كلية الإدارة والتكنولوجيا
الدراسات العليا

انعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج

دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسية بـ ج.م.ع

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

هند خلف كمال الدين

مساعد تدريس بكلية الإدارة والتكنولوجيا

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري – فرع جنوب الوادي بأسوان

إشراف

أ.د. محمد نمـــر علـي أحمد

أستاذ ورئيس قســـــم إدارة الأعمـــال

كلية التجارة – جامعة سوهاج ،

وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية

الأساتذة والأساتذة المساعدين

١٤٣٧هـ – ٢٠١٦م

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَالْأَرْضَ وَضَعَهَا لِلْأَنَامِ" (*)

صدق الله العظيم

(*) القرآن الكريم ، سورة الرحمن ، الآية ١٠ .

إهـــــداء

إلي :

والدي ووالدتي... أمد الله في عمرهما.

إخوتي الأعزاء ... حباً وتقديراً وعرفاناً.

إقرار الباحثة

أقر أنا الباحثة / **هند خلف كمال الدين** – مساعد تدريس بكلية الإدارة والتكنولوجيا ، بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري – فرع جنوب الوادي بأسوان ، بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي ، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى ، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة ، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة .

الباحثة :

الاسم : هند خلف كمال الدين

التوقيع : .....

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

تتكون لجنة المناقشة والحكم على الرسالة من كل من السادة :

١- الأستاذ الدكتور / محمد نمر علي أحمد ... ... **رئيساً ومشرفاً**

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة سوهاج ، وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين .

٢- الأستاذ الدكتور/ سيد محمود السيد اسماعيل الخولي ... ... **عضـــــــــواً**

أستاذ إدارة الاعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس ، ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث ، وأمين اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين.

٣- الدكتور / ياسر أحمد مدني محمد ... ... **عضـــــــــواً**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية الإدارة والتكنولوجيا ، ورئيس قسم الدراسات العليا وبرامج خدمة المجتمع ، بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري – فرع جنوب الوادي بأسوان .

قرار لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

توصلت لجنة المناقشة والحكم على الرسالة بالإجماع إلى القرارين التاليين:

١- منح الباحثة هند خلف كمال الدين شيبه درجة الماجستير الأكاديمي في ادارة الأعمال من الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

٢- طباعة الرسالة على نفقة الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى ونشرها وتداولها بين فروع الاكاديمية وبينها وبين المؤسسات العلمية التجارية الاخرى ذات الصلة على مستوى جمهورية مصر العربية والوطن العربي.

الشكر والتقدير

الحمد لله عز وجل ، وسبحانك ربي لا إله إلا أنت الذي بنعمتك تتم الصالحات ، أشكرك وأُثْني عليك ثناءً يليق بذاتك ، إذ أعنت ووفقت ويسرت السبل . وأُصلي وأسلم على سيدنا ومولانا محمد ، صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد ،،،

إنه لَمِن دواعي فخر الباحثة واعتزازها ، أن تسجل وافر شكرها واحترامها لأستاذها الفاضل ، **الأستاذ الدكتور/ محمد نمر علي أحمد** ، أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة سوهاج ، وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين، وذلك لما قدمه من علم ونصح للباحثة ، كان لهما أبلغ الأثر في إخراج هذه الرسالة في صورتها النهائية ، فجزاه الله عن الباحثة خير الجزاء.

كما تتوجه الباحثة بخالص الشكر والتقدير ، للجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة ، وتخص بالشكر **الأستاذ الدكتور/ سيد محمود السيد اسماعيل الخولي** ، أستاذ إدارة الاعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث ، وأمين اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين، والذي تفضل بقراءة هذه الرسالة والإشتراك في لجنة المناقشة والحكم عليها ، ولتحمله مشقة الســفر، فله من الباحثة خالص الشكر والتقدير والاحترام ، وتدعو الباحثة الله أن يحفظه ويرعاه، وأن يجازيه عنها خير الجزاء.

وتتقدم الباحثة بأسمى آيات الشكر والعرفان ، **للدكتور / ياسر أحمد مدني محمد** ، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية الإدارة والتكنولوجيا ، ورئيس قسم الدراسات العليا وبرامج خدمة المجتمع ، بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري – فرع جنوب الوادي بأسوان ، لتفضله بقراءة هذه الرسالة والإشتراك في لجنة المناقشة والحكم عليها ، والذي تشرفت الباحثة بأن تتلمذت على يديه في مرحلة الدراسة الجامعية ومرحلة الدراسات العليا ، فله من الباحثة كل الشكر والاحترام والتقدير .

وتتوجه الباحثة بالشكر والتقدير ، إلى السادة المسئولين في فروع الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة ، على سعة صدرهم ، وكريم خلقهم تجاه الباحثة ، ولما قدموه من تجاوب إيجابي خلال المقابلات التي تمت معهم، ومشاركتهم الفعالة في الإجابة على قوائم الإستقصاء الخاصة بإجراء الدراسة الميدانية. والشكر موصول إلى جميع العاملين بمكتبات المؤسسات العلمية التجارية بـ ج.م.ع، وإلى **السيد الدكتور/ محمد حسن أحمد مهدي** – المدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة سوهاج ، والذي قام بمعاونة الباحثة في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

كما لا يفوت الباحثة أن تتقدم بوافر الشكر والتقدير ، إلى أسرة الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بفرع جنوب الوادي بأسوان ، وعلى رأسهم **الأستاذ الدكتور/ محمد بشير صالح** مدير الفرع، **والدكتور/ السيد محمود أمام** رئيس قسم الإدارة المالية والمحاسبة ، لما وجدت منهم من عون وتشجيع، وتوفير بيئة علمية مثالية ، ساعدت في اتمام هذه الرسالة .

وأخيرًا ، فإن الباحثة لاتدعي الكمال ، فالكمال لله وحده ، ولكن حسبها أنها اجتهدت ، فإن كانت اصابت فلها أجر المصيب، وإن كانت غير ذلك فلها أجر المجتهد . وكما قال القاضي الفاضل عبدالرحيم البيساني في جواب له على رسالة لعماد الدين الاصفهاني: " إني رأيت أنه ما كتب أحدهم في يومه كتابًا إلا قال في غده ، لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد ذاك لكان يستحسن ، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك ذاك لكان أجمل ، وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر".

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،،

الباحثة

انعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج - دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسية بـ ج.م.ع

مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات العالمية للعولمة على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بـ ج.م.ع. وقد قامت الباحثة بالتطبيق على ٥٧ فرعاً للشركات متعددة الجنسية العاملة في النشاط الصناعي ، في ثلاث قطاعات اساسية ، هي : الغذائية ، والكيماوية، والدوائية. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ، كما تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية. وقد اعتمدت على مصدرين في جمع البيانات ، هما :

مصادر ثانوية ، وتتمثل في استخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات ، ومنها الكتب والمجلات والرسائل العلمية وشبكة الانترنت والتقارير الصادرة من الشركات محل الدراسة ، سواء كان ذلك باللغة العربية أو الانجليزية .

مصادر اولية ، وتتمثل في تصميم الباحثة لقائمة استقصاء لجمع البيانات من مصادرها ، بغرض اختبار مدى صحة فروض الدراسة الثلاثة . وكذلك اتبعت الباحثة اسلوب المقابلة الشخصية في توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات عينة الدراسة ثم جمعها. وتم القيام بتحليل النتائج احصائياً عن طريق استخدام برنامج **SPSS**. وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج مهمة ، منها ما يلي :

- ادراك مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة، غير أنه لا توجد فروق معنوية في تلك الادراكات ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية : النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة .
- ادراك مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الإنتاج : استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الانتاج، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير ، واستراتيجية البعد البيئى بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، غير أنه لا توجد فروق معنوية في تلك الادراكات ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية : النوع ، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة .
- يوجد تأثير جوهري لأبعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجيات الإنتاج ، والمتمثلة في : استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الانتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية الموقع، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير ، واستراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة . وأن ذلك التأثير بلغ أوج قوته على استراتيجية الموقع ، والبعد البيئي ، وبلغ أقل قوته في استراتيجية تنوع الإنتاج.

The implications of globalization on production strategies - A field study by the applied on multinational companies in A.R.E

Abstract

This study aims to identify the impact of global variables of globalization on production strategies utilized by multinational companies in Egypt. The researcher has applied the field study on **57** multinational companies from the following three sectors: foods, chemicals, and pharmaceuticals. This study follows a descriptive and analytical approach. The study has also relied upon desk research and field study.

In this study, a various combination of primary and secondary data sources were utilized:

Secondary sources*:* including textbooks, scientific journal articles, dissertations, industry reports and internet sources.
Primary sources*:* the researcher has prepared a set of questions through questionnaire to collect primary data that can provide answers for the questions addressed in this study, and also to test the formulated hypotheses. The list of questionnaires were distributed to respondents through personal interviews. The data were then statistically analyzed using Statistical Package for the Social Sciences (**SPSS**) which is a software package used for statistical analysis.

The findings of this study can be summarized as follows:

- The dimensions of globalization have been realized by the study sample, there is no significant differences with regard to the importance globalization dimensions for the multinational companies under investigation due to variables relating to personal qualities i.e. type, qualification, position, and years of experience.

- The production strategies have been realized by the study sample. there is no significant differences regarding the importance of production strategies (quality strategy, production differentiation strategy, product design strategy, location strategy, supply strategy, research and development strategy, environmental dimension strategy) of the multinational companies under investigation due to variables relating to personal qualities i.e. type, qualification, position, and years of experience.

- There is a significant impact of the dimensions of globalization in general on the variables of production strategies as represented by: quality strategy, production differentiation strategy, product design strategy, location strategy, supply strategy, research and development strategy, environmental dimension strategy.

فهارس الدراسة

١- فهرس الموضوعات.

٢- فهرس الجداول.

٣- فهرس الأشكال.

١- فهرس الموضوعات

الموضـــــــوع	رقم الصفحة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١-١١
مقدمة	٢
١- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.	٣
٢- أهداف الدراسة.	٦
٣- أهمية الدراسة.	٧
٤- أهم المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة.	٨
٥- اسباب اختيار فروع الشركات متعددة الجنسية كمجال للدراسة.	٩
٦- حدود الدراسة.	٩
٧- محتويات (هيكل) الدراسة.	١١
الفصل الثاني : مراجعة الدراسات السابقة	١٢-٢٧
مقدمة	١٣
١- الدراسات المتعلقة بالعولمة.	١٣
٢- الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية	٢٢
٣- الدراسات المتعلقة بإنعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية.	٢٦
٤- التعليق العام على الدراسات السابقة .	٢٦
الفصل الثالث : الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة	٢٨-٩٣
مقدمة	٢٩
١- الخلفية النظرية للعولمة (المتغير المستقل).	٢٩
٢- الخلفية النظرية لاستراتيجيات الإنتاج (المتغير التابع).	٥٤
٣- الخلفية النظرية للشركات متعددة الجنسية .	٦١
٤- العلاقة بين العولمة والشركات متعددة الجنسية .	٧٥
٥- انعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية.	٧٧
خلاصة الفصل	٩٢

الموضـــــوع	رقم الصفحة
الفصل الرابع : منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية	٩٤-١٠٤
مقدمة	٩٥
١- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها .	٩٥
٢- فروض الدراسة .	٩٧
٣- منهج الدراسة وأسلوبها.	١٠٠
٤- مجتمع وعينة الدراسة .	١٠٠
٥- أداة الدراسة .	١٠٢
٦- ثبات وصدق قائمة الإستقصاء .	١٠٢
٧- الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الميدانية.	١٠٣
الفصل الخامس : تحليل بيانات الدراسة الميدانية	١٠٥-١٣١
مقدمة	١٠٦
١- توصيف عينة الدراسة .	١٠٦
٢- المؤشرات المبدئية للدراسة .	١٠٨
٣- اختبار مدى صحة فروض الدراسة .	١١٠
خلاصة الفصل	١٣١
الفصل السادس: نتائج الدراسة ومناقشتها ودلالاتها وتوصياتها	١٣٢-١٤٥
مقدمة	١٣٣
١- نتائج الدراسة .	١٣٥
٢- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة .	١٣٧
٣- دلالات الدراسة .	١٤٠
٤- توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية.	١٤١
٥- الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة.	١٤٤
مراجع الدراسة :	١٤٦-١٥٦
١- المراجع باللغة العربية.	١٤٧
٢- المراجع باللغة الانجليزية.	١٥١
ملاحق الدراسة	١٥٧-١٦٨
ملحق رقم (١) : قائمة إستقصاء الدراسة الاستطلاعية .	١٦٠
ملحق رقم (٢) : قائمة إستقصاء الدراسة الميدانية .	١٦٣
ملحق رقم (٣) : الموافقة على جمع بيانات الدراسة الميدانية.	١٦٩

٢- فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١/٣	ترتيب أول٤٢ دولة من دول العالم في ضوء المؤشر العام للعولمة **(KOF)**.	٤٩
٢/٣	اوزان مؤشرات العولمة لدى مؤسسة **Kearney**.	٥٢
٣/٣	قرارات (عناصر) استراتيجيات الإنتاج وفقاً لآراء بعض الباحثين.	٦٠
١/٤	مفردات عينة الدراسة.	١٠١
٢/٤	قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.	١٠٣
١/٥	خصائص عينة الدراسة .	١٠٦
٢/٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.	١٠٨
٣/٥	معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة.	١٠٩
٤/٥	نتائج تحليل اختبار **T.Test** لادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد العولمة بصفة اجمالية بإختلاف النوع .	١١١
٥/٥	نتائج تحليل التباين الاحادى لادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد العولمة حسب المؤهل العلمي.	١١٢
٦/٥	نتائج تحليل اختبار **T.Test** لادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد العولمة بصفة اجمالية بإختلاف المركز الوظيفي.	١١٢
٧/٥	نتائج تحليل التباين الاحادى لادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد العولمة حسب سنوات الخبرة .	١١٣
٨/٥	نتائج تحليل اختبار **T.Test** لادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بإختلاف النوع .	١١٤
٩/٥	نتائج تحليل التباين الاحادى لادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية حسب المؤهل العلمي.	١١٥
١٠/٥	نتائج تحليل اختبار **T.Test** لادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية باختلاف المركز الوظيفي.	١١٦
١١/٥	نتائج تحليل التباين الاحادى لادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية حسب سنوات الخبرة .	١١٨
١٢/٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .	١١٩
١٣/٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.	١٢١
١٤/٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.	١٢٢

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١٥/٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.	١٢٣
١٦/٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.	١٢٥
١٧/٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.	١٢٦
١٨/٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.	١٢٧
١٩/٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجيات الإنتاج(بصفة اجمالية) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .	١٢٨
٢٠/٥	ملخص نتائج اختبارات مدى صحة فروض الدراسة .	١٢٩
١/٦	الدليل الارشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة .	١٤٥

٣- فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١/٣	المتغيرات التى أدت الى نشأة العولمة.	٣٥
٢/٣	الأطر المؤسسية للعولمة.	٣٧
٣/٣	الأبعاد المختلفة العولمة .	٤١
٤/٣	انواع استراتيجيات الانتاج من وجهة نظر **Chase & Aquilano**.	٥٦
٥/٣	انواع الشركات متعددة الجنسية.	٧١
١/٤	متغيرات (نموذج) الدراسة.	٩٧

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة

١ – مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

٢ – أهداف الدراسة.

٣ – أهمية الدراسة.

٤ – أهم المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة.

٥ – اسباب اختيار الشركات متعددة الجنسية كمجال للدراسة.

٦ – حدود الدراسة.

٧ – محتويات (هيكل) الدراسة.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر العولمة **Globalization** الظاهرة الخاصة بنهاية القرن العشرين ، وبداية القرن الحادي والعشرين ، مثلما كانت القومية **Nationality** في السياسة والاقتصاد والثقافة ، هي الظاهرة الخاصة بنهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين. ولم يوجد في التسعينات لكلمة دوياً **Buzzword** مثلما وجد لكلمة العولمة.

ولقد شهد العالم منذ نهاية الأربعينيات من القرن العشرين ، تحولات سياسية واقتصادية واسعة النطاق ، تمثلت في قيام التكتلات الاقتصادية **Economic Blocs** والأحلاف السياسية والعسكرية الكبيرة ، وكان ذلك نتيجة طبيعية للحربين العالميتين الأولى والثانية ، ثم قيام الحرب الباردة بين المعسكرين الرئيسيين الشرقي والغربي، ثم سقوط الإتحاد السوفيتي ، وأعقب ذلك توحيد الألمانيتين عام ١٩٨٩، وذلك بعد هدم حائط برلين الشهير، ثم جاءت أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١. وكل ما سبق كانت نتيجته الحتمية ، انشغال العالم أجمع بظاهرة العولمة.

وحظى موضوع العولمة بإهتمام غالبية المفكرين في كافة دول العالم ، على اختلاف مستويات تطورها، وذلك في ضوء الانعكاسات الكبيرة لهذه الظاهرة ، على مختلف المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية لهذه الدول ، كما تزايد الأهتمام بالعولمة في ضوء الدور المتنامي للعلاقات الدولية ، التي أعادت ترتيب الأولويات الإيديولوجية والاقتصادية والثقافية للدول. وقد تزايد الإهتمام في الوطن العربي– وبخاصة في الآونة الأخيرة – بظاهرة العولمة ، بعد أن أمضت مراكز الأبحاث العربية سنوات عديدة في دراسة هذه الظاهرة ، فصدرت العديد من الدراسات والأبحاث ، يدافع عنها البعض وينتقدها البعض الآخر. فمن المفكرين من يراها تطوراً إيجابياً، حيث أنها تركز على تحرير قوى التنافس التي تساعد على توجيه الموارد البشرية والمادية إلى المواقع الأكثر إنتاجية ، وإنها تبشر بوعود مشرقة للجميع ، وأن العالم قد تحول إلى قرية كونية **Global Village** صغيرة تزول فيها جميع الحواجز والحدود، بينما ينظر مفكرون آخرون إلى العولمة بإعتبارها مصدراً للضغط والتهديد ، وتحكم الأقوياء برقاب الضعفاء **(على،٢٠٠١)**.

