكامل لديها. كما تعرف بكونها جميع المراحل والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات والمصانع

لإنتاج المنتج النهائي وطرحه في الأسواق، ذلك بما يشمل مرحلة التصميم، الإنتاج، التسويق والتوزيع وانتهاء بالخدمات المقدمة في مرحلة ما بعد البيع.

3. سلاسل القيمة الإقليمية: هي تجزئة وتوزيع مختلف مراحل عمليات الإنتاج على نطاق إقليمي، ويمكن التفرقة بين سلاسل القيمة الإقليمية التي تركز على الإنتاج الإقليمي وتستهدف الأسواق الإقليمية وبين تلك التي تركز على العمليات الإنتاجية المترابطة إقليمياً والهادفة لتغذية الأسواق العالمية. فقطاع صناعة السيارات يعد مثالا يجسد التوجه الأول نظرا لتوافر الأجزاء والمكونات إقليمياً، في حين أن سلاسل القيمة في الصناعات الإلكترونية الآسيوية تعد مثالا على التوجه الثاني، حيث يتم توزيع عمليات تصنيع وتجميع المكونات والمنتجات النهائية على نطاق إقليمي على الرغم من أن السلع النهائية قد تكون موجهة للأسواق في أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية.

4. سلاسل القيمة المحلية: هي جميع الأنشطة والمراحل الإنتاجية بدءاً من تصميم المنتج وصولاً للمنتج في شكله النهائي، والتي تتم داخل النطاق الجمركي للدولة، وهذا النوع من السلاسل رافق استراتيجيات التنمية المعتمدة على إحلال الواردات والتي انتهجتها عدة دول خلال فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي، ويظهر خصوصاً في الصناعات ذات التكنولوجيا المنخفضة والمتوسطة، مثل المنتجات الزراعية، الملابس والمنسوجات، وصناعة السيارات... الخ.

5. أهم سمات الاقتصاد العالمي في ظل سلاسل القيمة العالمية: هناك توجه متنامي نحو تجزئة وتوزيع الأنشطة الاقتصادية بين عدة بلدان، بعدما كانت جميع العمليات الإنتاجية تتم داخل اقتصاد إقليم البلد الواحد، وقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما نتج عنها من انخفاض في تكاليف النقل والاتصال في تعزيز هذا التوجه، إلى جانب الدور الذي لعبته منظمة التجارة العالمية وسياسات التحرير التجاري في إلغاء القيود على تحركات عناصر الإنتاج. ويمكن القول بأن هناك أربع سمات طبعت الاقتصاد العالمي في ظل هذه الظروف، وهي:

__ الترابط المتزايد بين الاقتصاديات: في ظل سلاسل القيمة العالمية فإن الأنشطة مجزأة ومبعثرة بين عدة بلدان، إذ أن ما يزيد عن نصف واردات العالم المصنعة هي عبارة عن سلع وسيطية (منتجات أولية، قطع غيار، منتجات نصف مصنعة.)، كما أن أكثر من 70% من واردات العالم من الخدمات تتعلق بالخدمات الوسيطة، وأصبح هناك المزيد من القيمة المضافة الأجنبية التي تدمج في الصادرات؛

__ تخصص الدول والشركات في مهام محددة: فالكثير من السلع ونسبة متزايدة من الخدمات أصبحت تصنع في العالم، والكثير من الشركات والدول تتخصص في وظائف أو مهام محددة والتي تشكل مجتمعة سلاسل القيمة العالمية؛

__ ظهور شبكات عالمية من الموردين والمشتريين: حيث تشرف الشركات على تنسيق الأنشطة داخل شبكات من الموردين والمشتريين، وتلعب الشركات متعددة الجنسيات دوراً مركزياً في هذا الصدد. كما تؤثر السياسات العامة في طريقة تشكيل هذه الشبكات ومواقع أنشطتها؛

__ القوى الجديدة الموجهة للكفاءة الاقتصادية: تقوم المبادلات والنمو في سلاسل القيمة العالمية على كفاءة التوريد بالمدخلات من الخارج، وكذلك كفاءة الوصول للمنتجين والمستهلكين النهائيين خارج الحدود الوطنية، فتجزئة الإنتاج عبر سلاسل القيمة العالمية وسيلة لزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية، كما تؤثر سلاسل القيمة العالمية على سوق العمل بشكل خاص لأنها تغير من الطلب على فئات مختلفة من العمال.

6. أسباب التوجه لسلاسل القيمة العالمية:

يعتمد مفهوم سلاسل القيمة العالمية على قيام الدول بالتخصص الرأسي في مرحلة محددة من مراحل الإنتاج المختلفة Vertical Specialization للمنتج. ومن هنا يتم تصنيع المنتج النهائي في عدد من الدول كل منها يقوم بتصنيع جزء من المنتج النهائي. أصبحت سلاسل القيمة العالمية السمة الغالبة للتجارة والاستثمار العالميين، فبالنظر إلى احصائيات التجارة الدولية نجد أن المدخلات الوسيطة تشكل أكثر من ثلثي السلع و70% من الخدمات المتداولة في جميع أنحاء العالم.

ترى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن تنظيم الإنتاج والتجارة والاستثمارات الدولية يتزايد في إطار ما يسمى بسلاسل القيمة العالمية، حيث توجد مختلف مراحل عمليات الإنتاج في مختلف الدول. وتحفز العولمة الشركات على إعادة هيكلة عملياتها على الصعيد العالمي من خلال الاستعانة بمصادر خارجية ونقل الأنشطة إلى الخارج.