وفي الواقع ، فإن العولمة لم تصبح ظاهرة محسوسة إلا بعد قيام **T.Levitt** بنشر مقالته الشهيرة عولمة الاسواق **The Globalization of Markets**، بمجلة **Harvard Business Review** بعددها الصادر في مايو – يونيو ١٩٨٣، حيث أشار إلى أننا نعيش في الوقت الحاضر فيما يسمى

بالقرية الكونية **Global Village**، وأن الحواجز بين الدول قد انهارت **Borderless**، نتيجة للتقدم الهائل في وسائل الاتصال ، وأن احتياجات الأفراد من ثقافات مختلفة قد تقاربت ، لتكون فيما بينها سوق عالمي واحد (**Levitt,1983**).

ومنذ عام ١٩٨٣ ، وبدأ فيض الدراسات حول ظاهرة العولمة يتدفق بغزارة ، ولم يتوقف حتى الآن. وتشير نتائج الدراسات إلى تنامي ظاهرة العولمة واتساعها ، لتشمل المجالات الإنتاجية والتسويقية والمالية ، وأسواق السلع والخدمات والعمالة وغيرها . وبات المديرون يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية ، وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل بإتفاقية الـ**GATT**. وهكذا أصبحنا بصدد عولمة الطلب وعولمة العرض وعولمة المنافسة، وكل ذلك أدى إلى عولمة الاستراتيجيات (**Proncho & Correa, 1995**).

ومما لاشك فيه ، أن استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية **Multinational Companies (MNC's)** تعد أكثر عرضة وحاجة للتغير والتطور بالمقارنة بالشركات المحلية، وذاك أن الشركات متعددة الجنسية ، تمارس نشاطاتها الإنتاجية في أكثر من دولة ، الأمر الذى يعني أنها تعمل في بيئة عالمية سريعة التغير ، متغيراتها أكثر وأقوى من ثوابتها (**Hodgetts & Luthans , 1994**).

وترى الباحثة أن التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة ، لابد وأن تنعكس على إستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية **Production strategies**. ومن ثم أصبح من المحتم عليها ضرورة إجراء بعض التعديلات والتغييرات في كثير من جوانب استراتيجياتها الانتاجية ، لمقابلة تلك التحديات، من أجل زيادة القدرة على التعامل مع بيئة دائمة التغير ، إذ لم يعد ممكناً التعامل مع تحديات اليوم بإستراتيجيات الأمس ، وماسبق يعد الأمر الذى حاولت الدراسة الحالية التصدي له بفروع الشركات الصناعية المتعددة الجنسية العاملة بـ ج.م.ع .

١-مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

أدى انتشار الشركات متعددة الجنسية في الأسواق الدولية ، إلى تواجدها في بيئات مختلفة مغايرة للبيئة المحيطة بالمقر الرئيسي في الدولة الأم **Mother country** ، والتى غالباً ما تكون من الدول الصناعية الكبرى ، حيث تضم الدول الصناعية السبع الكبرى في العالم المقر الرئيسي لحوالى ٤٢٨ شركة من إجمالى ٥٠٠ شركة متعددة الجنسية على مستوى العالم. وتشير الدراسات إلى أن هذه الشركات تنمو بمعدل مرتفع يصل إلى ١٠% سنويا ، وهو ضعف معدل الإنتاج الدولي الإجمالي ، كما تسهم هذه الشركات بنسبة ٤٠% من الصادرات الدولية ، فضلاً عن مساهمتها بشكل ملموس في

إحداث التطور التكنولوجي في العالم ، حيث إن ٧٣% من الأستهلاك العالمي تتحكم فيه ٢٠٠ شركة متعددة الجنسية، كلها شركات غربية بإستثناء شركتين يابانيتين (**عبدالمحسن ،٢٠١١ ،ص ٢٦**).

وعندما تعمد أى شركة للتخطيط لعولمة عملياتها الإنتاجية ، بهدف توسيع أسواقها الخارجية، يتعين عليها أن تعمل للإفادة من فرص ومزايا عديدة أتاحتها العولمة ، مثل : سهولة انتقال السلع والخدمات والمعلومات والعمالة والاستثمارات عبر أسواق العالم . ويستطيع مديرو الإنتاج الأكفاء، الإسهام في تعزيز تنافسية الشركة محلياً وعالمياً ، من خلال تهيئة وتنمية واستغلال نقاط القوة ، والتى من أهمها التصميم الفاعل على أسس علمية غير مرتجلة لإستراتيجيات الإنتاج ، تلك الإستراتيجيات التى تقترن بقرارات إستراتيجية **Strategic decisions** مؤثرة مثل: تشكيلة المنتجات ، واختيار الموقع ، والابتكار التكنولوجى ، وعمليات تحويل المواد إلى منتجات، وتحديد الطاقة الإنتاجية **Production capacity**، والجودة ، والتعامل مع الموردين (**مصطفى ، ٢٠٠٣**).

وترى الباحثة أنه عند تصميم استراتيجيات الإنتاج ، يواجه المسئولون عن إعدادها قضية هامة، وهى: هل يتم تصميم استراتيجيات الإنتاج في المركز الرئيسي للشركات متعددة الجنسية كإستراتيجيات موحدة عامة يتم استخدامها في جميع الفروع ؟ وهل هناك قدر من المرونة يترك لمديري الفروع لتطويع تلك الاستراتيجيات ، بما يتناسب مع بيئة الدول المضيفة التى تعمل بها ؟

ومن هنا ، وفي محاولة من الباحثة لتحديد أهم الإستراتيجيات الإنتاجية التى تتبعها فروع الشركات متعددة الجنسية التى تعمل في المجال الصناعي بـ ج.م.ع ، وكذلك تحديد مستوى ادراكات مسئولي فروع تلك الشركات لمتغيرات العولمة ، التى من الممكن أن تؤثر على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات الصناعية متعددة الجنسية العاملة بـ ج.م.ع ، فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية **Exploratory study***، أسفرت عن التوصل للنتائج المبدئية التالية :

- يتم تصميم استراتيجيات الإنتاج – بمقر الشركة الأم – خارج فروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، وتتمثل في كل من : استراتيجيات الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، وعملية التوريد، هذا بالإضافة إلى إستراتيجية تهتم بالبحوث والتطوير، والإنتاج النظيف، وإن اختلف المسمى داخل فروع الشركات محل الدراسة الاستطلاعية .
- اتفق ٨٠ % من مفردات العينة ، على أن أهم الاستراتيجيات الإنتاجية على الاطلاق، والتى يتم استخدامها في فروع شركاتهم ، هى: إستراتيجية الجودة ، وإستراتيجية الموقع، بينما يرى ٢٠%

* قامت الباحث باجراء هذه الدراسة ، خلال الفترة من اول فبراير وحتى آخر مارس ٢٠١٥ . ومن الجدير بالذكر ان الباحثة لم تستخدم تصميما معينا للدراسة الاستطلاعية ، وانما اعتمدت على اجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع عينة ميسرة من مسئولى بعض فروع الشركات الصناعية متعددة الجنسية العاملة بـ ج.م.ع وكذلك مسئولي الانتاج بتلك الشركات، معتمدة فى ذلك على دليل للمقابلة Interview guide ، وقائمة استقصاء للدراسةالاستطلاعية (ينظر ملحق الدراسة رقم ١) .

(مفردات شركات صناعة الأدوية) أن إستراتيجية البحوث والتطوير تحتل المرتبة الأولى في الأهمية بالنسبة لإستراتيجيات الإنتاج الأخرى .

- تمثل المواصفات العامة لنظم الجودة (ايزو ٩٠٠٠) ، والمواصفات العامة لنظم الإدارة البيئية (ايزو ١٤٠٠٠) أهم المتغيرات العالمية التى تؤثر على النشاط الإنتاجي لفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة الاستطلاعية ، إلى جانب متغيرات أخرى ، مثل : منظمة التجارة العالمية، والمؤسسات العالمية المتخصصة ، والتكتلات الاقتصادية ، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- أن هناك العديد من استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة الاستطلاعية ، لم يتم تطويرها بعد ، على الرغم من تطور المتغيرات العالمية ، مثل : استراتيجية تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة ، واستراتيجية الإنتاج النظيف.
- لا توجد أطر محددة داخل فروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة الاستطلاعية ، للتعامل مع متغيرات البيئة المحلية بـ ج.م.ع ، بينما غالبا ما يتم التعامل مع المتغيرات العالمية طبقاً لسياسات وتوجهات المركز الرئيسي للشركات متعددة الجنسية.

وفي ضوء ما سبق ، وعلى نتائج الدراسة الاستطلاعية التى تم القيام بها، أمكن للباحثة القول بأن هناك احتمال لوجود تأثير للعولمة على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية التى تعمل بالمجال الصناعي داخل ج.م.ع. ، ومن ثم قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدراسة في: " **أثر العولمة على استراتيجيات الإنتاج الصناعي Industrial production strategies بفروع الشركات المتعددة الجنسية العاملة بـ ج.م.ع**". وبتعبير آخر ، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤلات التالية:

١/١ ما مدى ادراكات مفردات عينة الدراسة لمتغير العولمة ، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة ، ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، ومستوى الخبرة) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ؟

٢/١ ما مدى ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الإنتاج ، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لإستراتيجيات الإنتاج (الجودة ، وتنوع الانتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، ومستوى الخبرة)؟

٣/١ هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للعولمة على استراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

١/٣/١ هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للعولمة على **استراتيجية الجودة Quality Strategy** ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة والعاملة بـ ج.م.ع ؟

٢/٣/١ هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للعولمة على استراتيجية **تنوع الانتاج Production Differentiation Strategy** ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة والعاملة بـ ج.م.ع ؟

٣/٣/١ هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للعولمة على استراتيجية **تصميم المنتجات Product Design Strategy** ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة والعاملة بـ ج.م.ع. ؟

٤/٣/١ هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للعولمة على استراتيجية **الموقع Location Strategy**، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة والعاملة بـ ج.م.ع ؟

٥/٣/١ هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للعولمة على **استراتيجية التوريد Supply Strategy**، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة والعاملة بـ ج.م.ع ؟

٦/٣/١ هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للعولمة على **استراتيجية البحوث والتطوير Research and Development Strategy** ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة والعاملة بـ ج.م.ع ؟

٧/٣/١ هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للعولمة على **استراتيجية البعد البيئي Environment Strategy** ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة والعاملة بـ ج.م.ع ؟

٢- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى التوصل إلى ما يلى:

١/٢ تحديد مدى ادراكات مفردات عينة الدراسة لمتغير العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية العاملة بالمجال الصناعي بـ ج.م.ع ، وكذلك تحديد مدى وجود فروق في تلك الإدراكات ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، ومستوى الخبرة).

٢/٢ تحديد مدى ادراكات مفردات عينة الدراسة لإستراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية العاملة بالمجال الصناعي بـ ج.م.ع ، وكذلك تحديد مدى وجود فروق في تلك الإدراكات ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، ومستوى الخبرة).

٣/٢ دراسة وتحليل أثر المتغيرات العالمية للعولمة على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بـ ج.م.ع (الجودة ، وتنوع الانتاج، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي).

٤/٢ التوصل لبعض الدلالات العلمية والعملية، التى قد تفيد القائمين على تصميم وإعداد استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات محل الدراسة ، في فهم أكبر لموضوع العولمة و تأثيراتها وكيفية التعامل معها على أرض الواقع ، الأمر الذى سوف ينعكس على تطوير استراتيجيات الإنتاج بتلك الفروع ، ومن ثم تحسين مستوى الأداء بها، وبالتالى مستوى تنافسيتها المحلية والعالمية.

٣- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من اعتبارين أساسيين ، أحدهما علمي (أكاديمي) والآخر عملي (تطبيقي) ، ويمكن توضيح ذلك كما يلى :

١/٣ الاعتبارات العلمية (الأكاديمية) :

١/١/٣ تأتى أهمية هذه الدراسة من أنها تعتبر من الدراسات العلمية التي تناولت موضوع العولمة وأثرها على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية ، والتى تؤكد مراجعة الدراسات السابقة والكتابات المرجعية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، افتقار المكتبة العربية والأجنبية لمثل هذه النوعية من الدراسات ، ومن ثم فإن هذه الدراسة سوف تسد ثغرة كبيرة في هذا المجال ، سواءً على مستوى ادارة الأعمال بصفة عامة وادارة الإنتاج والعمليات بصفة خاصة .

٢/١/٣ إن هذه الدراسة سوف تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات لتناول أثر متغيرات العولمة العالمية على الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى ، مثل : استراتيجيات الشراء ، واستراتيجيات تكوين الموارد البشرية ، واستراتيجيات التمويل ، سواءً في الشركات متعددة الجنسية أو الشركات المحلية.

٢/٣ الاعتبارات العملية (التطبيقية) :

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية ، في أن النتائج التى توصلت إليها والتوصيات التى وضعتها ، من الممكن أن تؤدي إلى تطوير استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية العاملة بـ ج.م.ع ، مما يؤدي إلى تعظيم نقاط القوة في فروع هذه الشركات وتنمية الفرص والحصص السوقية وتجنب التهديدات المحتملة ، الأمر الذي يؤدى إلى تحسين مستوى الأداء بها ، ومن ثم خلق ميزة تنافسية سواءً على المستوى المحلي أو العالمي .

٤- أهم المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة :

يعتبر تحديد المصطلحات العلمية أمرًا ضروريًا في مجال البحث العلمي ، لذا كان لزاماً على الباحثة أن تقوم بتحديد المصطلحات العلمية التى تم إستخدامها في هذه الدراسة ، تجنباً للغموض في فهم مضمونها ، وحتى تسير الباحثة في دراستها وفقاً لمفاهيم محددة منذ البداية. وقد قامت الباحثة بعرض أهم المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة ، على النحو التالي :

١/٤ **العولمة Globalization** : يقصد بالعولمة في هذه الدراسة ، أنها " الظاهرة التى يتم بمقتضاها تمكين كل البشر من كل الأرض" **(على،٢٠٠١)** .

٢/٤ **استراتيجيات الانتاج Production Strategy**: يقصد باستراتيجيات الانتاج في هذه الدراسة، " السبل أو الوسائل التى يتم تصميمها وتطويرها في ضوء متطلبات مواجهة المنافسة، والتى تمكن من بلوغ الأهداف طويلة الأجل للإنتاج ، بأقصى كفاءة وفاعلية ، من أجل تحقيق استراتيجية الشركة".

٣/٤ **الشركة متعددة الجنسية (Multinational Company (MNC**: " هى تلك الشركات التى تنتمي إلى دول صناعية متقدمة ، ويكون لها فروع في دول متعددة ، وتحقق نسبة هامة من إنتاجها الكبير خارج دول الموطن الأصلي ، على أن يتم ذلك في إطار إستراتيجية عالمية موحدة، ويكون مديروها وملاكها من جنسيات متعددة ".

٥- أسباب اختيار فروع الشركات متعددة الجنسية كمجال للدراسة :

يرجع اختيار الباحثة لفروع الشركات متعددة الجنسية كمجال للدراسة ، للأسباب الأتية :

١/٥ أن الشركات متعددة الجنسية هى الأداة الرئيسية التى أدت إلى انتشار العولمة ، وبتعبير آخر، هى التى تولت قيادة موجة العولمة ، وبالتالى فهى أكثر الشركات تأثراً وتأثيراً بالعولمة. ومن ثم فإن موضوع الدراسة يصبح أكثر ما يكون ظهوراً عند تطبيقه ، على الشركات متعددة الجنسية.

٢/٥ أن الشركات متعددة الجنسية أصبحت من أكثر الأنماط تعبيراً عن عولمة الاقتصاد ، وتعد أكثر عرضة وحاجة للتطوير والتغيير مقارنة بالشركات المحلية ، لأن الشركات متعددة الجنسية تمارس نشاطاتها الإنتاجية في أكثر من دولة ، الأمر الذي يعني أنها تعمل في بيئة عالمية سريعة التغير.

٣/٥ أن الشركات متعددة الجنسية ، ومن خلال الحجم الضخم من الأصول السائلة والاحتياطات الدولية المتوافرة لديها، تؤثر على السياسة النقدية وعلى الاستقرار النقدي بالدول المضيفة. كما أن الشركات متعددة الجنسية تقوم بدور فعال ومؤثر في خلق التكنولوجيا ، نظراً لما تتمتع به من موارد يتم توجهها نحو البحوث والتطوير.

٤/٥ تزايد مكانة ودور هذه الشركات في الاقتصاد العالمي ، وكما أشارت مجلة **Fortune** في دراسة شملت أكبر خمسمائة من هذه الشركات في العالم، إلى أن إجمالي إيرادات تلك الشركات قد بلغ ١١٣٧٨(إحدى عشر تريليون وثلاثمائة وثمانية وسبعون مليار دولار) ، والذي يمثل ١٧١% من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة، و٤٥% من الناتج المحلي الاجمالي للعالم. أما أصول هذه الشركات فقد بلغت نحو ٣٢،٢ تريليون دولار، وعدد العاملين بها ٣٥،٢ مليون عامل ، وصافي أرباحها نحو ٣٢٣،٤ مليار دولار. وتستحوذ الشركات المتعددة الجنسيات في مجموعها على حوالي ٤٠% من حجم التجارة العالمية، ومعظم الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم (**نعمة ، ٢٠٠٦**).

٥/٥ أن ما يقرب من ٢٠ شركة دواء أجنبية من الشركات متعددة الجنسيات داخل مصر ، باتت تسيطر على ٦٠% من القيمة السوقية للدواء المصري ، وهي نسبة قابلة للزيادة خلال الاعوام المقبلة ، الأمر الذي يثير المخاوف على مستقبل صناعة الدواء الوطنية (**صبري، ٢٠١٥**).

٦- حدود الدراسة :

تعمل الدراسة الحالية في اطار مجموعة من الحدود ، والتي تتمثل في :

١/٦ اقتصرت دراسة العولمة في هذه الدراسة ، على العولمة الأقتصادية دون غيرها، ولم تتعرض الباحثة للأنواع الاخرى من العولمة ، الإ بالقدر الذي يخدم الدراسة فقط.

٢/٦ اقتصرت الدراسة في تناولها للمتغيرات العالمية للعولمة ، على كل من : منظمة التجارة العالمية، والتكتلات الاقتصادية ، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والمؤسسات العالمية المتخصصة، ونظم الجودة العالمية (ايزو ٩٠٠٠) ، ونظم الادارة البيئية (ايزو ١٤٠٠٠) حيث أنها تعد الأكبر تأثيراً على نشاط الشركات متعددة الجنسية ، وذلك في ضوء ما استقرت عليه نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.

٣/٦ إن المكونات الممثلة لإستراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية بـ ج.م.ع ، ليست هي كل المكونات وإنما أهمها فقط ، وهى : استراتيجيات الجودة ، واستراتيجية تنوع الانتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير، واستراتيجية البعد البيئي ، وتلك الاستراتيجيات هى الأكثر أهمية وتناولاً بالكتابات المرجعية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية .

٤/٦ اقتصرت الدراسة في مجالها التطبيقي على فروع الشركات متعددة الجنسية بـ ج.م.ع ، والعاملة في المجال الصناعي ، لأن هذا المجال يعتبر من أكبر المجالات الجاذبة للاستثمارات الاجنبية المباشرة ، كما تبرز أهمية استراتيجيات الانتاج في هذا المجال بصورة أكبر من أى مجال آخر.

٥/٦ اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الاستقصاء كأداة للقياس وجمع البيانات ، على الرغم مما به مسالب، وقد حاولت الباحثة التغلب على الانتقاد الرئيسي الموجه لأسلوب الاستقصاء ، وهو ما يعرف بالخطأ الشائع (**ريان ، ٢٠١٥، ص٦٥**) من خلال عدة اجراءات ، تمثلت في: تعددية مصدر البيانات ، حيث تم الحصول على بيانات الاستقصاء من كل من مديري الفروع أو من ينوب عنهم ومديري الإنتاج بتلك الشركات ، لتجنب الحصول على نفس البيانات من نفس المصدر ، وكذلك عن طريق قياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء ، وأخيراً التأكيد على أن الاستقصاء وما سيدلي به المستقصي منه من بيانات ستعتبر سرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

٦/٦ تم استخدام مقياس ليكرت **Likert Scale** ، حيث أن البيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة ، تعبر عن اتجاهات الأفراد بشأن موقف معين ، وأنه يعتبر أنسب المقاييس الخاصة بالاتجاهات ، إضافة إلى استخدامه في العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة.

٧- محتويات (هيكل) الدراسة :

تحقيقا لأهداف الدراسة ، قامت الباحثة بتقسيمها إلى ستة فصول ، هى :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة ، ويتناول هذا الفصل عرضاً للجوانب المتعلقة بكل من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، وأهدافها ، وأهميتها ، وأهم المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة ، وأسباب اختيار الشركات متعددة الجنسية كمجال للدراسة ، وحدود الدراسة ، وأخيراً محتويات (هيكل) الدراسة.

الفصل الثاني : مراجعة الدراسات السابقة ، ويتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور طبقاً لمتغيرات الدراسة ، وهى: الدراسات المتعلقة بالعولمة ، والدراسات المتعلقة بإستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية، والدراسات المتعلقة بانعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، وأخيراً التعليق العام على الدراسات السابقة ، وذلك للتعرف على ما وصلت اليه هذه الدراسات ، وبيان أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، وصولاً لتحديد الفجوة البحثية.

الفصل الثالث : الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة ، ويتناول هذا الفصل عرضاً للخلفية النظرية للمتغير المستقل وهو العولمة ، و المتغير التابع والمتمثل في استراتيجيات الإنتاج ، وكذلك الخلفية النظرية للشركات متعددة الجنسية ، وهذا بالإضافة إلى العلاقة بين العولمة والشركات متعددة الجنسية. وأخيراً انعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية.

الفصل الرابع : منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية ، ويتناول هذا الفصل عرض وتقديم للجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها ، والفروض التى قامت عليها الدراسة ، ومجتمع وعينة الدراسة ، وتصميم أداة جمع البيانات، وثبات وصدق قائمة الاستقصاء ، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الميدانية.

الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية ، ويتناول هذا الفصل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية للدراسة ، وذلك من خلال عرض : النتائج الوصفية لعينة الدراسة ، والمؤشرات المبدئية للدراسة ، وأخيراً ، اختبار مدى صحة فروض الدراسة .

الفصل السادس : نتائج الدراسة ومناقشتها ودلالاتها وتوصياتها، ويتناول هذا الفصل عرضاً للجوانب المتعلقة بنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها ودلالاتها ، وتوصيات الدراسة بالإضافة إلى الدراسات المستقبلية المقترحة. وأخيراً ، الدليل الارشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة.

الفصل الثاني
مراجعة الدراسات السابقة

مقدمة

١ – الدراسات المتعلقة بالعولمة.

٢ – الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية.

٣ – الدراسات المتعلقة بإنعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية.

٤ – التعليق العام على الدراسات السابقة .

الفصل الثانى

مراجعة الدراسات السابقة

مقدمة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل من الدراسة ، مراجعة الدراسات السابقة في موضوع انعكاسات العولمة على استراتيجيات الانتاج في الشركات متعددة الجنسية. وقد قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة، سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة ، إلى ثلاثة محاور رئيسية طبقاً لمتغيرات الدراسة، وهى: العولمة كمتغير مستقل ، واستراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية كمتغير تابع ، وانعكاسات العولمة على استراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية . وأخيراً التعليق العام على الدراسات السابقة ، وصولاً لتحديد الفجوة البحثية ، والتى عملت الدراسة الحالية على سدها، وذلك كما يلي:

١- الدراسات المتعلقة بالعولمة :

يوجد العديد من الدراسات ذات الصلة بهذا المحور من محاور الدراسة ، سواءً بطريق مباشر أو غير مباشر، وقد جاءت دراسة **(Robert,1995)** والتى تعد من الدراسات الأولى في مجال العولمة ، والتى فرقت بين العولمة كعملية **Process** والعولمة كمفهوم **Concept** ، وأوضحت نتائجها أن العولمة كعملية هى انكماش الزمان والمكان **Shrinking of time and place** أو هى انضغاط العالم **World compression** من خلال عمليات الاتصال السريعة بين الأفراد والجماعات والشركات والدول ، مما مكن الأفراد من التفكير في إطار عالمي. كما أظهرت نتائج الدراسة ، أن العولمة كمفهوم هى تطبيق أيديولوجية السوق الحر **Free market ideology** من خلال مجموعة متناسقة من الأنشطة التى تدير وتنظم عالم الأعمال ، والتى يظهر أثرها على الشركات متعددة الجنسية.

وعرضت دراسة **(Hirst & Thomson ,1996)** لأهم التغيرات الاقتصادية التى أحدثتها العولمة، والتى أحدثت بدورها تغييرات في مجالات متنوعة ، مثل : ازدياد حدة المنافسة بين الدول الصناعية ، وتنامي أهمية التكنولوجيا كأهم أدوات النجاح في المنافسة ، واهتمام الدول الصناعية بوضع استراتيجيات الملكية الفكرية العالمية **Global intellectual property** . وتقوية العلاقة بين الشركات متعددة الجنسية وأجهزة الدولة ذات العلاقة بتطوير الإنتاج . وإتجاه الدول الصناعية إلى استخدام معظم مواردها في برامج التحديث التكنولوجي في المجالات المدنية والعسكرية ، أكثر من

استخدامها في برامج الدعم والمساعدة التكنولوجية . وأخيراً وضع سياسات خفض الديون **Debt reduction**.

أما دراسة **(Sprye ,1996)** فقد تناولت البعد الثقافي للعولمة ، وبينت نتائجها أن العولمة الثقافية هى عبارة عن تعامل الثقافات المحلية مع الثقافات العالمية ، وظهور ثقافة جديدة في الإمكان أن يطلق عليها ثقافة العولمة **Global culture** بحيث أصبح كل ما هو محلي عالمي ، وكل ما هو عالمي محلي **The global is local and the local is global.**

وفي نفس السياق ، اشارت نتائج دراسة **(Slaughter &Rhoads ,1999)** إلى أنه لم يعد هناك مجال للحديث عن وجود انفصال بين العلم والتكنولوجيا في ظل العولمة ، كما أنه حدث مزج بين البحوث الأساسية والتطبيقية وبين الاكتشاف والتحديث ، ولم يعد هناك فصل بين كل من المعرفة والسوق، وأصبحت المعرفة **Knowledge** منتج قابل للبيع . وتوصلت الدراسة كذلك ، إلى ضرورة حدوث تعاون بين الحكومات وقطاعات الأعمال والجامعات ، على تشجيع برامج البحوث والتطوير **R&D Program** وبرامج الابتكار**Innovation Program** من خلال التعاون في برامج مشتركة . كذلك تبين من نتائج الدراسة ، قيام الشركات متعددة الجنسية بتمويل علوم التكنولوجيا ، بإعتبارها من أهم الوسائل التى تمكنها من توسيع نصيبها في الأسواق العالمية ، كما مولت الشركات متعددة الجنسية استراتيجيات حماية الملكية الفكرية ، من خلال التعاون مع الجامعات ، والتي تعتبر مصدر الاكتشافات التى تغطيها الملكية الفكرية.

وقامت دراسة **(Slaughter &Leslie ,2002)** بمحاولة التعرف على بعض انعكاسات العولمة على مجال التعليم العالي، وتوصلت إلى أنه من أجل مواجهة المشاكل والضغوط الحالية والمنافسة العالمية المتزايدة ، فإن مؤسسات التعليم العالى تعمل على وضع استراتيجيتها ، لتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. كذلك زاد اقتراب مؤسسات التعليم العالي من السوق ، بالتحول إلى الأبحاث التجارية ، وتشجيع الأبحاث التطبيقية. وأخيراً وفي ظل العولمة ، تغيرت نظرية المعرفة الأكاديمية **Academic Epistemology** وأصبح منظور الأكاديميين للمعرفة ، هو إعطاء وزن وثقل وأهمية للأبحاث الاستثمارية ، التى تحقق ميزة إضافية للعلم والتكنولوجيا الحديثة، وساعدها في ذلك تمويل العديد من الشركات المتعددة الجنسية لمثل تلك الابحاث.

وأظهرت نتائج دراسة **(Dimitrova,2002)** المعاني المختلفة للعولمة، والمقاصد من تلك التعريفات، ومن ثم تحليل تلك التعريفات حسب الهدف منها بمنظور قائلها ، وبينت الدراسة الفروق بين العولمة والأمركة ، فالعولمة كمفهوم سام يتضمن من خلاله الخير للبشرية ، والارتقاء بمستوى المجتمع ككل ، أما الأمركة التى تتضمن مصالح شخصية، تسير بموجبها مجموعة من المفاهيم

الخاصة بالعولمة، لكى تصب في النهاية لصالح الأهداف الأمريكية . وقارنت الدراسة بين العولمة كنظرية والعولمة كتطبيق عملي يمارس على أرض الواقع ، من خلال الشركات متعددة الجنسيات. كما ناقشت الدراسة النظريات المتضاربة في العولمة كعلم نظري ، حيث كانت تلك النظريات تعتمد على إيضاح التأصيل لرؤية العولمة. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مؤداها ، أن العولمة كظاهرة تفسر عن طريق ثلاث محاور، هى: العولمة كمفهوم وفكرة ، والعولمة بإعتبارها عملية حاصلة ، والعولمة كخطاب تفسيرى للظاهرة . وقد استندت الدراسة إلى المنطق العام في محاولتها للتصدي لموضوع العولمة ، في محاولة لإعطاء مساهمة أفضل لفهم للعولمة.

أما دراسة **(Jan &Newson ,2003)** فقد حاولت تقديم تحليلاً للعولمة الاقتصادية، يقوم على أساس اندراج الاقتصاديات المحلية في إطار الاقتصاد العالمي وامتزاجها مع عناصره ، وتحديد السياسات الاقتصادية المحلية على أساس الاسواق العالمية ، وليست وفقا للأولويات الوطنية أو القومية . وتتطلب هذه السياسات أن تقلل الدولة الإنفاق العام ، وأن تعيد تنظيم أسواق المال والعمل فيها ، وفقا لمقتضيات وظروف السوق العالمي. وأشارت نتائج الدراسة ، إلى أنه من الصعب تجنب قوى السوق الرأسمالية العالمية ، كما أنه لم يعد أمام الدول أى بديل سوى التعامل مع الظروف الاقتصادية المتغيرة التى احدثتها العولمة . وبالتالى في ظل العولمة أصبحت الدولة غير ذات علاقة بقضايا داخلية كثيرة ، عندما تواجه قوى السوق العالمية غير الحكومية . كما تضاءل وانكمش دور الدولة وسيطرت الشركات متعددة الجنسية على السياسات الاقتصادية العالمية ، وأصبح دور الدولة هو حفظ القانون والنظام ، وتأمين المتطلبات الضرورية لحماية الملكية، وتسهيل ممارسة الأسواق الرأسمالية لأنشطتها.

وحدثت نقلة نوعية جديدة فى عام ٢٠٠٣ في مجال دراسات العولمة ، حيث بدأت دراسة أثر العولمة على العديد من وظائف الشركات بصفة عامة والمتعددة الجنسية بصفة خاصة . فأستهدفت دراسة **(Mattsson,2003)** تحديد العلاقة بين العولمة والأداء التسويقي ، حيث أوضحت النتائج أن عولمة الأسواق تعتبر ظاهرة نالت اهتماماً كبيراً وجدلاً واسع النطاق ، على مستوى المجتمع ومستوى السوق والأعمال ، وأنه كمفهوم قد ظهر منذ فترة طويلة من خلال الشركات متعددة الجنسية.

واوضحت دراسة **(Boutalb,2003)** أن العولمة أصبحت واقعاً ملموساً مع آليات العولمة العالمية – الأطر المؤسسية – التى تدير ذلك بحزم ، وتتجسد هذه الآليات في المؤسسات الدولية المتخصصة، وأهمها: صندوق النقد الدولي ، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية . وبينت نتائج الدراسة، أن جميع هذه المؤسسات تعتمد على المنطق الأمريكي نحو الهيمنة ، على مرأى ومسمع من العالم ، حيث اصبحت منتشرة في كل مكان في جميع المجالات . وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة

مؤداها أن هناك من يؤيد العولمة ، وعلى الطرف الآخر توجد مناهضة للعولمة ، فضلاً عن حركات المقاومة لها، والتي تعارض العولمة في محاولة للحفاظ على الخصوصيات . كما خلصت الدراسة إلى أن رسالة الإسلام عالمية ، وتنطلق من "وما ارسلناك الإ رحمة للعالمين"، وتجسدت هذه الفكرة في دعوة الإسلام الأولى لإطلاق العالمية للتعايش، وقبل الدعوات التى صدرت عن الأمم المتحدة. وقد كرس هذا النداء العالمي عندما ألغى الإسلام التمييز على أساس اللون والعرق والجنس. وأنه في ضوء الكونية ، يعد المسلمون أول من رفع الحواجز التى تعوق التواصل العالمي بلا حدود.

وأيدت دراسة **(شاكر،٢٠٠٤)** النتائج السابقة المتعلقة بضرورة المحافظة على الخصوصية الثقافية في ظل عولمة الثقافة ، حيث اوضحت أن الامارات العربية المتحدة بتراثها الغني بالثقافات العربية والإسلامية ، قد قامت بإتخاذ خطوات هامة لحماية التراث العربي . وبينت الدراسة أن الامارات العربية المتحدة اتخذت عدة خطوات في مجال الصناعة الثقافية ، تمثلت في عدة نواحى منها: مهرجان دبي للتسوق الذى سعى إلى جذب السياح من مختلف انحاء العالم، ومهرجان دبي السينمائي الدولي . وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أنه بالرغم من أن هناك إجماعاً على المكاسب الناجمة من عولمة الاعمال ، إلا أن القلق يزداد من الآثار السلبية على الثقافة الوطنية من عولمة الاعمال هذه. كما اشارت نتائج الدراسة الى أن دولة الامارات العربية المتحدة – وامارة الشارقة على وجه الخصوص– لديها تراث ثقافي غني تأثر بالاسلام والتقاليد العربية، قد تم الاعتراف بها من قبل منظمة اليونسكو ، بإعتبارها الامارة التى اتخذت خطوات مهمة لحماية التراث العربي ، في خضم سيطرة وسطوة العولمة.

وجاءت دراسة **(احمد،٢٠٠٤)** للتعرف على مدى تأثير العولمة على إحداث تغيرات في أهداف وسياسات ووظائف مؤسسات التعليم العالى، وتحليل كيف تمثل العولمة تحدياً لمؤسسات التعليم العالي، وأيضا فرص لتقدمها وتميزها. وكذلك هدفت الدراسة الى تحليل قوى السوق التى تؤثر على أهداف وسياسات وبرامج ووظائف مؤسسات التعليم العالى في ظل العولمة. وأسفرت نتائج الدراسة عن حدوث تغيرات في أهداف واستراتيجيات مؤسسات التعليم العالى ، نتيجة لتأثير العولمة وسيطرة ايدلوجية السوق الحر. كما بينت نتائج الدراسة ظهور مصطلحات ومفاهيم جديدة تعبر عن الوضع الجديد في ظل العولمة، مثل جامعات السوق **Market universities** ، والربط بين التعليم العالمي والصناعة والجامعات ذات التوجه التسويقي **Market oriented university** .

واوضحت دراسة **(آل سعود،٢٠٠٤)** ظاهرة العولمة وعلاقتها بالعالم الإسلامي ، حيث بينت أن الضرورة التاريخية والعلمية تستلزم معالجة ظاهرة العولمة لتقديم رؤية متكاملة ، لا تقتصر على جانب دون آخر، سعياً إلى الظفر بإيجابيات مقنعة وحلول جدية . وقد بينت أن العالم الإسلامي الآن ممزق مهيمن عليه من قوى العولمة ، في المجالات العسكرية والاقتصادية والعلمية والسياسية. كما بينت

الدراسة أن مسئولية الأمة الإسلامية تجاه العولمة ، تقتضي مواجهتها بالعودة إلى الذات بكل مقوماتها وثوابتها وقسماتها الحضارية ، تحصيناً للأمة وحماية لها من الذوبان، وتجنباً لوقوعها في أسر الفكر الذيلي والتبعية الطفيلية ، ولتمكينها من إطلاق قدراتها لتكون منافساً حضارياً حقيقياً ، يمتلك قواعد المشروع الحضاري الثابت ، القادر على التعايش والمنافسة في السباق الحضاري .