هذا وتحاول الشركات تحسين عمليات الإنتاج الخاصة بها عن طريق تحديد المراحل المختلفة والتخصص في تلك المراحل عن غيرها. وقد شهدت الأعوام المنصرمة اتجاهًا قويًا نحو التشتت الدولي لأنشطة سلاسل القيمة مثل التصميم، الإنتاج والتسويق وغيرها. هذا ويثير ظهور سلاسل القيمة العالمية الآراء حول كيفية النظر إلى العولمة الاقتصادية على وجه الخصوص للسياسات التي تطورها حولها. ويرى البنك الدولي أن المشاركة في سلاسل القيمة العالمية سيؤدي إلى زيادة خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي، بل وتستورد المهارات والتكنولوجيا التي ستعود عليها بالنفع في نهاية المطاف. بدأت كافة الدول على الصعيد العالمي تسعى إلى الانضمام والتوجه إلى سلاسل القيمة العالمية لعدد من الأسباب:

1- انحسار الحواجز التجارية وخاصة بعد اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية.

2- انخفاض تكاليف النقل والمواصلات والاتصالات.

وقد بدأ التطور السريع الذي شهده التوجه نحو سلاسل القيمة العالمية في تغيير الكيفية التي يتولد بها الدخل والنمو على مستوى العالم، كما كان له تأثير في نفس الوقت على طبيعة المنافسة بين دول العالم. فالتنافس بين دول العالم لم يعد على إنتاج السلع ولكن أصبح التنافس على العمل، المهارات والخبرات، التكلفة (ورؤوس الأموال التي تدخل في إنتاجها) جذب رؤوس الأموال الأجنبية. وقد ساهمت التغيرات التي حدثت في طبيعة المنافسة في العالم في تغيير صياغة الدول لسياساتها الاقتصادية، السياسة التجارية والسياسات الأخرى من أجل تحسين القدرة التنافسية بها وتعظيم الاستفادة من سلاسل القيمة العالمية لدفع عجلة النمو والتنمية الاقتصادية بها.

7. أهمية تحليل سلاسل القيمة العالمية: هناك ثلاث موضوعات رئيسية جعلت من تحليل سلسلة

القيمة أمرا مهما في عصر العولمة، وهي:

-مع التقسيم المتزايد للعمل، والتشتت العالمي لإنتاج المكونات والأجزاء، أصبحت القدرة التنافسية الشاملة أهمية متزايدة؛

-الكفاءة في الإنتاج ليست سوى شرط ضروري للنجاح في اختراق الأسواق العالمية؛

-دخول الأسواق العالمية الذي يسمح بالنمو المستدام يتطلب فهما للعوامل الديناميكية ضمن سلسلة القيمة بأكملها؛

-تشكل سلاسل القيمة العالمية حاليا حوالي 50% من حجم التجارة العالمية حسب تقديرات البنك الدولي؛

-لقد كان نشاط سلاسل القيمة العالمية سببا رئيسيا في موجات النمو التي سجلت في عدد من الدول النامية، ومحضرا أساسيا لانخفاض معدلات الفقر في الدول التي انخرطت أكبر من غيرها في سلاسل القيمة العالمية؛

-تتمثل أهم مكاسب الاندماج في سلاسل القيمة العالمية إلى زيادة حجم التجارة الدولية في السلع الوسيطة، وهذا ما أدى إلى خلق فرص العمل وتوليد الدخل وتنمية القدرات الانتاجية، ورفع مستوى تقدم صناعاتها وتنويعها، وتعميق التكامل الاقليمي؛

-أشارت العديد من الدراسات أن زيادة المشاركة في سلاسل القيمة العالمية بمعدل 10 % يؤدي إلى زيادة متوسط الانتاجية ب 1,6 % ، وزيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي بنسبة تتراوح بين 11 و 14 % .

8. التباين في القيمة المضافة على طول سلسلة القيمة

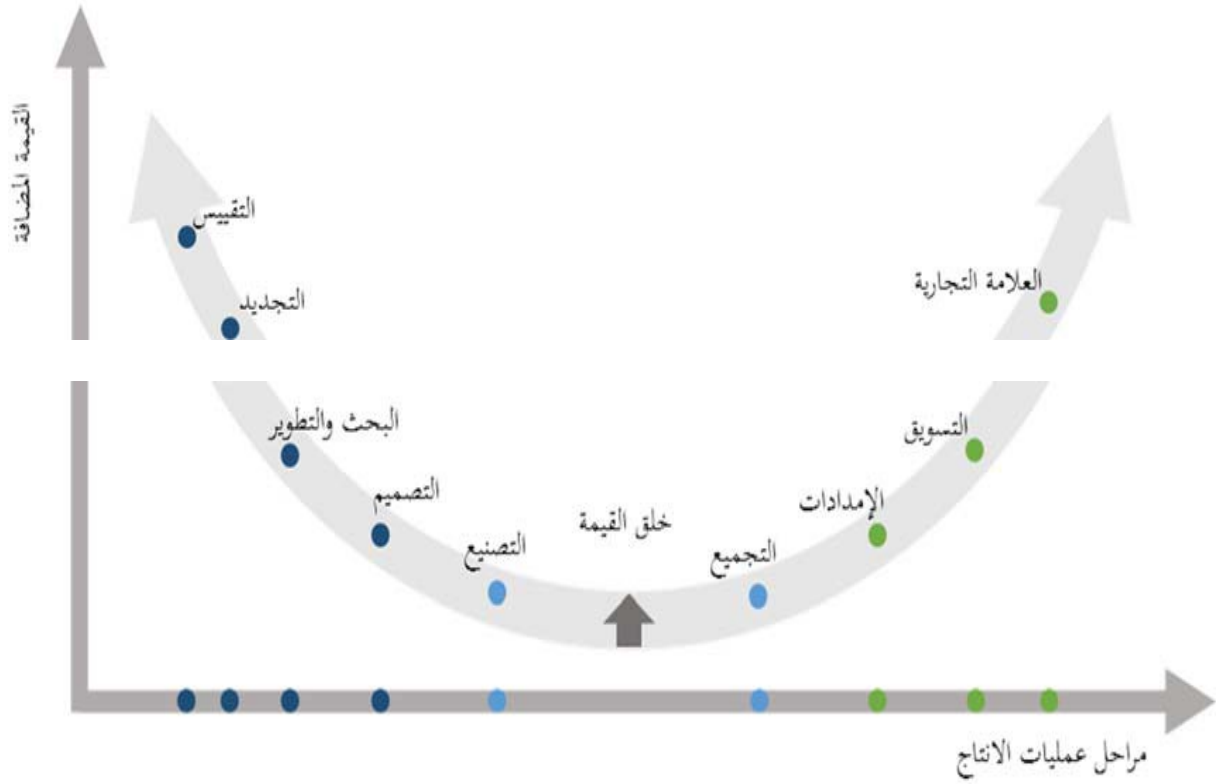
التباين في القيمة المضافة وفقا لمنحنى ابتسامة: (*Smily Curve*): تشير الأدبيات الاقتصادية إلى وجود علاقة غير خطية بين مراحل الإنتاج على طول سلسلة القيمة العالمية ونسبة مساهمتها في إجمالي القيمة المضافة، حيث يشير منحنى الابتسامة (*Smily Curve*) إلى أن هذه العلاقة تأخذ

شكل U ، حيث أن أنشطة المنبع (البحث والتطوير، التصميم...)، إلى جانب أنشطة المصب (العلامة التجارية، التسويق...) تشكل الحصة الأكبر من القيمة المضافة الإجمالية، في حين أن مراحل الإنتاج الوسيطة أي تصنيع المكونات والتجميع النهائي للمنتجات لا تساهم إلا بالقليل من القيمة المضافة.

ويوضح منحنى الابتسامة كيفية تحقيق القيمة المضافة، ويستخدم في الفصل بين الأنشطة عالية القيمة المضافة والأنشطة منخفضة القيمة المضافة، وتقوم معظم الشركات الدولية باختيار مواقع التصميم والتسويق في اقتصاديات متقدمة والتجميع في الاقتصاديات الناشئة، إلا أنه هناك اتجاه نحو تغيير توزيع المهام دولياً، حيث بدأت الشركات في الاقتصادات الناشئة تلحق بالركب فيما يتعلق بالأنشطة ذات القيمة المضافة العالية والتي شهدت انتشار مكاتب الاستشارات في مجال الأعمال وانتعاش التجارة الالكترونية خاصة في دول جنوب شرق آسيا، الصين، الهند، البرازيل، ودول من الشرق الأوسط ومن بينها المملكة العربية السعودية، وبدأت الشركات تنقل أنشطتها ذات القيمة المضافة العالية باتجاهها . ويجدر التأكيد أن تحديد المواقع على سلسلة القيمة تختلف أيضاً بين البلدان ويعتمد على تخصصاتهم، دول المنبع تنتج المواد الخام أو المعرفة على سبيل المثال (الأبحاث والتصميم) التي يتم تنفيذها في المراحل الأولى من عملية الإنتاج، في حين أن دول المصب تقوم بتسويق المنتجات أو تخصص في تقديم الخدمات للزبائن .

تموقع بلد على سلسلة القيمة يمكن أن يؤثر على حجم المكاسب التي يحصل عليها من مشاركته في سلاسل القيمة العالمية . فبعض الأنشطة، مثل البحث والتطوير والتصميم، وأيضاً بعض الخدمات، تخلق قيمة مضافة تفوق أنشطة التجميع. والشكل الموالي يمثل منحنى ابتسامة:

شكل رقم 4- يبين منحى ابتسامة



تعتمد استراتيجيات التوزيع الهيكلي والجغرافي للأنشطة، فقد تقوم الشركة بهدف تقليل التكاليف بالاستعانة بمصادر خارجية لتزويدها بالمدخلات اللازمة لعملية الإنتاج سواء كانوا موردين من داخل أقاليم البلد أو موردين أجانب، أو نقل أنشطة التركيب وتجميع المنتجات النهائية للخارج. كما يمكن للشركات تحقيق التكامل الرأسي عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر سواء مع أنشطة المنبع أو أنشطة المصدر، الأول يتم عن طريق التكامل الخلفي ويحدث عندما تقوم شركة بإنتاج ما تحتاجه من مواد أولية لازمة لعملية الإنتاج كقيام شركة لتصنيع المواد الغذائية بامتلاك عدد من المزارع لزراعة ما تحتاجه من مدخلات. والثاني عن طريق التكامل الأمامي وذلك عندما تتجه الشركة نحو مراحل الإنتاج النهائية كقيام شركة استخراج البترول بامتلاك مصانع لتكرير البترول لاستخلاص مكوناته من بنزين وكبروزين... الخ

إن عملية تجزئة سلاسل القيمة ساهمت فيه عدة عوامل أحدها رغبة المؤسسة في تحقيق مكاسب في الكفاءة، فزيادة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية حتم على المؤسسات زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف، والطريق لتحقيق ذلك هو التمويه بالمنتجات الوسيطة عبر منتجين أكثر كفاءة. ومن الأسباب الأخرى هو الوصول للأسواق الناشئة وامتلاك أصول استراتيجية تسمح للمؤسسة باستغلال المعارف الخارجية.