وقد خلصت الدراسة إلى أنه بالعودة إلى الذات وبعث المشروع الحضاري الإسلامي ، يكمن الخيار الوحيد لمواجهة التبشير العولمي بحتمية العولمة من قبل الشركات متعددة الجنسيات، وأنها قطار الحضارة الوحيد، وأنها نهاية التاريخ ، وكذلك من أجل إنقاذ البشرية من خطرها الداهم ، الذى يجتاح الإنسانية مع مصادرة حقوقها ونفيها إن امكن .

وتناولت دراسة **(عبدالمولى ،٢٠٠٥)** تحليل أثر العولمة على الفقر في الاقتصاديات النامية ، من خلال تحليل آليات تأثير العولمة على التشغيل. وخلصت الدراسة إلى أن التغيرات المصاحبة للعولمة تمارس تأثيرها على فرص ووظائف العمل والعائد منه في الاقتصاديات النامية ، من خلال عدد من القنوات وهى: التأثير على قطاعات الإنتاج المحلية، والاستثمار الأجنبي المباشر، والتقلبات الاقتصادية ، والتحول في الطلب على العمالة ، وسياسات الإصلاح الاقتصادي في الاقتصاديات النامية، والفرص المتاحة لهجرة العمالة من الاقتصاديات النامية.

ويضيف **(Draxler,2006)** في دراسته ، أن عولمة الأسواق يعتبر مفهوم متعدد الجوانب وظاهرة معقدة ، تتضمن تغيير أنماط التجارة والاستثمار والتدفقات المالية وسلوك المنظمات ، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تحديد مسارات العمل الحكومية ، وأيضاً تحديد النمو الاقتصادي للدول .

وجاء في دراسة **(أبو زيد ،٢٠٠٦)** أن العالم شهد في الحقبة الأخيرة من القرن الماضي تشكلاً لنظام عالمي جديد، اتضحت معالمه وآلياته تدريجياً ، حتى وصلت في تجلياتها العليا إلى ما يطلق عليه العولمة، والتى اصبحت الإطار الذى يفترض أن تتحرك فيه ، وتتأثر به كل الظواهر المجتمعية على المستوى المحلي والاقليمي والدولي. وقد جاء في نتائج تلك الدراسة أن آليات العولمة هى الحاكمة لكل ما سبقها من إنجازات المجتمع الدولي الاقتصادية والسياسية والثقافية ، بحيث أصبحت هذه الانجازات مُسّخرة – إلى حد كبير – لخدمة أهداف العولمة سلبية كانت أو ايجابية.

وأشار **(إسماعيل،٢٠٠٧)** في دراسته ، إلى نتائج دراسة اجراها ٣٠٠٠ اختصاصى في مجال إدارة الموارد البشرية من ١٢ دولة ، أوضحت أن العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية ، سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة ، ناتجة عن عولمة الأسواق المحلية والوطنية ، وعولمة تقنيات الاتصالات، وعولمة المعلومات ، ثم بين الباحث توقعات خبراء إدارة الموارد البشرية لمواجهة هذه

التحديات ، وكان من بينها: أن يكون التدريب مستمداً من الثقافة التنظيمية **Organizational culture** للجهة ومناخها التنظيمي وخططها وإستراتيجياتها وسياساتها. وأن يتم التركيز على تعلم اللغات الأجنبية وإدارة الثقافات في الشركات متعددة الجنسية.

وابرز **(Eriksen,2007)** في دراسته أن مصطلح عولمة الأسواق ليس مصطلحاً حديثاً، وإنما ترجع نشأته إلى القرن التاسع عشر، والذى كان يمثل حقبة اتساع المستعمرات في أمريكا . وأن هذا المصطلح قد تم استخدامه بطرق مختلفة ، فالبعض أشار إليه من وجهة نظر نمطية السلع والخدمات، والبعض نظر إليه على أنه عملية انتشار تفضيلات معينة للمستهلكين ، أما البعض الآخر فقد نظر إليه من وجهة نظر القانون الدولي وحقوق الإنسان ، ومن ثم فإن هذه الاختلافات تظهر مدى تعقد مفهوم العولمة، سواءً على مستوى الأفراد أو الشركات أو الدول.

وركزت دراسة **(Bacsu,2007)** على دراسة العولمة كظاهرة متعددة الأبعاد فضلاً عن قياسها، حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن التركيز على الجانب الاقتصادي فقط عند الحديث عن العولمة ، هو أمر خطأ ، لأن العولمة تشمل أيضاً الأبعاد السياسية والثقافية من وجهة نظر الدراسة ، مما يسمح لوجود تفسيراً أكثر صلاحاً للمواقف العامة تجاه العولمة . وقد تضمن هذا البحث الحديث عن المواقف المختلفة والمتنوعة تجاه العولمة ، حيث تم عرض الكتابات الموجودة على الرأى العام حول المواقف تجاه العولمة، وتعريفات العولمة المستخدمة على نطاق واسع في الدراسات المختلفة ، إضافة إلى استقصاء للرأى العام للبحوث حول العولمة على مدى العشر سنوات الماضية. وخلصت الدراسة الى نتيجة مؤداها ضرورة إعادة النظر في النظرية والمنهجية المستخدمة في قياس العولمة ، حيث تصف التعقيدات اللازمة لتحديد وقياس العولمة وتقترح البديل لذلك، لتخرج بالنتائج والاستنتاجات المستخلصة من التحليلات، وأهمها أهمية إجراء بحوث استقصائية عن المواقف تجاه العولمة ، وتقديم بعض التوصيات من اجل إجراء المزيد من البحوث للرأي العام حول العولمة.

ثم جاءت دراسة **(سرور،٢٠٠٨أ)** للتعرف على دور ابعاد العولمة في السيطرة على اقتصاديات الدول النامية، وتوصلت الدراسة إلى أن العولمة تعمل من خلال الشركات متعددة الجنسية، على إغراق اسواق الدول النامية بمنتجات عالية الجودة وبأسعار منافسة، مما ترتب عليه اغلاق المصانع المحلية. وأوصت الدراسة بإعتماد الشركات الانتاجية المحلية فى الدول النامية ، كأهداف رئيسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، أو السعى على الأقل للحصول على شهادة الايزو **9000**، حتى تتمكن من منافسة المنتجات الاجنبية بنوعياتها وكلفتها.

وفي نفس السياق جاءت دراسة **(سرور،٢٠٠٨ب)** بهدف دراسة أبعاد العولمة وآثارها على المنتجات المحلية والصناعات الوطنية ، من خلال اجتياح الشركات متعددة الجنسية لأسواق الدول

النامية بالسلع عالية الجودة وأسعاها المنافسة، بموجب اتفاقية منظمة التجارة الدولية ، وبيان أهمية تطوير نوعية المنتجات المحلية وحصولها على شهادة الايزو **9000**، ودورها في خفض التكاليف وزيادة الأرباح ، وزيادة الإنتاج ، ومنافسة السلع الأجنبية ، وتطوير اقتصاد البلد ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :

- أدت العولمة إلى الانفتاح على كل الأسواق ، وترسيخ حرية إنتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال من وإلى كافة الدول ، مما أدى إلى ظهور الشركات متعددة الجنسية، والتكتلات الاقتصادية والإقليمية، كالسوق الأوروبية المشتركة ومنظمة التجارة الدولية والبنك الدولي ، مما أدى إلى تحجيم الاستثمارات في الدول النامية وتوطنها في الدول الرأسمالية.
- زيادة الواردات للدول النامية ، وبالتالى ضعف حجم الإنتاج المحلي، والعجز في موازين المدفوعات، وتفاقم المديونية الخارجية للدول النامية.
- جهل رجال الصناعة بالدول النامية بالفائدة الاقتصادية لتطوير الجودة ، وبمعنى شهادة الايزو **9000** وأهمية الحصول عليها ، وجعل المنتجات الوطنية لا تسوق إلا في الأسواق المحلية.

وأخيراً ، أوصت الدراسة بتطبيق برنامج تدريبي وتعريفي متكامل لكافة المنتسبين في المؤسسات الصناعية الإنتاجية والخدمية ، على موضوع إدارة الجودة الشاملة، وفوائد الحصول على شهادة الايزو وأهميتها ضمن تداعيات المرحلة ، وظهور المنظمات الاقتصادية لمنظمة التجارة الدولية ، والتى تسعى لإلغاء الحماية **Protection** للصناعات الوطنية، وفتح الأسواق على دول العالم الموقعة على الاتفاقية، وحرية التجارة الدولية بلا قيود.

وفي دراسة **(البدرى،٢٠٠٩)** حاول الباحث إيجاد طريق ثالث للتعامل في ظل العولمة،لا يرتكز على القبول التام أو الرفض التام لها ، وذلك من خلال التعامل الايجابي مع العولمة ، مع الحفاظ على أكبر قدر من سيادة وهيبة الدولة وخصوصيتها الثقافية في ذات الوقت ، وبما لا يمس الهوية الثقافية والحضارية للشعب الذى تتكون منه الدولة، والحفاظ على سيادة الدولة كسلطة عليا تنفرد بالقرار الحر المستقل داخلياً وخارجياً، بعيداً عن تجاذبات العولمة الخارجية.

وبينت الدراسة أن للعولمة تأثيرات على السيادة الوطنية للدول والحكومات النامية، ويرجع الجزء الأكبر من هذه التأثيرات إلى القوة العسكرية الغاشمة التى تمتلكها الولايات المتحدة الأمريكية وحلفاءها في حلف الـ **NATO**، والآليات غير العسكرية (الضغوط) مثل العقوبات الاقتصادية المفروضة على عدد كبير من الدول العربية والإسلامية ، وكذلك مشروطية الإقراض والائتمان والاستثمار لمؤسسات العولمة المالية والشركات متعددة الجنسية. وأوصت الدراسة بضرورة أن توظف السيادة في خدمة المجتمع الداخلى أولاً، بالرغم من ضغوط العولمة الخارجية .

وجاءت دراسة **(عريقات، وشموط، وزامل،٢٠١٠)** لتوضح أهمية تكييف الشركات لثقافتها مع الثقافات الأخرى التى افرزتها العولمة، وتحديد متى تعجز الشركات عن تعديل ثقافتها لتتوائم مع الثقافات العالمية الأخرى ، التى سوف يتم التعامل معها في ظل العولمة. وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أن الشركات يجب أن تجد الطريقة الملائمة التى تكفل لها التعامل مع الثقافات المختلفة ، وأن تكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات ثقافة المجتمعات الجديدة، والتى سوف يتم التعامل معها في ظل العولمة ، وإن عدم الاستجابة لهذه المتطلبات سوف يؤدي إلى فشل الشركات أو الحد من قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية. وأوصت الدراسة بأن العولمة أصبحت واقعاً ملموساً لابد من التعامل معه بجدية.

وكانت من بين أهداف دراسة **(يونس،٢٠١٠)** تحديد معنى العولمة وجذورها التاريخية ، وكذلك توضيح دور الشركات متعددة الجنسية في بناء فضاءات العولمة .أما الهدف الأخير فكان توضيح مستقبل الدولة القومية في ظل العولمة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، وهى:

- إن العولمة إشكالية لم يتفق الباحثون على معنى جامع مانع لها.
- يذهب أنصار العولمة ومعارضوها، إلى أن العولمة هدف لأصحاب المصلحة فيها ، أى الشركات متعددة الجنسية ، إلا إن واقع هذه الشركات من حيث سعة إنتشارها وعددها الكبير وانتماءتها الوطنية ، يوجب طرح سؤال لم يثر انتباه الأنصار، وهو هل يوجد إطار تنظيمى لهذه الشركات ينسق بين سياساتها ويفصل في اختلافاتها ويصوغ استراتيجياتها العامة؟
- يعد الباحثون العولمة مرحلة تجاوز للقومية وكياناتها السياسية ،وهم في ذلك يخلطون بين مفهوم القومية بوصفها تشكيلاً عرقياً ولغوياً وثقافياً، ومفهوم الأمة بوصفه إطاراً سياسياً واقتصادياً وثقافياً، لاتختفى معه ملامح الانتماءات القومية.

واستهدفت دراسة **(ظاهر،٢٠١٠)** إظهار تخطى العولمة مجال السياسة والاقتصاد لتدخل إلى خصوصيات المجتمع، من خلال الترويج وبقوة لأنماط معينة في العلاقات الاجتماعية على مختلف المستويات ، وتكمن الخطورة في كون المجتمع عاجزاً عن ايقاف هذا الترويج . فثورة الاتصالات المرئية والمسموعة بأجهزتها المتنوعة ، تحاصر الإنسان وتدخل إلى بيته بكل سهولة هذا من جهة ، ومن جهة الناحية الاقتصادية ، من خلال تداخل الشبكات والشركات الكبرى وتكوين التكتلات الاقتصادية الكبرى . وخلصت الدراسة إلى أن السياسة الامريكية تجاه منطقة الشرق الاوسط ، تكمن في صياغة العالم بما يتناسب مع مصالحها، عن طريق النهج الامريكي المتفرد والمهيمن على الساحة الدولية.

واستهدفت دراسة **(عبدالعزيز وآخرون،٢٠١٠)** بيان كيف استطاعت الآليات المستخدمة لهذه الشركات ، أن تؤثر تأثيراً كبيراً على مكونات النظام العالمي الجديد ، ومعرفة مدى تأثيرها على الدول المضيفة النامية . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها : أن الشركات متعددة الجنسيات تعد احدى الاشكال الرئيسية التى يتخذها الاستثمار الاجنبي المباشر للإنطلاق نحو اسواق جديدة ، كما ان تلك الشركات اسهمت في تطوير وانتشار العولمة الاقتصادية ، وان هذه الشركات تسعى لتحقيق الحرية المطلقة لحركة انتقال رؤوس الاموال واغراق السوق بالسلع الاستهلاكية، كما أنها اصبحت تشكل قوة وسلطة مالية واقتصادية في الاقتصاد العالمي ، تمكنها من الحد من نفوذ ودور الدولة، وتسمح لها بالتدخل في شئون الدول النامية.

وفي نفس السياق ، هدفت دراسة **(عبد القادر ،والطاهر، ٢٠١٢)** إلى تحديد مفهوم العولمة، وتوضيح موقف اقتصاديات الدول العربية في ظل الاندماج الاقتصادي العالمي ، وكذلك تحديد التحديات التى تواجه الدول العربية في ظل مسيرة العولمة ، وتوصلت الدراسة إلى ما يلى :

- إن فرص العولمة كثيرة ومتنوعة ، وبالإمكان استغلالها لتحقيق أهداف محلية ووطنية وغايات إنسانية وعالمية ، ولكن بجانب هذه الفرص فإن العولمة تحمل في طياتها مخاطر عديدة ومتنوعة ، على كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية .
- إن قيام الوحدة الاقتصادية العربية –التكتل الاقتصادي العربي– يعتبر الركيزة الأساسية في مواجهة تحديات العولمة ، لأن التكتل الاقتصادي يساهم مساهمة كبرى في رفع مستوى الإنتاجية للإقتصاديات العربية وتوسيع قاعدتها ، وفي ترسيخ المناخ الاقتصادى الملائم . وهذا الأمر يتطلب من الدول العربية ، مراجعة السياسات الاقتصادية والهياكل الإنتاجية ، والآليات المؤسسية، بما في ذلك أدوار الدولة ذاتها للتكيف والتعامل مع التحديات الجديدة للعولمة.

وأخيراً جاءت دراسة **(مليكة،٢٠١٤)** لتبين تأثير العولمة من خلال الشركات متعددة الجنسيات على سيادة الدول ، في ظل متغيرات النظام الدولي المعاصر. وأوضحت نتائج الدراسة أن الشركات متعددة الجنسيات اصبحت من أكثر الأنماط تعبيراً عن عولمة الاقتصاد ، وذلك لما تملكه من امكانيات مادية وبشرية هائلة تمتد إلى مختلف دول العالم ، فضلاً عن تنوع نشاطاتها لتشمل قطاعات الانتاج والتجارة والخدمات والمال والمصارف الدولية ، ولذلك فهى تسعى إلى تحويل العالم إلى ساحة اقتصادية واحدة ، بغية بسط نفوذها واحكام سيطرتها على قطاعات الاعمال في العالم ، وتسعى إلى تحقيق مصالحها الاقتصادية ، بغض النظر عن مستوى الدول المضيفة لفروع الشركات متعددة الجنسية.

٢- الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية:

يوجد العديد من الدراسات ذات الصلة بهذا المحور من محاور الدراسة (**العباس ،2012**) ، سواءً كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر، من أهمها دراسة (**Beckman,et al.,1990**) والتى توصلت إلى أن استراتيجيات الإنتاج بالفروع الخاصة بالشركات متعددة الجنسية ، يجب أن تساند وتدعم استراتيجية الشركة الأم ، وأن تحدد كيفية توزيع الموارد بين انشطة الإنتاج بما يحقق اهدافها، وأن تعمل على أن تكون استراتيجيات الإنتاج متناسقة مع الأستراتيجية العامة ومشتقة منها.

وتناولت دراسة (**Bery & Forrest,1999**) مشكلة طول الفترة الزمنية المستغرقة في عملية تطوير المنتج الجديد بالشركات متعددة الجنسية ، ورمت الدراسة إلى تخفيض زمن الدورة التي ينتج عنها تطوير المنتج، بإستخدام تقنية عصف الافكار الذهني **Brain Storming** . وساهمت هذه الدراسة في الإسراع بعملية تقديم منتجات جديدة ، من خلال تخفيض زمن الدورة المتعلق بتطوير المنتج لتحقيق الميزة التنافسية . وتوصلت الدراسة إلى أن السبب الرئيسي الذى يعرقل تخفيض زمن الدورة في تطوير المنتج الجديد ، يتمثل في طول الفترة اللازمة للحصول على الأموال الكافية لتدبير المعدات التى تحتاجها عملية تطوير المنتج الجديد.

وهدفت دراسة (**عبد الحميد،٢٠٠١**) إلى التعرف على كفاية وحدة البحوث والتطوير بالنسبة للشركة الأم، وعلاقة هذه الوحدة بباقي فروع الشركات متعددة الجنسية ، وأيضاً تحديد مدى كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لوحدة البحوث والتطوير لتحقيق أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : كفاية الأفراد القائمين بالعمل في مجال البحوث والتطوير ، وأنهم قادرون على القيام بالمهام المطلوبة المتوقعة منهم . كما تم تحديد مجموعة المعوقات التى تعوق أنشطة البحوث والتطوير بالشركات محل الدراسة ، ويأتي على رأس تلك المعوقات تركيز أنشطة البحوث والتطوير في الشركات الأم لدواعي السرية ، والخوف من تفلت الأسرار إلى الشركات المنافسة.

وابرزت نتائج دراستي (**على ،٢٠٠١**) ، (**أبوشرخ، والعباسى، ٢٠١٥**) أن العولمة أدت إلى تطوير إستراتيجية مواقع الإنتاج الكلاسيكية ، والتي كانت تميل فيها عملية اختيار مواقع أنشطة الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، نحو التركز في دول بعينها، وهى الدول الصناعية المتقدمة، إلى التحول نحو اللامركزية الجغرافية. فأصبحت الشركة متعددة الجنسية تختار –على سبيل المثال– بريطانيا كموقع لنشاط البحوث، وألمانيا كموقع لنشاط التطوير، والمكسيك لأنشطة تشغيل الموادالخام، وايرلندا لخطوط التجمع الفرعية، والولايات المتحدة الأمريكية للتجميع النهائي ... وهكذا. ويعتبر الاستثناء الوحيد من تحول إستراتيجية الإنتاج نحو اللامركزية الجغرافية، هو تلك الشركات متعددة الجنسية،

التي تطبق نظام الإنتاج في الوقت المحددJIT ، والتي تعتمد أساساً على اختيار مواقع أنشطة التصنيع أقرب ماتكون لمورديها، نظراً للخصائص الإنتاجية التي ينطوي عليها هذا النظام .

وتناولت دراسة **(Braithwaite,2003)** التعرف على أهمية التوريد على المستوى العالمي وأثره في سلسلة الامداد والتوريد، والذى أصبح من الأمور المركزية الهامة التى تعتمدها الشركات عند اعداد استراتيجياتها التشغيلية ، حيث تقوم هذه الدراسة على وصف طبيعة المخاطر التى تواجهها الشركات أثناء الحصول على المواد الأولية ، كما تقوم على وصف القدرات التشغيلية والإستراتيجية التى يمكن استغلالها للحد من هذه المخاطر، والتى من بينها تكنولوجيا المعلومات. وقد اعتمدت الدراسة متغيرات تم تقسيمها إلى متغيرات خارجية وداخلية ، كما يلى : المتغيرات الخارجية مثل : مخاطر الطلب ، ومخاطر التوريد ، ومخاطر بيئة الأعمال الخارجية ، والمتغيرات الداخلية ، مثل :العمليات ، والسيطرة والأشراف ، وخطة الطوارئ "الموقفية". وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ان استغلال تكنولوجيا المعلومات يؤدى إلى تخفيض تكلفة الشحن والتوريد التى قد تصل إلى ٧٠%، إضافة إلى تخفيض الوقت اللازم لإنجاز العمليات والأنشطة التشغيلية المختلفة .
- تحاشى الوساطة في شراء المواد الأولية وتوزيع المواد المصنعة ، والتعامل مع الموردين والموزعين بشكل مباشر، مما يؤدي إلى التخفيف من مخاطر التوريد العالمي .
- لابد من وضع خطة طوارئ للتعامل مع المواقف غير المحتملة المتعلقة بالتوريد، والتخفيف من آثارها السلبية في أداءالشركة.

واستهدفت دراسة **(Harris , 2003)** بيان أثر ادارة المعرفة في ادارة سلاسل التوريد ، وبالتالي أثرها في رفع كفاءة وفاعلية اداء الشركة ككل ، من خلال تطبيقها على الافراد العاملين وكذلك الشركاء في سلسلة التوريد. وقد اعتمدت الدراسة عدة متغيرات مستقلة، أهمها : طلب المعرفة ، وتكامل الأنشطة ، واستخدام طرق قياس الأداء، وتأثير هذه المتغيرات في اداء الشركة. وقد خلصت الدراسة إلى ان هناك تأثير ايجابي لمتغيرات طلب المعرفة ، وتكامل الأنشطة ، واستخدام طرق قياس الأداء في اداء الشركة. كما وجدت أهمية كبيرة لاعتماد نقطة مقارنة مرجعية **Benchmarking** من اجل توجيه اداء الشركة والتأثير في الأداء المستقبلي لها.

وتشير دراسة **(شنجار، ٢٠٠٥)** إلى أن الشركات الخمس الأولى من بين المائة شركة متعددة الجنسية الكبرى ، تنتج في المتوسط ٢٢ سلعة ، مثل شركة جنرال موتور التي تنتج قاطرات سكك حديد وثلاجات وسيارات مختلفة الاشكال . ويستنتج من هذا عدم وجود ترابط بين تلك المنتجات، ومع ذلك تسعى تلك الشركات إلى التكامل التجاري فيما بينها، لجعل عملية التسويق متحكماً فيها، وهي وفقاً لرؤيتها وسيلة حاسمة للسيطرة على الأسعار.

وتوصلت دراسة **(نعمة ،٢٠٠٦)** إلى أن التحالفات التي تعقد بين العديد من الشركات المتعددة الجنسيات ، تعد من أهم سمات هذه الشركات، حيث أنها تسعى إلى إقامة تحالفات استراتيجية فيما بينها، من أجل تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة، وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية في العالم. وأن هذه التحالفات هي نتاج المنافسة المحتدمة ، والتي صارت سمة اساسية للأسواق المفتوحة وثورة الاتصالات والمعلومات ، حيث تلجأ بعض الشركات إلى جعل منتجاتها من النوع المتماثل ويحمل ذات المواصفات، وهذا الأمر شجع بعض الشركات إلى دمج انتاجها وصناعاتها مع بعضها. ويظهر هذا النوع من الاندماج بوضوح في بعض المجالات خاصة في مجال البحوث والتطوير، بسبب مايحتاجه هذا المجال من تمويل ضخم. ومن الأمثلة على هذا النوع من التعاون، التمركز الأوروبي لبحوث الحاسوب والمعلومات والاتصالات التي تشترك فيه ثلاثة شركات اوربية كبرى تنتج الحاسبات الالية، وهى: **SIEMEN** البريطانية**TCL,BULL** وهيبول الفرنسية **PF13** الألمانية. وهذه الظاهرة تؤدي إلى خفض تكلفة الانتاج ومضاعفة الأرباح وتعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات على الصعيد العالمي.

وهدفت دراسة **(عبدان،٢٠٠٩)** إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات الإنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين نجاح تنفيذ الاستراتيجيات الإنتاجية ، وبين نوع القيم الثقافية التى يحملها العاملين ، فكل نوع من الاستراتيجيات الإنتاجية يلزمه نوع معين من القيم الواجب على الافراد أن يلموا بها ، لضمان التنفيذ الجيد لسياسات الإنتاج.

وتوصلت دراسة **(عبد العزيز وآخرون،٢٠١٠)** إلى أن نشاط البحوث والتطوير في الشركات متعددة الجنسية، يتم في الدولة الأم وليس في الدول المضيفة التى تعمل بها فروعها. هذا بالإضافة إلى أنه كثيراً ما تكون تكنولوجيا الإنتاج المحولة من طريق الشركات متعددة الجنسية إلى الدول المضيفة ، غير متلائمة مع كثير من الاعتبارات المتعلقة بالدول المضيفة ، ذاك أن طبيعة تكنولوجيا الإنتاج تلك تقوم على اساليب ومعايير البلد الأم للشركات متعددة الجنسية.

ثم جاءت دراسة **(قاسم،٢٠١٠)** لتثبت أن استراتيجية الإنتاج الأنظف تعد من أحدث ما توصل اليه الفكر البيئي في العقدين الأخيرين. وتمتد هذه الاستراتيجية من خفض استهلاك الموارد البيئية خفضاً ملموساً ، إلى تجنب استخدام مواد خطرة عالية السمية أو ضارة بالبيئة ما أمكن. ورفع كفاءة تصميم المنتجات وطرق انتاجها. ولقد أحدثت تكنولوجيا النانو تقدم هائل في تكنولوجيا الإنتاج الأنظف ممثلة في خفض النقابات الصناعية ، ومن ثم التخلص من التلوث الصناعي ، وتحسين كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة.

وتتناول دراسة (**النقراط ، والعلام ، ٢٠١٢**) الشركات المتعددة الجنسيات من حيث المشاكل البيئية التي تترتب علي نشاطاتها بالدول النامية، والآثار الاقتصادية والبيئية لهذه المشاكل. حيث بينت نتائج تلك الدراسة وجود العديد من الآثار السلبية لتلك الشركات على بيئة الدول المضيفة. كما تناولت سبل مواجهتها للآثار السلبية لهذه الشركات علي مستقبل التنمية في الدول النامية. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد تنمية تأخذ في عين الاعتبار، أهمية المحافظة علي البيئة واستغلالها الاستغلال الأمثل، وحفظ حق الأجيال القادمة في التنمية.

وافادت دراسة (**محمد ، ٢٠١٢**) عن وجود حاجة إلى إعادة التفكير في علاقات الشراكة بين الأمم المتحدة والشركات متعددة الجنسيات ، بسبب الطريقة التي يمكن بها لهذه العلاقات أن تعزز نفوذ الشركات متعددة الجنسية ، والميزة التنافسية والنفوذ السياسي ضد مصلحة البلدان النامية والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم . كما كشفت هذه الدراسة النقاب عن المعايير المزدوجة التي تظهر عندما تشترك الشركات متعددة الجنسيات في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، مع قيامها– في الوقت نفسه– بالضغط من أجل وضع نظام لسياسات كلية ، يمكن أن تكون له آثار سيئة للغاية على التنمية. وتتضمن العناصر الداعية إلى القلق في مثل هذا النظام، جوانب حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة ؛ وميداناً غير متكافئ لإلغاء الضوابط التنظيمية وتحرير التجارة، أي أشكال التحرير التي تزيد اقتصاديات البلدان النامية، وشركاتها وشعوبها ضعفاً ومقاومة لمبدأ المعاملة الخاصة والتفاضلية على السواء ، واستقلالية حكومات البلدان النامية في تحديد سياساتها بما يتفق مع عملياتها الديمقراطية . وبينت نتائج هذه الدراسة ، إن الخطا التقليدي لإستراتيجية الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية، يقوم على أساس التنوع الشديد في المنتجات والأنشطة الصناعية.

وأخيراً، اظهرت نتائج دراسة (**أبوشرخ ، والعباسى،٢٠١٥**) أن الشركات متعددة الجنسية تقوم بالعديد من الأنشطة الصناعية المختلفة التي لا يوجد بينها أدنى علاقة فنية ، وأن العولمة ستعمل على زيادة تعميق تبنى الشركات متعددة الجنسية لإستراتيجية تنويع المنتجات والأنشطة الصناعية واحتياجاتها وأولوياتها. كما بينت الدراسة اتجاه إستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية إلى تبنى استخدام تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة كسلاح تنافسي في الأسواق العالمية، في ظل المنافسة العالمية في البيئة الحديثة للصناعة، والتقدم التكنولوجي المستمر. بالاضافة لما سبق، فإن العولمة ستؤدى إلى قيام الشركات متعددة الجنسية بتطبيق تكنولوجيا الإنتاج التي تستخدمها في عملياتها الإنتاجية بكافة الفروع التابعة لها على مستوى العالم دون تمييز يذكر. وبتعبير آخر، فإن العولمة ستؤدى إلى عولمة تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة.

٣- الدراسات المتعلقة بانعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية:

لا توجد سوى دراسة واحدة –على سبيل الحصر– ذات صلة بهذا الجانب من جوانب الدراسة ، وهى دراسة (**على،٢٠٠١**) وهى دراسة مرجعية نظرية وليست تطبيقية، واستهدفت التعرف على أثر العولمة على استراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوى وواسع للعولمة بكل متغيراتها ،على استراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية. وأوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات متعددة الجنسية ان تكيف استراتيجيات الانتاج بها تكيفاً رشيقاً ، وبما يتمشى مع تأثيرات العولمة بكل ابعادها، وخاصة البعد الاقتصادي.

٤- التعليق العام على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال العرض السابق ، لأهم الدراسات السابقة والكتابات المرجعية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، ما يلي:

١/٤ تنوع الدراسات العربية والأجنبية التى اهتمت بموضوع العولمة ، الإ أن غالبية هذه الدراسات كانت محاولة لوضع أطر مفاهيمية ونظرية للعولمة والأبعاد المرتبطة بها، مثل البعد الاقتصادي والثقافي والسياسي، ولم تتطرق الى الجانب التطبيقي .

٢/٤ أن العديد من الدراسات السابقة تناولت توضيح أثر العولمة على اقتصاديات الدول النامية بصفة عامة ، وكذلك توضيح أثر العولمة على سيادة الدول على وحداتها الاقتصادية ، دون توضيح لأثر العولمة على الشركات بصفة عامة والمتعددة الجنسية منها بصفة خاصة .

٣/٤ لم توضح أي من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع العولمة ، العوامل والمتغيرات داخل البلد المضيف لفرع الشركة متعددة الجنسية ، والتى من الممكن أن يكون لها تأثير على الاستراتيجيات المختلفة للشركة ، خاصة استراتيجيات الإنتاج .

٤/٤ أن الدراسات السابقة قد تضمنت العديد من استراتيجيات الانتاج التى تم تناولها بالدراسة، غير ان أهم تلك الاستراتيجيات، تمثلت في: استراتيجية الموقع ، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية تنوع الانتاج ، واستراتيجية البحوث والتطوير، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية الجودة ، واستراتيجية البعد البيئي. وهى الاستراتيجيات التى تبنتها الدراسة الحالية.

٥/٤ لا توجد أية دراسة تطبيقية ، قامت بالجمع بين كل من العولمة ، واستراتيجيات الانتاج ، والشركات متعددة الجنسية ، وهو الأمر إلى تبنته الدراسة الحالية (الفجوة البحثية).

بناءً على ما سبق ، فان الدراسة الحالية تناولت انعكاسات متغيرات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بعينة من فروع الشركات متعددة الجنسية العاملة بالمجال الصناعي بـ ج.م.ع. ، وهو الأمر الذى لم تتناوله أيًا من الدراسات السابقة – في حدود علم الباحثة – ولذلك فإن الباحثة تأمل في أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية ، من الناحيتين النظرية والتطبيقية في مجال ادارة الأعمال ، بصفة عامة وادارة الإنتاج والعمليات بصفة خاصة ، ومن ثم فهى تعد دراسة رائدة في هذا المجال.

الفصل الثالث
الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

مقدمة

١- الخلفية النظرية للعولمة (المتغير المستقل).

٢- الخلفية النظرية لاستراتيجيات الإنتاج (المتغير التابع).

٣- الخلفية النظرية للشركات متعددة الجنسيات.

٤- العلاقة بين العولمة والشركات متعددة الجنسية.

٤- انعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية .

خلاصة الفصل

الفصل الثالث

الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

مقدمة :

بعد انتهاء الباحثة من عرض كلاً من الإطار العام للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ، كان لزاماً عليها أن تعرض الخلفية النظرية **Theoretical Background** لمتغيرات الدراسة الحالية "**انعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية فى مصر**" ، من خلال الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات موضوع الدراسة ، من خلال مناقشة كلاً من : الخلفية النظرية للعولمة (المتغير المستقل)، والخلفية النظرية لإستراتيجيات الإنتاج (المتغير التابع)، والخلفية النظرية للشركات متعددة الجنسيات، والعلاقة بين كلاً من العولمة والشركات متعددة الجنسية، وأخيراً انعكاسات العولمة على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، وذلك كما يلي:

١- الخلفية النظرية للعولمة (المتغير المستقل) :

تعرضت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة، للخلفية النظرية للعولمة (المتغير المستقل) حيث تناولت: تعريف العولمة ، ونشأتها وتطورها ، والعوامل التى أدت إلى نشأتها، وخصائصها ، والأطر المؤسسية للعولمة ، واغراض العولمة، والأبعاد المختلفة للعولمة، ومؤشرات انتشار العولمة، والتحليل الاستراتيجى لظاهرة العولمة، والجوانب الإيجابية والسلبية المترتبة على انتشار العولمة، وأخيراً قياس العولمة، وذلك كما يلي:

١/١ تعريف العولمة :

يرى **Lane (2000)** أن العولمة تعود إلى العهود الغابرة **Ancient times** ، فإمبراطورية الإسكندر المقدوني في القرن الرابع قبل الميلاد، كانت تشكل نوعاً من العولمة. كما أن **Vasco Dejamma** ربط في عام **1498** أوروبا بآسيا عبر الخط الساحلي الإفريقي، ومن ثم ترى الباحثة صعوبة كبيرة في تعريف العولمة والإحاطة التامة بها. فمصطلح العولمة يعتبر من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة ، سواءً بين الأكاديميين أو الممارسين على حدٍ سواء، وهو لا يزال غير واضح المعالم حتى الآن ، ويعبر (**الخضيرى،٢٠٠٠**)عن ذلك بقوله، إن وصف العولمة مثل محاولة وصف العميان للفيل **Elephant** ، كل يصفه حسب المكان الذى يضع عليه يده.