ولفهم ظاهرة عولمة الإنتاج يمكن تحليلها إلى مرحلتين الأولى تتعلق بتجزئة وتفكيك سلاسل القيمة إلى مراحل إنتاج محددة، والثانية تتعلق بالتشتت والتوزيع الجغرافي لمراحل الإنتاج والذي نتج عنه سلاسل القيمة العالمية. وتقوم الشركات في الدول المتقدمة بنقل جزء من أنشطتها إلى الخارج وخصوصاً نحو الدول النامية، ويرجع جزء من تحقيق الأرباح جراء التقسيم الدولي لمراحل الإنتاج، للاختلافات في تكاليف عوامل الإنتاج بين مختلف الدول، والفروقات الشاسعة في أجور العمالة غير الماهرة بين الدول المتقدمة والنامية جعل من تجزئة مراحل عملية الإنتاج دولياً أمراً مرجحاً، وهو ما يتناسب مع نظرية عوامل الإنتاج

حيث تخصص كل دولة في إنتاج وتصدير السلع التي تستخدم فيها عوامل إنتاج وفيرة لديها، وعلى هذا الأساس تخصص الاقتصادات النامية والتي تتميز بوفرة نسبية في العمالة غير الماهرة بإنتاج وتصدير منتجات كثيفة العمالة غير الماهرة، أي التجميع النهائي للمنتجات، وبالمثل فإن الدول كثيفة رأس المال والعمالة الماهرة تخصص في تصدير المنتجات الوسيطة، وأعمال التصميم والبحث والتطوير.

وعلى ذلك فإن مفهوم التخصص لم يعد يركز على التوازن العام للمزايا النسبية للبلدان في إنتاج السلع النهائية، ولكن على الميزة النسبية للمهام التي يقوم بها البلد في مرحلة ما من سلاسل القيمة العالمية.

9. طرق ربط اقتصاديات الدول بسلاسل القيمة العالمية

هناك العديد من الطرق لربط اقتصاديات الدول بسلاسل القيمة العالمية، ولعل أهم هذه الطرق للربط بسلاسل القيمة العالمية تتمثل في:

__ **البيع**: تستفيد سلاسل القيمة العالمية من الحدود المفتوحة وتسمح لكل حلقة في السلسلة لتتخصص في ما تتفوق فيه، لذلك العديد من الشركات الكبرى قد خفضت من أنشطتها الداخلية وشراء قطع الغيار والخدمات التي يحتاجون إليها لصالح الشركات الخارجية، والتي يمكن أن توفر أفضل هذه المنتجات والخدمات بشكل أسرع وأقل تكلفة وهذا يخلق فرصا للشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي لديها قدرات قوية في قطاع المنتج أو الخدمة الذي يمثل مدخلات وسيطة (قطع غيار، مواد أولية، مكونات أخرى، خدمات إدارية أو خدمات مالية... الخ) في شركة أخرى محلية أو أجنبية بأن ترتبط مباشرة بسلسلة القيمة العالمية بما أنها المزود الرئيسي لهذا المنتج و الخدمة، وتستطيع كذلك هذه الشركات الالتحاق بالسلسلة عندما تبيع لمورد قائم في السلسلة.

__ **التعاقد الخارجي**: هو نقل العمليات التنفيذية المحلية خارج المقر الاجتماعي للشركة من أجل تخفيض التكاليف أو الاستفادة من القدرات المحلية مثل اليد العاملة، وهذه العمليات تبقى تحت سيطرة المؤسسة بل تتم فقط في أماكن أخرى، وبهذه الطريقة يمكن خلق أو إنشاء أو توسيع سلسلة القيمة الخاصة

__ **الاستعانة بمصادر خارجية**: رغم أنه من السهل الخلط بينها وبين التعاقد الخارجي، إلا أن الفرق الرئيسي هو مستوى الرقابة الذي تحتفظ به الشركة الأم في حالة التعاقد الخارجي، بينما تكون المراقبة محدودة بعد اختيار المصدر في حالة الاستعانة بمصادر خارجية، ويتضمن البرنامج طريقتين هما:

الأول: هو الحصول على المدخلات الوسيطة مثل: المواد الخام، المكونات والنظم الفرعية والسلع والخدمات من الموردين الخارجيين الذين يوفرهم عروض مغرية؛

الثاني: تفويض بعض العمليات التجارية إلى أطراف خارجية، التي يمكن أن تؤدي الوظيفة أو العمل بشكل أفضل، أسرع وأرخص من الشركة.

__ **الاستثمار الأجنبي المباشر**: يهدف الاستثمار الأجنبي المباشر في المقام الأول إلى تجزئة عمليات الإنتاج للاستفادة من المزايا النسبية والبحث عن الكفاءة في أفضل المواقع، أو ضمان الوصول مباشرة للأسواق الدولية، وهو يساهم في التنوع الهيكلي والجغرافي للشركات متعددة الجنسيات، وتطوير شبكات الإنتاج الدولية، فالاقتصادات التي شهدت أكبر تدفق للاستثمار الأجنبي المباشر هي نفسها

التي سجلت توسعا في صادرات السلع، يمكن للاستثمار الأجنبي المباشر أن يساعد في تعزيز العلاقة بين الشركة المحلية والشركات المتعددة الجنسيات، مما يسمح بإجراء تغييرات، بتجديدات أو ابتكارات التي من شأنها أن تجعل ذلك رابطا حيويا في سلسلة القيمة العالمية، كذلك يمكن للاستثمار الأجنبي المباشر أن يربط الشركة المحلية بأكبر الموردين المشاركين في سلاسل القيمة، مما يتيح لها فرصة البيع في الخارج؛

– **المشاريع المشتركة:** تتمثل في المشاركة في المشاريع المشتركة أو إقامة علاقات استراتيجية، فالمشاريع المشتركة كما ورد في التعريف الذي وضعته منظمة الأونكتاد، الذي يرى أن المشروعات المشتركة تتضمن ثلاثة أنواع:

- المشروعات التي تقوم في بلدين أو أكثر أو فيما بين عدة بلدان، والتي تعتبر ذات فائدة مباشرة لها وتشكل نوعا من الاستثمار المشترك، مثل مشاريع الجسور التي تربط بلدين أو خطوط أنابيب الغاز أو محطة توليد كهرومائية يشترك فيها أكثر من بلد؛
- مشروعات بمكونات وطنية تم التنسيق فيما بينها وجرى ربطها معا رغم أن لكل منها مواصفاته الخاصة وتم إنشاؤها بناء على قرار استثماري منفرد، مثل: شبكات الطرق، شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية والشبكات الكهربائية؛
- المشروعات التي تقام في بلد واحد وتستخدم مدخلات من بلد آخر، أو تلك التي تنتج لإشباع الحاجات من سلع وخدمات لصالح بلدين أو أكثر، مثل: الصناعات الثقيلة التي تقام باتفاق بين بلدين وكذلك الموانئ والقنوات. في هذه الحالة يمكن أن ينتمي المستثمرون إلى دولة واحدة أو أكثر.