وتشير الكتابات المرجعية والدراسات العلمية ، التي تمت حول موضوع العولمة ، إلى أن هناك العديد من وجهات النظر حول تعريفها . من أهمها ما يلي:

- يعرف (**عبيد** ،٢٠٠١، ص ٥) العولمة بأنها ، عملية اجتماعية يتم من خلالها تقليص القيود التي تفرضها الجغرافيا على الأنظمة الأقتصادية والثقافية والاجتماعية، بحيث يشهد المجتمع ثقافة واحدة .
- ويرى (**الطيب**،٢٠٠٢) أن العولمة تعني بشكل عام ، اندماج أسواق العالم في حقول التجارة والاستثمارات المباشرة وانتقال الأموال والقوى العاملة والثقافات، ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق، كما تعني خضوع العالم لقوى السوق العالمية مما يؤدي إلى اختراق الحدود القومية.
- ويشير(**هيجوت**،١٩٩٨) إلى أن العولمة عبارة عن سلسلة من الظواهر الاقتصادية **Economic phenomena** المتصلة في جوهرها ، وهذه الظواهر تشمل تحرير الأسواق ورفع القيود عنها، وخصخصة الاصول، وتراجع وظائف الدولة – ولاسيما ما يتعلق منها بالرفاهية الاجتماعية – وانتشار التقنية، وتوزيع الإنتاج الصناعي عبر الحدود (الاستثمار الأجنبي المباشر) ، وتكامل أسواق رأس المال. وتشير العولمة في قالبها الاقتصادي الأضيق إلى انتشار المبيعات ، ومنشآت الإنتاج، وعمليات التصنيع على مستوى العالم، والتى تعيد معاً تشكيل تقسيم العالم عالمياً.
- ينظر(**الجابرى** ،١٩٩٨) للعولمة بأنها عالم من دون دولة ومن دون امة ولا وطن ، إنه عالم الشبكات والمؤسسات الاقتصادية العالمية ، حيث أنها نظام يقفز فوق الدولة والأمة والوطن ، نظام يريد رفع الحواجز والحدود أمام الشركات الاقتصادية المهيمنة .
- ويعرف (**توماس**، ٢٠٠٠) العولمة ، بأنها توسيع النموذج الاقتصادي الأمريكي، وفسح المجال له ليشمل العالم كله .
- وينظر (**Roprtson,1992 ,P.225**) للعولمة بأنها اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم، وزيادة وعي الأفراد والمجتمعات بهذا الانكماش ، بما يعني ذلك من تقارب المسافات والثقافات وترابط الدول والمجتمعات.
- يعرف أحد الإقتصاديين الغربيين (**ابو راشد**،١٩٩٩) العولمة بأنها سماوات ومحيطات مفتوحة ، والحواجز الجمركية لا وجود لها ، والعلم بلا وطن ، ورأس المال كذلك ، وزيادة في حرية حركة العمالة ، ورؤس الاموال ، والأفكار عبر العالم بأسره ، مما يؤدى في النهاية إلى تحويل العالم إلى قرية كونية .
- يعرف (**Greene,1989**) العولمة بأنها مجموعة من العمليات المتعلقة بصياغة وتطبيق إستراتيجية ، من أجل تحقيق التكامل على مستوى دول العالم بأجمعه.

- وفي نفس السياق، يرى **مصطفى (١٩٩٨، ص١٠٥)** أن العولمة تعبر عن نشر وحدات الأعمال **Business units**، كالمصانع ومنظمات الخدمات عبر العالم ، وانتشار عمليات الشراء والبيع، والعمليات المالية عبر أسواق العالم، دون حواجز جغرافية أو اقتصادية مؤثرة.
- ويعرف **(Kheir-El–Din,1993)** العولمة ، بأنها مرحلة في تطور إستراتيجية وهيكل وثقافة المنشأة ، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد ، أخذاً في الإعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف ، بأعلى جودة وأقل تكلفة .
- وينظر **(مسعد،١٩٩٩، ص ٤٨)** إلى العولمة على أنها التداخل الواضح لأمور الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك ، دون إعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة ، أو انتماء إلى وطن محدد أو لدولة معينة ، دون حاجة إلى إجراءات حكومية .
- ويرى **(عبدالله، ١٩٩٩)** أن العولمة ظاهرة متميزة ، وهى لحظة جديدة في التاريخ البشري، وهى فى الاساس وليدة ظروف ومعطيات تاريخية وحضارية معاصرة. ورغم أنها لم تبرز فجأة ، ومن دون مقدمات سابقة ، إلا انه لا يمكن استيعاب العولمة إلا كفصل جديد من فصول التاريخ ، له سماته وخصائصه المختلفة كل الاختلاف عن الفصول الأخرى.
- ويرى**(Rhinesmith,1994)** أن العولمة ليست مجرد تنفيذ أعمال فى الخارج ، أو التصدير، أو الترخيص بالإنتاج خارج الحدود ، ولكن العولمة عبارة عن مرحلة من مراحل نمو إستراتيجيات المنظمة وهياكلها وثقافاتها ، أى أنها سلوك تنظيمي **Organizational Behavior** متطور تتبناه الشركة ، بهدف التفاعل مع مجموعة من العوامل المتشابكة والمتداخلة.
- ويعرف **(Rodrik,1997)** العولمة على أنها طور من أطوار التطور الحضاري يصبح فيه مصير الإنسان موحداً .
- ويرى **(Oh,et al., 1998,p.185)** أن العولمة عبارة عن التدفق الحر للبضائع والأفكار والأفراد ورؤوس الأموال ، وكذلك المعلومات عبر بلاد العالم .
- ويرى **(Emmerji,1992)** أن العولمة تعد مرحلة من مراحل تاريخ البشرية ، يترتب عليها الإلغاء الجزئي أو الكلي لحدود الزمان والمكان والقيود المفروضة على الحركة والإتصال بين اجزاء العالم .
- ويرى **(على،٢٠٠١، ص٤)** أن العولمة عبارة عن ظاهرة يتم بمقتضاها تمكين **Empower** كل البشر من كل الارض ، وفقا لقوله تعالى " والأرض وضعها للأنام" **(القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآية رقم١٠)**.

وبالتحليل المتعمق للتعريفات السابقة للعولمة ، يمكن للباحثة إستخلاص الملاحظات الآتية ، والتي تمثل – من وجهة نظرها – إطاراً جيداً لتعريف العولمة :

- إن تعريف العولمة لا ينصب على المعنى المجرد للكلمة فقط.
- إن تعريفات العولمة تتعدد بتعدد مناهج أصحابها ، واختلاف إهتماماتهم وخلفياتهم العلمية.
- تركز معظم تعريفات العولمة على البعد المكاني والمادي (البعد الأفقي **Horizontal dimension** للعولمة) ، بينما تهمل البعد الرأسي **Vertical dimension** للعولمة، والذى يتضمن تعميق مستويات التفاعل بين الشعوب ، بما في ذلك القيم المعنوية.
- إن لمصطلح العولمة جوانب وأبعاد متعددة منها :السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، والتكنولوجي، والقانوني، والإنساني.
- إن العولمة ظاهرة غير مكتملة الملامح، ولا تزال تتشكل حتى الآن.
- إن العولمة كظاهرة وكإتجاه قسري يجتاح العالم ، تختلف عن التعولم والذى يمثل عملية إدارية مخططة ، يتم تأكيد مهامها وصياغتها بشكل يحافظ على الكينونة الذاتية ، كما أنها لا تشكل إنسلاخاً من الوضع القائم ، بل تتبادل معه التأثير والتأثر، ومن ثم فإن عمومية العولمة لا يمكن أن تنفي خصوصية التعولم.
- إن العولمة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية ، وتستلزم أن تقوم المنظمات بتغيير رسالاتها وأهدافها وإستراتيجياتها، بما يتمشى مع التطورات في هذه الظاهرة.
- إن العولمة تختلف عن النظام الدولي ، ذلك أن النظام الدولي يعنى التعاون بين دولة أخرى ، أو بين عدة دول فقط.
- إن العولمة تختلف عن العالمية ، حيث أن العالمية نزعة انسانية توجه نحو التفاعل بين الحضارات ، والتلاقح بين الثقافات ، والمقارنة بين الأنساق الفكرية ، والتعاون والتساند والتكامل والتعارف بين الأمم والشعوب والدول ، بحيث يصبح العالم منتدى حضارات بينها مساحات كبيرة من المشترك الإنسانى العام ، ولكل منها هوية ثقافية تتميز بها ، ومصالح وطنية وقومية وحضارية واقتصادية وامنية، لابد من مراعاتها في اطار توازن المصالح (**منصور ، ٢٠١٠، ص١٧**).

واذا كان ولابد للباحثة من أن تقترح أو تتبنى تعريفاً معيناً للعولمة تسير عليه في دراستها ، فإنها تتبنى التعريف الأخير للعولمة **(على، ٢٠٠١، ص٤)** والذى يرى أن العولمة عبارة عن ظاهرة يتم بمقتضاها تمكين كل البشر من كل الارض.

٢/١ نشأة العولمة والمتغيرات التى أدت إليها :

تناولت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة نشأة العولمة ، عارضة للمحطات التاريخية التى تتمثل في أحداث ووقائع تجلت فيها حركة العولمة . كما عرضت المتغيرات التى أدت إلى نشأة ظاهرة العولمة:

١/٢/١ نشأة العولمة وتطورها:

يرى العديد من الباحثين الذين تحدثوا عن نشأة العولمة **(العيارى ، ١٩٩٧)** ، أن العولمة عملية تراكمية ، أي أن هناك عولمات صغيرة سبقت ومهدت للعولمة الكبيرة التي نشهدها اليوم ، والجديد فيها هو تزايد وتيرة تسارعها في الفترة الأخيرة ، بفضل تقدم وسائل الإعلام والاتصال ، ووسائل النقل والمواصلات ، والتقدم العلمي بشكل عام ، ومع ذلك فهي لا تزال ظاهرة لم تكتمل ملامحها بعد .

وترى الباحثة أن أي نشاط يقوم به الإنسان ، يعتبر نشاطاً عولميًا بوصفٍ ما أو بمقياسٍ ما ، ولهذا فأنه لم يُجزم ببداية لهذه الظاهرة ، ولكن بالتأكيد توجد محطاتٍ تاريخية تتمثل في أحداث ووقائع تجلت فيها حركة العولمة ، وتعرض الباحثة لهذه المحطات على وجه الإجمال فيما يلى: **(العنزى،٢٠٠٨)**

- كان العرب في الماضي هم المطورون الأوائل لأنظمة التجارة عبر البلدان ، و كان المقر الرئيسي لذلك النشاط هو منطقة الخليج ، و كان يتمركز في جزيرة هرمز. وقد استمر هذا الحال إلى نحوٍ من عام ١٦٠٠م ، لكن البرتغاليين قاموا خلال القرن الخامس عشر ببرامج بحث وتطوير في التقانة البحرية في **Sagers** ، وكان الهدف لذلك البرنامج هو بناء أسطول بحري يتم فيه تحدي نظام التجارة الدولي الذي يهيمن عليه العرب ، وقد نجح البرتغاليون في صنع السفينة العابرة للمحيطات والتي بإمكانها عبور المحيط الأطلسي ، كما أن بإمكانها حمل مئة قطعة مدفعية وإطلاق نيرانها. وآذنت تلك التقانة البحرية الجديدة ببدء عصر الاكتشافات الجديدة ، فقد حققت أوروبا في عام ١٥٠٠م تعادلاً تقانياً مع العرب ، إلا أن توازن القوة **Balance of power** بين الطرفين منذ ذلك الحين أخذ يتقوض بسرعة ، بسبب سلسلة من التقدمات العلمية والتقانية الأوروبية ، مثل: إحلال قوة البخار **Steam power** محل قوة العضلات ، واكتشاف توليد الطاقة الكهربائية وغيرها. وقد اطرد نمو الهيمنة الغربية خلال القرون الخمس الماضية بإستثناء حقب قصيرة ، وكانت تلك الهيمنة إبان الاستعمار العسكري للدول الضعيفة في أوج قوتها ، كما جرى في القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين ، وكان هذا يعد إيذانًا بأن قيادة العولمة **The leadership of globalization** أصبحت في أيدي الغرب.
- **ولما** انتهت الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥م ، كانت قد خلفت آثاراً تعد فى حقيقة الأمر منعطفاً مهماً في تاريخ العولمة ، إذ بدا واضحاً أن الهيمنة الحقيقية لا ينبغي أن تكون عسكرية ،

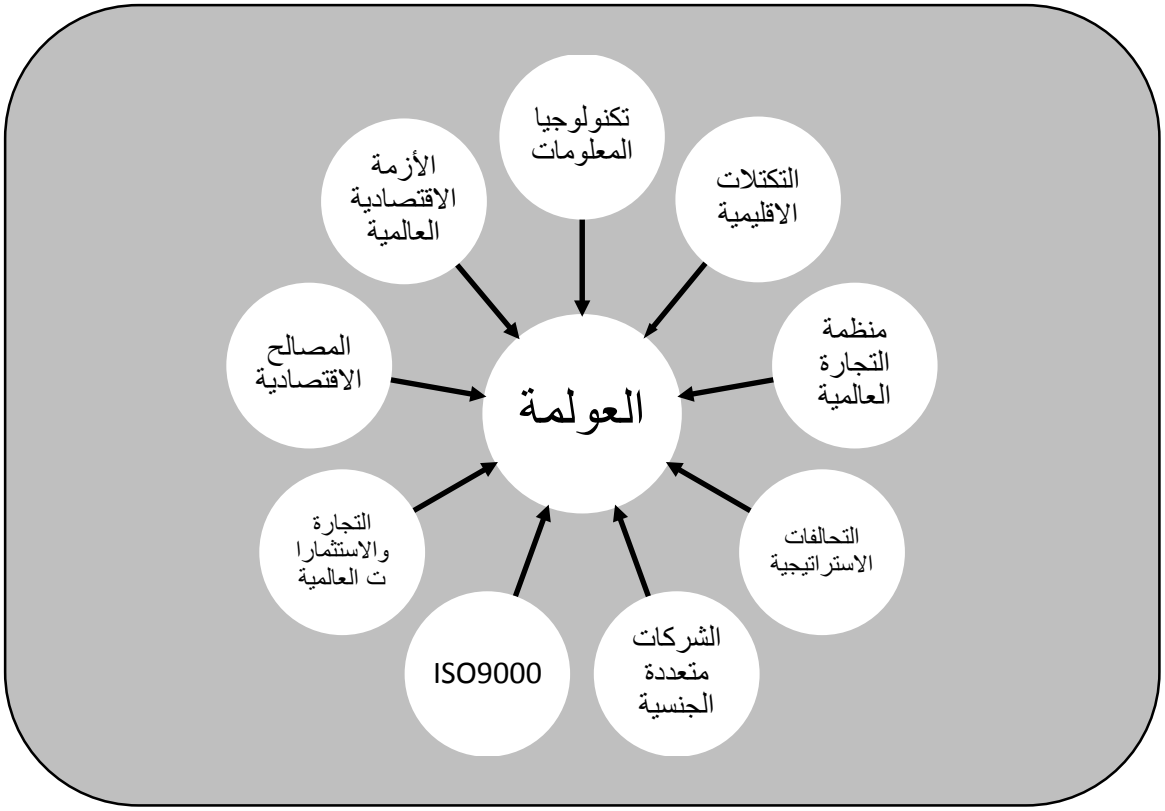
وإنما يجب ان تكون اقتصادية وثقافية بالدرجة الاولى، وهذا ما سينتج عنه في النهاية هيمنة سياسية شاملة لكل المناحي. ومن هنا تم وضع الخطط لتجاوز النتائج المأساوية التي نتجت عن الحرب العالمية الثانية. وقد انفقت الولايات المتحدة الأمريكية في تلك الحقبة، وما بين عامي ١٩٤٨-١٩٥١ ، أكثر من اثني عشر مليار دولار، من أجل إعادة بناء الدول الصناعية الغربية واليابان، وعبر مشروع **Marshal**، ولم يكن هذا كرماً ذاتياً من الولايات المتحدة الأمريكية ، ولكنها كانت ترى بعداً في هذا البذل سيتحقق لها، وهو أنها ستجعل من أوروبا واليابان جزءً من سوق مفتوحة ، تساعدهم فيها على استيراد المصنوعات الأمريكية ، وإيجاد فرص للاستثمار، بالإضافة إلى إعادة تنظيم العلاقات النقدية وأسعار الصرف ووسائل الدفع الدولية ، وقد تمثل ذلك بظهور البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. ومن هنا عدَّ بعض الباحثين أوساط عقد الأربعينيات، الحقبة التي وضع فيها حجر الأساس لعولمة أطلسية. وقد سعت أمريكا إلى تسييد أصحاب الأعمال وإضعاف التكتلات العالمية .

- **وبالطبع فأنه لم يكن معترفاً بالعولمة في الدوائر العلمية The scientific community**, على أنها مفهوم له أهميته قبل عقد الثمانينيات ، مع أنها كانت تستخدم على نحوٍ متقطع ، أما خلال النصف الثاني من ذلك العقد ، فقد اختلف الأمر كثيراً ، حيث أعلن جورباتشوف عن قيام ثورة التغيير وإعادة البناء ، وهذا يعني انهيار الاتحاد السوفييتي سياسياً واقتصادياً ، كياناً ونفوذاً. كما أنه كان يعني كذلك اتجاه الخصم العنيد للغرب خطوات واسعة نحو المنهجية الغربية في السياسة والاقتصاد ، وكان ذلك بكل المعايير انتصاراً لليبرالية والرأسمالية. وتلا ذلك سقوط جدار برلين عام ١٩٨٩م ، وأخذت الدول التي كانت تشكل حلف وارسو تنضم الواحدة تلو الأخرى إلى الحلف الأطلسي، وبعضها مازال يطرق الأبواب ولم يفتح له. وتبع ذلك انهيار أسوار عالية كانت تحتمي بها الأسواق في الصين وأوروبا الشرقية وروسيا، وصار انتقال الأفكار وأنماط العيش ورؤوس الأموال والخبرات التنظيمية والتقنية ،أكثر سهولة وأوسع مدى من أي مرحلة سابقة.

وفى هذه المرحلة الأخيرة ، مازال مستمراً فيها استخدام مصطلح العولمة وبتعمق ، وقد اكتسب معانٍ ودلالاتٍ جديدة عند بزوغ كل شمس .

٢/٢/١ المتغيرات التى أدت إلى نشأة ظاهرة العولمة :

تلاحقت في السنوات الأخيرة ، متغيرات متعددة كونت ما يسمى بظاهرة العولمة . وتشير الكتابات المرجعية ذات الصلة إلى أهم هذه المتغيرات : **(مصطفى ،٢٠٠٣،ص١٤-٣٧)، (عنان،١٩٩٤)؛ (Harry&lucas,1996,pp.77-93)، (Kotabe&Helsen,2000) , (Jordan,1991)**



شكل رقم (١/٣)

المتغيرات التى أدت إلى نشأة العولمة

المصدر: من اعداد الباحثة.

- تطور تكنولوجيا المعلومات **InformationTechnology** والإتصالات ، والتي أدت إلى إلغاء حواجز الوقت والمسافة بين دول العالم ، وجعل العالم سوقاً واحدةً تقريباً . وجعل تلك الأسواق أسرع وأقوى تأثراً بالأحداث والمتغيرات السائدة .
- نمو وتكاثر التكتلات الإقليمية **Regionnal Blocks**، وهى تكتلات تمارس شركاتها ودولها تجارة بينية على أسس تفضيلية ، ومن أبرز تلك التكتلات : تكتل دول الاتحاد الأوروبى **EC** ، وتكتل دول جنوب شرق اسيا **ASEAN** ، وتكتل منتدى التعاون الاقتصادى لدول آسيا والمحيط الهادى **APEC**، وتكتل دول السوق الأمريكية الشمالية (النافتا) **NAFTA** ، وسوق ميركوسور **MIRCOSOR** ، والسوق المشتركة لدول جنوب وشرق افريقيا (الكوميسا) **COMESA** . ليس هذا فقط ، بل إن بعض التكتلات تتجه لتكوين علاقات تكاملية مع تكتلات أخرى .
- إنشاء منظمة التجارة العالمية **World Trade Organization** ، والتى حلت محل الجات "**GATT**" ، والتى إستهدفت تحرير التجارة بين الدول ، وتنظيمها في كل من السلع والخدمات . وكذلك تحرير الإستثمارات الأجنبية من القيود التجارية ، وكفالة المزيد من الحماية لحقوق الملكية الفكرية.

- التحالفات الإستراتيجية **Strategic Alliances** بين الشركات العملاقة ، بهدف تقليل تكلفة التنافس ، وتكلفة البحوث والتطوير ، ونقل التكنولوجيا ، وتعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين.
- تعاظم أهمية الشركات العالمية المتعددة الجنسية **MNC's** والعابرة للقومية **Transnational (TNC's)**. إذ أصبحت تهيمن على أكثر من ثلث الإنتاج الصناعي العالمي ، وأكثر من نصف التجارة الدولية ، وما يقرب من ٨٠% من مبيعات التكنولوجيا وتصاريح إستخدامها.
- ظهور معايير الجودة العالمية " الأيزو ٩٠٠٠ " **International Standards Organizations "ISO 9000"** ، وقبولها عالمياً كأحد المعايير للتبادل التجاري العالمي.
- تزايد حركة التجارة والإستثمارات العالمية.
- سيطرة المصالح الأقتصادية على محددات العلاقات الدولية بين دول العالم ، بدلاً من القدرة العسكرية أو العقائد الأيدلوجية.
- الأزمة الاقتصادية العالمية ، المتمثلة في معاناة اقتصاد الدول الكبرى من ركود لم تشهده من قبل، وتلك الأزمة أصبحت عامة وشاملة ولا تزال آثارها مستمرة حتى الآن، ذلك أن الكساد **Depression** الذى يصيب الدول الكبرى في وقت واحد ، لابد وأن تنتقل آثاره إلى باقي الدول ، نتيجة الإعتماد المتبادل الذى تنساق إليه النظم الاقتصادية ، مهما كانت ايدلوجياتها ، وينذر خروج أي دولة أو مجموعة من الدول من براثن هذه الأزمة ،إلا بتعاون جميع الدول لصالح الجميع .

٣/١ خصائص العولمة :

تشير الكتابات المرجعية (**المنير**،٢٠٠٠)،(**الخضيرى محمد**،٢٠٠٠) والتى تمت حول موضوع العولمة، أن هناك مجموعة من الخصائص التى تتميز بها العولمة ، من ابرزها مايلي :

١/٣/١ سيطرة الشركات متعددة الجنسية على اقتصاديات العالم ، حيث تم اختراق أكثر من ٣٠٠٠٠ شركة متعددة الجنسية إلى ٥٠٠ شركة كبرى فى العالم ، إيرادها يعادل حوالي ٤١% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. كما أن ٤٢٤ شركة من هذه الشركات تمتلكها مجموعة الدول الصناعية الكبرى ، هى : أمريكا ، واليابان ، وكندا ، وفرنسا ، وإنجلترا ، وألمانيا ، وإيطاليا.

٢/٣/١ بروز أحادية القطب والتى تعد من أهم سمات العولمة ، والتى تتمثل في الهيمنة الأمريكية على العالم، والسيطرة السياسية والعسكرية والاقتصادية ، وامتلاك وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة.

٣/٣/١ تراجع دور الدولة وعجزها عن مواجهة الشركات متعددة الجنسية ،التى حلت محل الدولة .

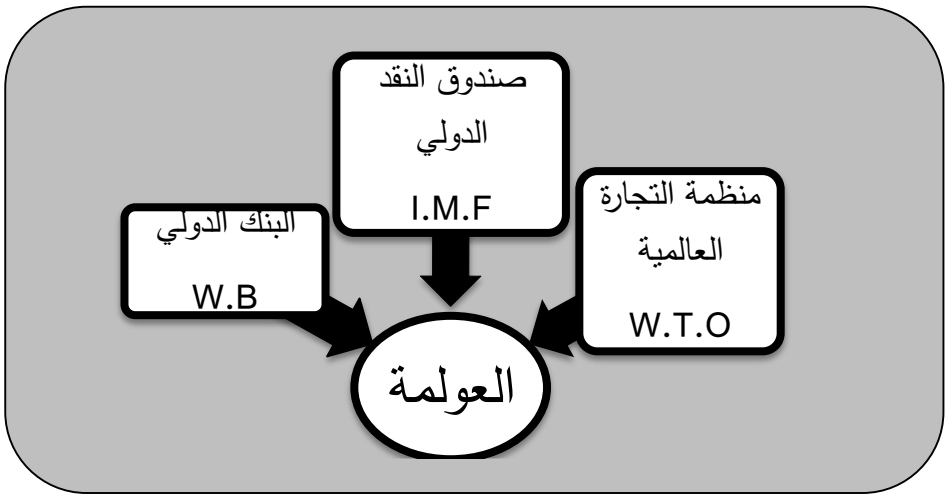
٤/٣/١ تكوين نخبة من رجال الاعمال لا تنتمي إلى بلد معينة ، هدفها الأساسي السعي لنقل نشاطها في أي مكان ، وفقاً لمقتضيات العائد المادي على نطاق علمي .

٥/٣/١ تحقيق الوحدة والألفة بين البشر ، دون اعتبار للعرق أو الثقافة أو الطبقة الاجتماعية.

٦/٣/١ تؤدى العولمة إلى انقسام العالم إلى مناطق حضارية مغلقة . وقد أخذ هذا الانقسام الشكل الثقافي والحضاري، وأصبح أكثر وضوحاً من أى وقت مضى.

٤/١ الأطر المؤسسية للعولمة :

تشير الكتابات المرجعية ، إلى أن هناك ثلاث مؤسسات دولية كبرى تشرف على عملية العولمة، وتعمل على إرساء قواعدها وبنياتها وهياكلها ، وهى كالآتي: **(Irwin,1995,pp.324-328),** **(Humes,1993)**،**(الخضيرى، ٢٠٠٠،ص٧١-٧٨)**، **(Holt,1998,p.15) , (Pitroda,1995)**



شكل رقم (٢/٣)
الأطر المؤسسية للعولمة

المصدر: من اعداد الباحثة ، اعتماداً على (Holt,1998,P.15)

١/٤/١ منظمة التجارة العالمية **(W.T.O)** : وتعتبر أحد الركائز الأساسية لنظام العولمة، بإعتبارها المشرفة الرئيسية على نظام التجارة في النظام العالمي الجديد. وهى التي تمارس الدور الرئيسي في تحويل الاقتصاديات المحلية المغلقة على ذاتها إلى اقتصاديات مفتوحة ومندمجة في الاقتصاد العالمي. ومنظمة التجارة العالمية ليست وليدة عام ١٩٩٤ ، ولكنها وليدة عام ١٩٤٥، ولكن لأسباب ظرفية رؤى إرجاؤها وإستخدام الـ"**GATT** " كمرحلة توصل اليها ،

عندما تكتمل إقتصاديات الدول ، وتصبح مؤهلة بالفعل للدخول إلى السوق العالمية الواحدة المقتوحة ، بدون حواجز أو قيود .

وقد أسهمت منظمة التجارة العالمية ، في تأكيد تيار العولمة ، وتأكيد عولمة الأسواق ، وإتجاه الدول إلى الإستفادة من مزاياها التنافسية ، وفي نفس الوقت الإعتماد على الأسواق الخارجية ، وزيادة مساهمة القطاع الدولي في إقتصادها ، وتتمثل اهداف منظمة التجارة العالمية فيما يلي :

- خلق وضع تنافسي دولي فى التجارة ، يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص المواد **Allocation of materials**.
- تعظيم الدخل القومي العالمي ورفع مستويات المعيشة ، من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي.
- توسيع الإنتاج وخلق أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي وزيادة نطاق التجارة العالمية.
- توفير الحماية **Protection** المناسبة للسوق الدولي، لجعله يعمل في بيئة مناسبة وملائمة لمختلف مستويات التنمية .

٢/٤/١ صندوق النقد الدولى **Internatioal Monetary Fund (IMF):** أسهم الصندوق في دعم إتجاهات العولمة والإنخراط في تيارها ، من خلال وظائفه التى يؤديها والمتمثلة في تصحيح الإختلالات في موازين المدفوعات للدول الأعضاء ، وإستعادة توازنها، وتحقيق الإستقرار في أسعار صرف عملاتها ، وتحرير المدفوعات الجارية ، وإقامة نظام متعدد الأطراف للمدفوعات الدولية . وقد أسهم الصندوق مساهمة فعالة في تسهيل التوسع والنمو المتوازن للتجارة العالمية ، ومن ثم النهوض بأنشطة التبادل التجاري على مستوى العالم. وتتمثل أهدافه فيما يلي : قام صندوق النقد الدولي طبقاً لنصوص الإتفاقية الخاصة بإنشائه وتأسيسة لتحقيق ثلاثة اهداف رئيسية ، وهى:

- تعزيز التعاون النقدي الدولي بما يكفل تحقيق الاستقرار النقدي وسعر الصرف.
- توسيع نطاق التجارة الدولية والعمل على زيادتها وتنشيطها، وتسهيل مجرى نمو التجارة العالمية.
- تقليل درجة الاختلال في ميزان المدفوعات وتقصير مدى هذا الاختلال.

٣/٤/١ البنك الدولي **World Bank(W.B)** *:* يقوم البنك الدولي بالإضافة إلى عمليات الإقراض وضمان القروض التى تقدم لمشروعات تحقق اغراضه ، بالعديد من الوظائف منها: تقديم المعونة الفنية للدول الأعضاء المتخلفة إقتصادياً ، وتشجيع الإستثمار الخاص بما يضمن نمو وتوسيع القطاع الخاص ، وفض المنازعات المالية بين الدول الأعضاء.

وقد توسعت أنشطة البنك الدولي للدرجة التى أصبح يرمز إليه كمجموعة تضم ثلاثة مؤسسات رئيسية يطلق عليها مجموعة البنك الدولي ، وهى : البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، والرابطة الدولية للتنمية ، ومؤسسة التمويل الدولية . وتتمثل اهداف البنك الدولي فيما يلي :

- ترسيخ قواعد السلوك للنظام المالي الدولي، في كل ما يتعلق بالتحركات الدولية لرؤوس الأموال.
- زيادة مستويات التنمية الاقتصادية ورفع معدلات النمو الاقتصادي.
- علاج الإختلالات الهيكلية وخاصة للدول النامية ، للمساعدة في علاج الإختلال الهيكلي في ميزان المدفوعات.

١/٥ أغراض العولمة :

هناك مجموعة من الأهداف (الأغراض) **Purpose** التى تسعى العولمة إلى تحقيقها، وتشير الكتابات المرجعية والتى تمت حول موضوع العولمة ، إلى أهم هذه الاغراض، وهى كالآتي : **(الخضيرى ،٢٠٠٠)،(عفيفى ،١٩٨٧) ،(Anory,2000)،(Edington,1993)**

١/٥/١ الوصول إلى سوق عالمي مفتوح، بدون حواجز أو فواصل جمركية أو إدارية أو قيود مادية أو معازل عرقية أو جنسية أو معنوية أو عاطفية، بل إقامة سوق متسع ممتد يشمل كل قطاعاته ومؤسساته وأفراده ، أي الوصول بالعالم إلى أن يصبح كتلة واحدة متكاملة ومتفاعلة. وفي نطاق هذا الهدف يتم احتكار – مباشر أو غير مباشر– بين كافة الأجناس البشرية بموروثهم الحضاري وثقافتهم المتعددة واختلافهم الفكري ، وصهر هذا الأختلاف في بوتقة التوحيد والائتلاف.

٢/٥/١ الوصول بالعالم إلى جعله وحدة واحدة مندمجة ومتكتلة ، سواءً من حيث المصالح والمنافع المشتركة والجماعية ، أو من حيث الإحساس والشعور بالخطر الواحد الذى يهدد البشرية جميعا، أو من حيث أهمية تحقيق الأمن الجماعي بأبعاده الكلية وعناصره الجزئية الفاعلة فيه ، وأهمية التصدي لأي خطر يهدد الاستقرار والأمن العالمي العام، والتعامل معه بجهد وعمل مشترك وتعاون كامل من الجميع ، ويتضمن ذلك القضاء على بؤرة النزاع ومصادر التوتر وعوامل القلق، ويتم ذلك من خلال زيادة مساحة الفكر المشترك ، وإنهاء حالات الصراع، وزيادة الاعتمادية المتبادلة بين الشعوب، وتنمية حاجة كل منهما إلى الآخر ، وخلق الثقة وجني المكاسب المشتركة.

٣/٥/١ الوصول إلى شكل من أشكال التجانس العالمي **Global Harmonization**، سواءً من خلال تقليل الفوارق في مستويات المعيشة ، أو في الحدود الدنيا لمتطلبات الحياة أو في حقوق الانسان، وخاصة أن هذا التجانس لا يكون بالتماثل ولكنه قائم على التعدد والتنوع، وعلى تشكيل الدافع والحافز على الارتقاء والتطور الذى يرتفع بجودة الحياة ، ومن ثم تختفى الأحقاد والمطامع وتزداد المودة والألفة ، وبالتالى يتحول الانتماء والولاء إلى رابطة إنسانية عامة شاملة تشمل كل البشر، وتتحول قيمة الحياة معها إلى قيمة الحرية وقيم العدالة والمساواة.

٤/٥/١ تنمية الاتجاه نحو ايجاد لغة اصطلاحية واحدة، تتحول بالتدريج إلى لغة وحيدة للعالم، يتم استخدامها وتبادلها سواء بالتخاطب بين البشر ، أو بين الحسابات الالكترونية ، أو ما بين مراكز تبادل البيانات وصناعة المعلومات .

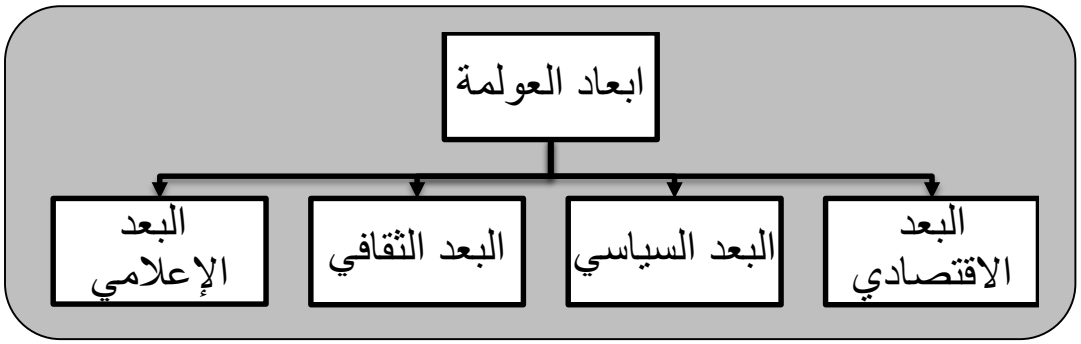
٥/٥/١ الوصول إلى وحدة الإنسانية جمعاء ، ويستخدم لتحقيق هذا الهدف قدر متعاظم من الحراك الحضاري لتأكيد الهوية العالمية، ولتحقيق تحسينات مضافة في الوجدان والضمير الإنساني ، وتنمية الإحساس بوحدة البشر ووحدة الحقوق لكل منهم ، سواءً ما كان مرتبطاً بحق الحياة وحق الوجود وحق الاستمرار .

٦/٥/١ تعميق الإحساس والشعور العام والمضمون الجوهري بالإنسانية البشرية ، وإزالة كل اشكال التعصب والتمايز العنصري والنوعي، وصولاً إلى عالم انساني بعيداً عن التعصبات والتناقضات الإنفراطية .

٧/٥/١ انبعاث وبعث رؤية جديدة بمثابة حركة تنوير كبرى ، واستبصار وتبصير فاعلة ، يسري ويداعب طموحات البشر بإختلاف أجناسهم وشعوبهم ودولهم ويخاطب احلامهم، ومن ثم تصبح الرؤية فاعلة من المنظور البشري، سواءً من حيث الضمير أو من حيث الطموحات.

٦/١ الأبعاد المختلفة العولمة :

نظراً لتغلغل العولمة وتشعبها في شتى مناحي الحياة ، تطرقت الباحثة بإختصار إلى أبعادها الاقتصادية والسياسية والثقافية، وذلك لأرتباطها جميعاً بالبعد الاتصالي والإعلامي ، إذ أن هذه الأبعاد الثلاثة تتخذ من الإعلام والاتصالات الحديثة – وعلى رأسها القنوات الفضائية التلفزيونية – وسيلة أساسية لتجد طريقها إلى التغلغل والتطبيق . وتتمثل الأبعاد الأساسية للعولمة في أربعة ابعاد أساسية ، كما هى موضحة بالشكل التالي :



شكل رقم (٣/٣)

الأبعاد المختلفة للعولمة

المصدر : من اعداد الباحثة.