10. فرص وتحديات المشاركة في سلاسل القيمة العالمية:

تواجه الشركات فرصا وتحديات جديدة في السوق العالمي، وبما أن المخاطر متأصلة في السعي وراء تحقيق الفرص التي يمكن أن تكتسب من خلال المشاركة في سلاسل القيمة العالمية والتحديات التي سوف تكون في الواجهة.

ـ **الفرص:** يتيح الاندماج في سلاسل القيمة العالمية للبلدان الانفتاح في التجارة والاستثمار الأجنبي، مما يمكن أن يساعد في التنمية من خلال اكتساب المعرفة والتكنولوجيا وبناء القدرات في الأنشطة التي تقوم بها ونقل اليد العاملة: من الزراعة إلى الصناعة التحويلية والخدمات ويمكن استعراض هذه الفرص فيما يلي.

● **نقل التكنولوجيا والمعرفة عن طريق الاستيراد والاستثمار الأجنبي المباشر:** إن الاندماج في

سلاسل القيمة هو وسيلة للبلدان من أجل الاستفادة من مكاسب ديناميكية في التجارة، رأس المال المادي والبشري، ويكون التركيز الأكثر أهمية على نقل التكنولوجيا والمعرفة بين البلدان المشاركة في سلاسل القيمة والذي يتم بطريقتين وهما:

ـ معرفة تقنيات الإنتاج تنقل مع تبادل السلع؛

ـ التكنولوجيا يمكن نقلها عندما تقوم الشركات الأجنبية بالاستثمار المباشر في بلد ما .

نقل التكنولوجيا هو الأكثر أهمية في حالة الواردات من السلع الوسيطة التي تميل إلى الارتفاع في المشاركة في سلاسل القيمة العالمية أكثر من واردات السلع النهائية الأتية من البلدان الصناعية لأن المحتوى التكنولوجي يكون أكثر أهمية، إضافة إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو ثاني أهم قناة لانتقال الآثار التكنولوجية لسلاسل القيمة، وهذه الآثار تكون أكبر في حالة الواردات المرتبطة به وهي الآلات والمعدات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فزيادة الاستثمار الأجنبي المباشر له تأثير في تحسين نوعية صادرات البلدان النامية، إذ يحفز الاستثمار المحلي من خلال تقليص تكلفة اعتماد تكنولوجيا جديدة ويعزز المنافسة في السوق الداخلية.

● **بناء القدرات:** الاندماج في سلاسل القيمة العالمية يمكن الدول ويشجعها على بناء القدرات

عند الوصول إلى أسواق عالمية حيث يتم خلق فرص الربح، هذه القدرات يمكن تعزيزها بطرق مختلفة وذلك من خلال تدريب العمال، التفاعل مع الموردين... الخ، لذلك فإن المنظمات التي تقوم بدور مفيد في هذا الصدد هي تلك التي تقدم خدمات تنشر التكنولوجيا لا سيما في مجال القياس والمعايير، التجارب وضمان الجودة فضلا عن تقديم المشورة الفنية والتنظيمية،

إضافة للسياسات والمؤسسات في البلدان النامية التي تؤثر على التدفقات الدولية في المعدات والخدمات ورأس المال البشري والاستثمار الأجنبي وهي ذات أهمية حاسمة من أجل تسهيل بناء القدرات.

إن بعض القدرات لا يمكن اكتسابها من خلال التفاعل المباشر مع العملاء الأجانب، لكن سلاسل القيمة العالمية تقدم معلومات عن متطلبات السوق العالمية من حيث المنتجات والعمليات والتكنولوجيا والمعايير، وهذه المعلومات الثمينة تعتبر فرصة للشركات المحلية التي تتوق لتصبح من موردي الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في سلاسل القيمة العالمية، إضافة إلى أن بناء القدرات يعطي بعض الشركات ميزة تنافسية في الأسواق التي تعمل فيها حيث يمكن أن تحقق مستوى أرباح أعلى بسبب قدراتها التي يصعب تكرارها، فمثلا كوستاريكا نجحت في اكتساب ميزة تنافسية كبيرة في مختلف القطاعات من خلال بناء القدرات عبر الاستثمار الأجنبي المباشر.

- **الاندماج الأولي في سلاسل القيمة العالمية من الزراعة إلى نشاط الصناعات التحويلية والخدمات:** الاندماج الأولي في سلاسل القيمة العالمية يؤدي غالبا إلى تحول هيكلية مفيد، هذا ما يحدث في كثير من الأحيان للبلدان في المراحل الأولى من التنمية حيث أن السكان إلى حد كبير يعملون في الزراعة، ففي البداية عادة ما يرتبط الاندماج في سلاسل القيمة مع مكاسب كبيرة في الإنتاجية والرفاه، لأن العمالة تحولت إلى قطاع التصنيع أو الخدمات على الرغم من أن هذين القطاعين يوظفان عمالة كبيرة غير ماهرة في المراحل الأولى من التنمية.
- **زيادة واستقرار معدل النمو الاقتصادي:** من خلال تطبيق التعلم عن طريق الممارسة، والقدرة على التحديث، مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية؛
- **تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة التطوير على مستويات عديدة في دول العالم:** حيث يتم إنتاج منتجات أحدث من حيث الجودة أو المواد المصنوعة، كما تبني الدول نظام إدارة الجودة في تصميم المنتج وإنتاجه وتسويقه وعرضه على المستهلكين في مناطق جغرافية مختلفة؛

● **تطوير تجارة القيمة المضافة:** ذلك من خلال مشاركة شركات في دول مختلفة في مراحل مختلفة، يتحقق فيها قيمة مضافة في كل مرحلة، ويؤكد تقرير الاستثمار الدولي لعام 2013 أن تجارة القيمة المضافة بلغت 30% في الدول النامية وحوالي 18% في الدول المتقدمة، مما يؤكد على استفادة الدول النامية من سلاسل القيمة العالمية.

ـ **التحديات:** تواجه الشركات بعض التحديات في السوق العالمية الجديدة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ارتفاع خطر المعايير الدولية للحصول على السعر والجودة ومواعيد التسليم التي تعتبر غير متوفرة نسبياً؛
- إن الشركات تحتاج إلى نطاق واسع نسبياً من الإنتاج للدخول في سلاسل القيمة العالمية، أو أن يكون لدى الشركة هامش من التكنولوجيا المتخصصة للدخول في سلاسل القيمة؛
- تواجه الشركات أيضاً خطر الضغوط التنافسية، إذ يمكن لشركة أن تنافس من زاوية انخفاض الأسعار أو من زاوية نوعية وجودة المنتجات، والأفضل هو الذي ينجح في السلسلة؛
- خطر آخر يهدد الاقتصاديات المشاركة في سلاسل القيمة العالمية، والمتمثل في أن الصدمات يمكن أن تنتشر بسهولة إلى بقية الأطراف المشاركة في السلسلة؛
- إن الانخفاض في الانتاجية في قطاع واحد يمكن أن يؤثر على السلسلة بأكملها، وكذلك يؤثر على قطاعات المصب؛

- إن زيادة الانفتاح التجاري على التجارة الدولية ورأس المال يمكن أن يكون له تأثير كبير على تقلبات الاقتصاد الكلي عندما يكون الاقتصاد متركز في أنشطة إنتاجية معينة.

11_ أهم المقترحات لتحسين مستويات الاندماج في سلاسل القيمة العالمية: تتمثل في:

- التركيز على إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية على واردات السلع الوسيطة والرأسمالية بما يعزز المكاسب على صعيد الانتاجية والاندماج في سلاسل القيمة العالمية؛

-تبنى منهج متكامل في تحرير التجارة يركز على تحرير تجارة الخدمات (النقل، التأمين، الشحن، الاتصالات) جنباً إلى جنب مع تحرير تجارة السلع، حيث تساهم تجارة الخدمات في زيادة القيمة المضافة، وهو ما يعزز من أداء سلاسل القيمة العالمية؛

-دعم التكامل الرأسي في مابين الدول الاقليمية، وفيما بينها والعالم؛

-تحسين البيئة والمناخ الاستثماري بهدف جذب المزيد من التدفقات الواردة من الاستثمار الأجنبي لدول المنطقة خاصة تلك التي تستهدف تعميق الاندماج في سلاسل القيمة العالمية؛

-اتباع السياسات الهادفة إلى تحسين مستويات وصول المستثمر المحلي والأجنبي إلى التمويل، وكذلك المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؛

-اتباع السياسات الرامية إلى الحد من الاختلالات في أسعار الصرف؛

-أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحسين مستويات المهارة الفنية والابتكار لدى الخريجين، من خلال سياسة تعليمية تهدف لرفع مستويات جودة التعليم والتدريب والانفتاح على العالم الخارجي، حتى تتماشى قدرات الخريجين مع احتياجات أسواق العمل؛

-إصلاح المنافذ الجمركية من خلال تطبيق أحدث الأساليب التقنية الحديثة، إضافة إلى تحسين الاجراءات في تلك المنافذ وتعزيز هيكل الموائى وإدارتها، الأمر الذي يؤدي إلى خفض مستويات الوقت والتكلفة؛

-تبنى المعايير والمقاييس الدولية فيما يخص قبول السلع بالمنافذ الجمركية؛

-تفعيل قوانين الملكية الفكرية، وذلك لما لها من دور كبير فيما يتعلق بالاندماج في سلاسل القيمة العالمية؛

-اتباع سياسات زراعية هادفة نحو دمج أصحاب الحيازات الصغرى في سلاسل القيمة الزراعية، من خلال منحهم بعض الدعم وخاصة في مجال الإرشاد الزراعي والحصول على التمويل؛

-ضرورة توافر في الدول المشاركة مزايا تنافسية واضحة -التي يركز عليها تقرير التنافسية العالمي - بحيث تحصل تلك الدول على ترتيب متقدم أو مناسب في مؤشرات التنافسية، التي يحددها تقرير التنافسية

العالمي، وتشمل الجودة المؤسسية وجودة البنية الأساسية، والصحة، والتعليم الأساسي، والاستقرار على المستوى الكلي، وكفاءة التعليم والتدريب، وكفاءة سوق العمل والأعمال، وكفاءة سوق السلع وسوق التمويل والتحديث التكنولوجي والابتكار؛

-الاستقرار السياسي للحد من مخاطر عدم التأكد في حالة المشاركة في تلك السلاسل؛

-التزام الشركات بالتحديث التكنولوجي، ومعايير الجودة العالمية؛

-استخدام مواد وسيطة ذات جودة مرتفعة، والالتزام فيها بالمعايير العالمية؛

-القدرة على تنفيذ المهام والأنشطة والعمليات المطلوبة بأعلى جودة، وأقل سعر، وفي التوقيت المناسب؛

-القدرة على الاقتراب من الأسواق العالمية، والتواصل معها وفقا للنظم الحديثة.

12. المشاكل المحتملة من مشاركة الدول النامية في سلاسل القيمة العالمية:

تؤكد الأدبيات الاقتصادية المتاحة عن سلاسل القيمة العالمية أن مكاسب الدول النامية من تلك السلاسل ليست مؤكدة، لأنها تقترن بتوافر الشروط اللازمة للمشاركة سواء على مستوى الدولة أو الشركات، كما أن الدول النامية قد تتعرض لمشاكل عديدة من مشاركتها مع تلك السلاسل أهمها:

-المشاركة في سلاسل القيمة العالمية يحمل في طياته المزيد من الاندماج التجاري والتبعية مع العديد من الدول، ومن المحتمل أن يزداد العجز التجاري في المراحل الأولى من المشاركة في تلك السلاسل، بسبب انخفاض المكاسب خاصة للدول النامية؛

-تزداد نسبة السلع الوسيطة في التجارة الدولية في سلاسل القيمة العالمية، وبحيث يصعب السيطرة عليها، حيث تزايد عدد مرات دخولها وخروجها، ومن المحتمل أن يتم تقديرها بأكثر من قيمتها، مما قد يجعل الدول أكثر عرضة للصدمات الخارجية في فاتورة وارداتها. وتعد السلع الوسيطة ذات الجودة المرتفعة، التي تتفق مع المعايير العالمية شرطا هاما، مما يشكل قيود على بعض الدول؛

-في إطار سلاسل القيمة العالمية يصعب تحقيق الاستقلال في السياسة التجارية للدولة، كما يصعب انتهاج سياسات حمائية، لأن السلع تعبر الحدود الخارجية مرات ومرات، مما يجعل تكلفة الحماية مرتفعة

للدول المطبقة لها. إذ أن السياسات التجارية للدول تعد من المحددات الهامة لاختيار الشركات المنظمة إليها، وكلما زادت السياسات الحمائية انخفضت مكاسب الدول المشاركة؛

-المشاركة في سلاسل القيمة العالمية لا تعن بالضرورة تحقيق مكاسب مرتفعة، لأن توزيع المكاسب يتوقف على الدول والشركات الأقدم والأحدث في الدخول للسلاسل، ومدى امكانية الاستفادة منها. فهناك دول تقع على هامش تلك السلاسل وأخرى تقع في مركزها، والأخيرة تحصل على مكاسب أكبر، والأولى تكون مكاسبها ضئيلة؛

-اختيار الدول والشركات التي تدخل في سلاسل القيمة العالمية، يتم وفقا للمزايا التنافسية للدولة والشركة المزمع اختيارها في آن واحد، ولا شك أن ذلك يمثل صعوبة بالغة للدول النامية ذات الامكانيات المحدودة، كما أن المكاسب المحتملة ترتبط بتلك المزايا التنافسية؛

-تتواجد صعوبات عديدة في قياس سلاسل القيمة العالمية على مستوى الدول والقطاعات والشركات، حيث يصعب تحديد مساهمات كل دولة، مما يثير تخوف العديد من الدول من سلاسل القيمة العالمية، ويجعل من الصعب تحديد المكاسب للدول المشاركة؛

-المنافسة في سلاسل القيمة العالمية ليست منافسة تامة، ولكن منافسة بين كيانات اقتصادية وتجارية كبرى، أي بين احتكارات ضخمة، وهكذا فالبعد عن المشاركة معها سيتضمن خطورة في مواجهتها خاصة للدول النامية.

13. إطار مقترح لتعظيم المكاسب للدول النامية من المشاركة في سلاسل القيمة العالمية:

تعد سلاسل القيمة العالمية هي الشكل السائد لأنماط التجارة الدولية في القرن الواحد والعشرين، وتتضمن عمليات التجارة الدولية نوعين، الأول تقليدي للمواد الخام والأولية والسلع الصناعية البسيطة، وهذا النوع يحكمه مبدأ الميزة النسبية ووفرة عناصر الانتاج، وتقوم به إما شركات صغيرة أو شركات متعددة الجنسيات، ولكن في إطار نمط السوق، حيث يعد من العمليات الهامشية التي لا يتم تجزئتها دوليا ولكن بهدف السيطرة على مصادر المواد الخام والأولية والتحكم في أسعارها. أما النوع الثاني من

عمليات التجارة الدولية، وهو ما يخص السلع الصناعية والخدمات التي تتطلب تقدم تكنولوجي ومعرفي واسع المدى، ويتم من خلال سلاسل القيمة العالمية، في إطار هرمي تسلسلي تسيطر عليه شركات متعددة الجنسيات، وتعد الميزة التنافسية للدولة والشركات عوامل جاذبة للمشاركة في تلك السلاسل، والجوهر الذي يتم على أساسه تجزئة جميع مراحل المنتج عبر شركات ودول متعددة، ولتعظيم المنافع والحد من الخسائر من المشاركة في إطار سلاسل القيمة العالمية فان ذلك يتطلب ما يلي:

– **توافر بيانات دقيقة عن سلاسل القيمة العالمية على المستوى الدولي:** فعلى الرغم من أهمية سلاسل القيمة العالمية، إلا أنها ينقصها المقاييس الدقيقة على المستوى الكلي والقطاعي والجزئي للشركات الداخلة فيها دولياً، فالحركة السريعة الداخلة والخارجة لتلك السلاسل، والتي تتضمن أنشطة عديدة ودول عديدة، تجعل من الصعب تحديد المكاسب والخسائر للدول المشاركة فيها بشكل دقيق. وحتى الآن فإن البيانات الدولية المتاحة عنها محدودة للغاية، حيث تقتصر على نسبة المدخلات الوسيطة من التجارة الدولية، ونسبة القيمة المضافة من التجارة الدولية ونسبتها من الناتج المحلي للدول الكبرى. وقد أكدت أغلب الأدبيات الاقتصادية الحديثة أن البيانات المتاحة لتلك السلاسل غير دقيقة، حيث تتضمن ازدواجاً في حساب القيمة المضافة والمدخلات الوسيطة بسبب حركة الواردات السريعة من دولة لأخرى، وكثرة مراحل المنتج سواء سلعة أو خدمة. كما أن سيطرة الشركات متعددة الجنسيات على تلك السلاسل يثير مخاوف عديدة. وتعد بيانات سلاسل القيمة العالمية محورها هاماً لتحديد المكاسب المحتملة للدول المشاركة، لذلك يجب السعي من خلال المنظمات الدولية كمنظمة التجارة العالمية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي، إلى ضرورة إتاحة البيانات التي تتعلق بتلك السلاسل على المستوى الدولي والقطاعي وعلى مستوى الشركات ذاتها بمنتجاتها المختلفة، فلا شك أن الشفافية في تلك البيانات تساعد على تقييم آثارها على التجارة الدولية لدول العالم؛

– **سعي الدول المشاركة لاتخاذ مراكز متقدمة في مؤشرات التنافسية العالمية:** حيث أكدت الدراسات التطبيقية عن سلاسل القيمة العالمية أن اختيار الدول والشركات المشاركة في تلك السلاسل يكون وفقاً لمبدأ الميزة التنافسية – التي سبق وأن أوضحها – Porter (1985) التي تنطبق على الدول

والشركات. وتتمتع الشركة بميزة تنافسية عندما تخطط وتنفذ استراتيجية تجعلها متميزة عن منافسيها في نفس المجال. أما تنافسية الدولة فتشير الى قدرة اقتصاد الدولة على خلق الثروة وتحقيق معدلات نمو مستدامة بما يضمن رفاهية المواطنين. وتتضمن التنافسية على مستوى الدولة جوانب عديدة تشمل بيئة الاقتصاد الكلي وجودة المؤسسات والبنية الأساسية والتعليم (الأساسي والعالي) والتدريب والصحة وكفاءة سوق العمالة والسلع والتمويل. وقد أكدت الأدبيات الحديثة على أن مكاسب الدول المشاركة في السلاسل تزداد مع تمتع الدول بمراكز متقدمة في مؤشرات التنافسية العالمية وتمتع الشركات التابعة لها بمزايا تنافسية عالية. كما أنه في حالة عدم تحقق ذلك ستضطر الدول للمشاركة في نمط السوق للصفقات البسيطة، وستكون مكاسبها ضئيلة جدا من تلك السلاسل.

— وضع خطة مستقبلية للتعامل مع الشركات المشاركة في سلاسل القيمة العالمية تتضمن جوانب هامة هي:

- ضرورة نشر بيانات تلك الشركات سنويا لتقييم أدائها قبل وبعد المشاركة في سلاسل القيمة العالمية؛
- وضع مقاييس ومؤشرات للأداء وقيم مستهدفة على مستوى القطاع والصناعة والشركات لتقييم الأداء في إطار المشاركة في سلاسل القيمة العالمية، ويعد ذلك رؤية هامة لمشاركة تلك السلاسل مشابحة لرؤية دول العالم التي يتم اعدادها في فترات مستقبلية؛
- وضع اجراءات تحفظية والرقابة على دخول وخروج المدخلات الوسيطة، والتي تزداد بشكل واضح في إطار سلاسل القيمة العالمية، والتركيز على أسعار التحويل للمدخلات الوسيطة حتى لا تستخدم كوسيلة لتحويل أرباح الشركات متعددة الجنسيات.

المراجع:

العربية:

- 1- سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية (الأساسيات-الاستراتيجيات-التطبيقات)، جامعة قناة السويس، 2010.
- 2- محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية، دار صفاء للنشر، 2018.
- 3- عبد الرحمن أحمد أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، 2001.
- 4- نور الدين السعيد، الشركات متعددة الجنسيات، دار الاغصان للنشر، 2017.
- 5- سعاد جرمون، السعيد بوشول، سميحة جديدي، أهمية خدمات سلاسل القيمة العالمية في تعزيز التصنيع للبلدان النامية - حالة الهند، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 02، 2018.
- 6- عقبة عبد اللاوي، سعاد جرمون، سميحة جديدي، أثر المشاركة في سلاسل القيمة العالمية على التنمية البشرية في الدول النامية، مجلة الباحث، العدد 17، 2017.
- 7- منال عفان، سلاسل القيمة العالمية في الدول النامية: الفرص والتحديات وتعظيم المكاسب على الموقع الالكتروني: <https://ahramasr.com/> بتاريخ 2019/09/15.
- 8- عبد المالك باهي، وفاء باهي، هالة جديدي، أثر المشاركة في سلاسل القيمة العالمية على الدول العربية (دراسة قياية لمجموعة من الدول العربية للفترة 1995-2015)، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017.
- 9- محمد اسماعيل، الاندماج في سلاسل القيمة العالمية، موجز سياسات، العدد السابع، صندوق النقد العربي، أكتوبر 2019.
- 10- ناجي بن حسين، مقياس إدارة الأعمال الدولية، 2012.

الأجنبية:

- 1- John H. Dunning & Sarianna M. Lundan, Multinational Enterprises and the Global Economy, 2nd edition, 2008.
- 2- Christophe SIERRA, Firmes multinationales et dynamique de création technologique : des coûts de transaction aux coûts de coordination, Ecole doctorale des sciences humaine et sociales, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Lumière, Lyon 2, France, 18 décembre 2003 ;
- 3- Sandrine LEVASSEUR, Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales, <http://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/revue/4-hs.pdf>
- 4- Xavier RICHEL, Nouvelles économies de marché et stratégies des firmes multinationales, http://regiondeveloppement.univtln.fr/fr/pdf/R16/R16_ND_Richet.pdf.
- 5- Charles W. L. Hil, International Business: Competing in the Global Marketplace, 13 th Edition, 2021.
- 6- Alan M. Rugman, The Oxford Handbook of International Business, 2009.