١/٦/١ البعد الاقتصادي للعولمة:

لقد حظى موضوع العولمة في نهاية القرن العشرين ، بجانب هام من اهتمامات المفكرين الاقتصاديين في العالم ، والشئ الذى لابد من الوقوف عنده ، هو أن العولمة مفهوم اقتصادي قبل أن تكون مفهوماً ثقافياً أو اجتماعياً أو سياسياً ، وأن أكثر ما يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن العولمة هو عولمة الاقتصاديات **The globalization of economies**. فالتطورات الاقتصادية التى شهدها العالم ، والتى أدت إلى بروز منظومة من العلاقات والمصالح الاقتصادية المتشابكة ، ساهمت في بروز العولمة . لهذا يعتبر المجال الاقتصادي من أهم مجالات العولمة ، وأكثرها وضوحاً وأبرزها هدفاً **(حاتم ،٢٠٠٣)**.

ويرى **حاتم(٢٠٠٣)** أن مسيرة عولمة الاقتصاد على مستوى دول العالم ليست بالجديدة ، فقد بدأت منذ عقد الخمسينات والستينات من القرن الماضى ،عندما تضافرت الجهود لتقليص القيود السياسية المفروضة على التجارة الدولية في أعقاب الحرب العالمية الثانية ، وبعدها حدث نمو كبير في اقتصاديات اوروبا الغربية والولايات المتحدة الامريكية . ثم تسارعت العولمة في الاقتصاد العالمي منذ منتصف الثمانينات بدرجة كبيرة . وتزايدت التدفقات الرأسمالية إلى الكثير من الدول النامية ، كما ازدادت التجارة العالمية بسرعة تقارب ضعف سرعة زيادة الناتج المحلي الأجمالي العالمي .

وترى الباحثة أن البعد الاقتصادي هو البعد الأكثر بروزاً من بين أبعاد العولمة ، إذ أن مفهوم العولمة قد كرسته اتفاقية اقتصادية هي الإتفاقية العامة للتجارة والتعريفات **General Agreement for Trade and Tariffs**، التي عرفت اختصارً بالجات **GATT** .

لقد بدأت مفاوضات تحرير التجارة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية ، وإنشاء منظمة الأمم المتحدة، وطال أمد هذه المفاوضات نظراً لتضارب المصالح ، واختلاف وجهات النظر ، فلما تعثرت، رُؤِيَ عقد اتفاقية مؤقتة لحين الانتهاء من المفاوضات ، واستمرت المفاوضات على مدى نصف قرن،

إلى أن تم التوصل إلى صيغة وُقِّع عليها في المغرب عام ١٩٩٣م ، وقد شارك فيها مندوبو جميع دول العالم بما في ذلك الدول الإسلامية ودول العالم الثالث (**عطيه،١٩٩٨**).

وبناءً على هذه الاتفاقية ، تم إلغاء الرسوم الجمركية وغيرها من القيود ، ليصبح العالم سوقاً واحدة، ومن ثم يتسنى للشركات أن تقيم المصانع وغيرها من الأنشطة التجارية ، في أيِّ مكانٍ شاءت من العالم ، كما يمكن تحويل ملكية الدولة للقطاع الخاص ، في إطار ما يسمى بالخصخصة ، وتحرير أسواق المال والأوراق المالية من أيِّ قيود . ومن ثم فإن هذه الإتفاقية تتيح للدول الغنية، وهي صاحبة رأس المال، أن تسيطر على الدول الفقيرة من خلال شركاتها العاملة هناك .

٢/٦/١ البعد السياسي للعولمة:

إن الحماية الاقتصادية التي تجدها الشركات الأجنبية داخل الدول ، تنعكس على النظام السياسي لهذه الدول ، إذ تؤدي إلى تقليص دور الدولة وتراجعه أمام تلك الشركات ، التي تتحرك بدعم ومساندة القوانين الدولية ، ومن ثم تتدخل الدول الأجنبية لحماية شركاتها، فتظهر انعكاسات ذلك على الأوضاع السياسية عامةً في الدولة ، وما سبق يكون أكثر وضوحاً في الدول النامية ، حيث يتم الحديث عن الديمقراطية ، و الحريات العامة ، وحرية الإعلام ، ويتبعه الحديث عن قوانين الدولة ، وأنظمتها تجاه الأقليات ، وحقوق الإنسان ، والإرهاب ، وغير ذلك مما يسفر عن الأهداف والأبعاد السياسية جرَّاء الإتفاقيات الاقتصادية (**حماد ،٢٠٠٠**).

٣/٦/١ البعد الثقافي للعولمة:

من بين أهداف العولمة في المجال الثقافي ، أن يسير البشر على النمط الغربي ، ووفق تقليده وسلوكه، ويبدو ذلك أكثر وضوحاً في أنشطة المؤسسات الغربية في الدول النامية. فعلى سبيل المثال، ما تقوم به هيئة المعونة الأمريكية ، والمعونة الاسترالية ، وسيدا كندا وهي تتبع للحكومة الكندية ، ودانيدا الدنمارك ، وفنيدا فلندا ، ونورادا النرويج ، وسيدا السويد ، وغيرها . وكل المؤسسات المذكورة توفر التمويل للجمعيات الأهلية النسائية في دول العالم الثالث، مستغلةً ندرة مواردها . ومما يشير إلى الإتجاه الإستغلالي لهذه المؤسسات ، أن تمويلها يعد قاصراً على الدول الفقيرة ، كمصر ، والمغرب ، وتونس ، والجزائر ، والسودان ، وموريتانيا . ولإضفاء الهدف الثقافي لمؤسسات التمويل ، فإنها لا تغيب عن النشاط الثقافي لهذه الجمعيات، بل تنفذ للمشاركة في الأنشطة المختلفة كالمؤتمرات والمعارض والمحاضرات (**حماد ،٢٠٠٠**).

ومن الأنشطة التي تعتبر مظهراً من مظاهر السيطرة الثقافية أيضاً ، مؤتمرات المرأة العالمية ، كمؤتمر بكين الذي انعقد في عام ١٩٩٥م ، والذي خرج بوثيقة مشهورة تدعو إلى ما يلي **(حماد، ٢٠٠٠)** :

- إلغاء التحفظات التي تستند إلى أساس ديني أو حضاري.
- اعتبار أن الأسرة والأمومة والزواج من أسباب قهر المرأة ، وأن حق الإنجاب حق مكفول للأفراد والمتزوجين على حدٍ سواء.

وقد خاطبت الوثيقة مؤسسات التمويل الدولية ، مثل :صندوق النقد الدولي ، والبنك الدولي لضمان تطبيقها .

ومن انعكاسات العولمة على الجانب الثقافي ، ما بدا واضحًا في مؤتمرات الأمم المتحدة ، كمؤتمر الأمم المتحدة للسكان الذي انعقد في القاهرة عام ١٩٩٢م ، ومؤتمر حقوق الإنسان الذي انعقد في فينا عام ١٩٩٣م ، والتي كشفت عن تغليب معايير الثقافة الغربية **(عطيه ،١٩٩٨)**.

وترى الباحثة أن ما تخرج به مثل تلك المؤتمرات من مقررات ، وما تقوم به مؤسسات التمويل الغربية من أنشطة ، ينم عن انعكاس حقيقي لمفهوم العولمة في بعدها الثقافي .

٤/٦/١ البعد الإعلامي للعولمة:

يعد الإعلام **Media** في حد ذاته بعدًا للعولمة ، كما يعتبر أيضاً آلية من الآليات التي لا يمكن الاستغناء عنها في تنفيذ الأبعاد الأخرى للعولمة ، وإن من القوى الرئيسية التي تعتمد عليها العولمة، عالمية الاتصالات التي تترتب على تطور تقنيات الأقمار الصناعية **(يسري ، ١٩٩٩)** ومن هنا يبرز دور القنوات الفضائية التلفزيونية– بصفةٍ خاصة – في ترسيخ العولمة .

إن مقصود العولمة الذي يطفو إلى السطح ، هو إزالة الحواجز والحدود بين الثقافات وحركة الاقتصاد والمجتمع، وإتاحتها للجميع على طول العالم وعرضه . وهذا أمر مقبول من حيث النظرة العامة، لكن السؤال المطروح هو : هل ستكون هناك عدالة في إتاحة تلك القضايا للجميع ؟ وبإمكانيات متساوية ؟ وأجهزة اتصال متكافئة ؟ ولا شك أن العالم الثالث هو الذي سيخرج خاسراً خسراناً مبيناً من هذه المنافسة ، وذلك لضعف إمكانياته وقدراته الاتصالية .

ومن وجهة نظر الباحثة ، فإن العولمة هي الآلة التي يريد بها الغرب طمس قسمات الشعوب ، وتشكيلها حسب رؤيته ، ويريد أن يسير العالم وفق مفاهيمه تجاه قضايا الاقتصاد ، والثقافة،

والسياسة، والأمن ، والسلام ، وحقوق الإنسان ، والحرية ... الخ . ولكن من المعروف أن لكل أمة مفاهيم ورؤى واتجاهات تقيس عليها تلك القضايا .

ومن هنا تجد وسائل الاتصال العربية – والقنوات الفضائية على وجه الخصوص– نفسها أمام تحدٍ كبير ، وهو تأثير تيارات العولمة المتعددة ، والمتشعبة ، والمتداخلة ، والتي لا تعترف في الواقع بأيٍّ ثقافة غير الثقافة الغربية ، ذلك وأن بعض الكتاب الأمريكيين يحاولون الإيحاء بأن ثقافات البلاد الأخرى هي ثقافات تقليدية غير ملائمة ، لأنها إما ثقافات نخبة أو صفوة ، أو ثقافات مكبلة بالقيود ، أو هي ثقافات ذات توجهات دينية (**ثابت،١٩٩٩**).

٧/١ مؤشرات إنتشار ظاهرة العولمة :

لما كانت ظاهرة العولمة تمثل واقعاً لابد من التعامل معه ، فإنها فرضت نفسها على جميع دول العالم. وتوجد مجموعة من المؤشرات التى تدل على إنتشار ظاهرة العولمة (**الشربينى ،١٩٩٨**):

١/٧/١ **مؤشرات عولمة الطلب The globalization of demand**: تتمثل هذه المؤشرات في تجميع الطلب على المستويات المحلية لتشكيل الطلب على المستوى العالمي **Convergence** . وتقدم نفس السلع لشرائح متباينة جغرافيا . وتنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي ، مثل ملابس الجينز، ومطاعم الوجبات السريعة ، والكوكاكولا والبيبسى كولا ، والخدمات الإعلانية ، وخدمات القنوات الفضائية .

٢/٧/١ **مؤشرات عولمة العرض** : تتمثل هذه المؤشرات في النظام الجديد لتقسيم العمل دولياً والتخصص في صناعة المكونات **Components** ، والسرعة الفائقة لإنتقال عوامل الإنتاج وإتجاهات التعاقد من الباطن **Subcontract** للسلع النهائية، والتركيز الجغرافي لعملية البحوث والتطوير R&D ، والتبادل الواسع للتكنولوجيا بين دول الـ **TRYAD** (أمريكا ،والإتحاد الأوروبي، واليابان) .

٣/٧/١ **مؤشرات عولمة المنافسة The globalization of competition**: تتمثل هذه المؤشرات في التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية ، والتحول من المنافسة المحلية إلى العالمية ، وبروز ظاهرة الارتباط الدولي **Interdependency**، وسرعة الإنتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد ، وإتساع إنتشار التحالفات الإستراتيجية ، وإستخدام التجارب الأهلية فى المنافسة .

٤/٧/١ **مؤشرات عولمة الإستراتيجية Globalization strategy**: تتمثل هذه المؤشرات في التحول من وفورات الحجم **Scale** إلى وفورات العمق أو النطاق **Scope** ، وتحول الأنشطة من مكان لآخر، طبقا للتغيرات في الأجور والخدمات وغيرها، ومساندة الشركات التابعة **Subsidiaries** ، وخاصة في طرح المنتجات والخدمات الجديدة ، وفي التغطية الكاملة للأسواق العالمية .

بالإضافة لما سبق ، فإن هناك تزايداً فى عدد الدول التى تسعى إلى الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية **(WTO)** ، كما أن هناك تزايداً فى حجم التداول في البورصات العالمية . كما يوجد تزايد في أعداد الشركات متعددة الجنسية على مستوى العالم .

٨/١ التحليل الاستراتيجى لظاهرة العولمة :

حتى يتم الاستفادة من ظاهرة العولمة في شركة او دولة ما ، ومن أجل محاولة اقتناص الفرص التى تتيحها العولمة وتجنب التهديدات المترتبة عليها ، في ضوء نقاط القوة والضعف لديها ، فإنه يجب على المسؤلين بالشركة أو الدولة قبل اعتماد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع العولمة ، القيام بإجراء التحليل البيئي " تحليل**SWOT**"، وذلك كما يلي: **(الزعبي ، وخليفان ، ١٩٩٩)**

١/٨/١ **التعرف على الفرص Opportunity**: مثل تحسين نوعية وجودة الإنتاج ، وزيادة حجم الصادرات العربية الخارجية بشكل عام والبينية بشكل خاص ، واستغلال أحكام الـ **W.T.O** بعد قيام الـ **AFTA** في الاستفادة من مزايا منطقة التجارة الحرة ، وعدم تعميم الإعفاءات والإمتيازات الجمركية على بقية دول العالم ، وإمكانية مقايضة الديون بإستثمارات أجنبية .

٢/٨/١ **التعرف على التهديدات التهديدات Threats**: مثل حدوث المزيد من التدهور في أسعار النفط والمواد الخام ، وانخفاض مساهمة التجارة العربية في اجمالى المبادلات التجارية العالمية، وزيادة تهميش الدول العربية واستغلالها في حالة استمرار تعاونها مع الدول الصناعية بشكل انفرادي.

٣/٨/١ **تحديد نقاط القوة Strength** : مثل سهولة انتقال التكنولوجيا والمعرفة ، وتدفق الاستثمار الأجنبى المباشر، وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات السلكية واللاسلكية ، والاستفادة من التجارة الإلكترونية، وارتفاع في المؤشرات التنافسية.

٤/٨/١ **تحديد نقاط الضعف Weakness**: مثل سهولة انتقال الأزمات الاقتصادية العالمية ، والمنافسة غير المتكافئة مع منافسين أقوياء ، واعتماد الدول العربية على تصدير المواد

الخام (مرونة الطلب عالية)، وارتفاع مخاطر التعامل التجاري (عدم التاكد)، وعدم وجود ضوابط تحكم تأثيرات وانعكاسات العولمة السلبية.

٩/١ الجوانب الايجابية والسلبية المترتبة على إنتشار العولمة :

تشير الكتابات المرجعية ، التى تعرضت لآليات العولمة ومدلولاتها ونتائجها ، إلى أن للعولمة عدد من النواحي الإيجابية والسلبية التى ترتبت على إنتشارها تبرزها الباحثة فيما يلي: **(الخضيرى،٢٠٠٠) ، (مارتين ، وشومان،١٩٩٨) ، (Fleenor,1993) ، (Greene,1989)، (Emmerji,1992,pp.8-13)**

١/٩/١ الجوانب الإيجابية للعولمة :

تتمثل الجوانب الإيجابية للعولمة ، في:

- تعزيز القدرة التصديرية للاقتصاديات المؤهلة للمنافسة وإكتساب الأسواق الدولية .
- كما تعمل العولمة على تزايد معدلات التبادل التجاري العالمي .
- إمكانية رفع مستوى المعيشة لجميع الشعوب .
- كما تسهم العولمة في بلورة مجموعة من القيم والمفاهيم الجديدة التى تشجع على الأبتكار وقبول المخاطرة .
- كما تشجع العولمة الدول على إعادة تنظيم وتهيئة **Adaptation** مؤسساتها ، بحيث تلبي إحتياجات ومتطلبات العولمة .
- وأخيراً، فإن العولمة تفتح فرص ومجالات نشاط أكثر إتساعاً أمام الدول التى حصرت حاضرها ومستقبلها في نطاق اقتصاد بعينه ، أو إنتاج سلعة واحدة ، أو خدمة محددة .

٢/٩/١ الجوانب السلبية للعولمة :

تتمثل الجوانب السلبية للعولمة ، في:

- تقليص السيادة الوطنية للدول **National Soveregnty**، وزيادة حالات التهميش الاقتصادي والاجتماعي للشعوب والدول والقارات.
- كما تعمل العولمة على تحويل مصادر القوة المالية من الدول إلى مجموعات من الشركات وأسواق المال ، التى يهيمن عليها عدة مئات من رجال الأعمال ، والذين يحققون أرباحا خيالية فوق إرادة الحكومات والمؤسسات المالية الوطنية .

- كما أن العولمة تعمل على تشجيع المضاربة والإستثمار في الأموال والعقارات ، أكثر من إستثمارها المباشر أو غير المباشر في حركة التجارة ، مما يضر بإقتصاديات الدول النامية .
- وأخيراً ، تؤدى العولمة إلى انتشار ظاهرة البطالة **Unemployment**، وتراجع الإهتمام بتوفير الخدمات الأساسية .

١٠/١ مؤشرات قياس العولمة :

من المعروف أنه عندما يستطيع المرء قياس ما يتحدث عنه ، ويعبر عن ذلك بالأرقام ، فإنه يكون قد بلغ شيئاً من المعرفة ، ولكن عندما لا يكون بمقدور المرء قياس ما يتحدث عنه ، ولا التعبير عنه بالأرقام ، فإن معرفته بالشئ عندئذ تكون ضئيلة ولا تشفي غليلاً . وما سبق كلمات تعد أصدق وصف لما يدور من حوارات حول قياس العولمة . وترى الباحثة أنه اذا كان هناك شبه اتفاق فى الآراء على أن العولمة عبارة عن زيادة مستويات الإعتماد المتبادل عبر المسافات . غير أن قلة من الباحثين هم الذين انبروا لمحاولة قياس مستويات الإعتماد المتبادل المشار اليها .

حقاً أن مفهوم العولمة أوسع من أن تحيط به مجموعة من القياسات الإحصائية التى تستخدم لهذا الغرض ، ولكن ذلك الأمر يجب الا يسنى الباحثين عن سعيهم الدائب نحو فهم أكبر للعولمة وأثرها على العالم المعاصر ، فالإكتفاء ببعض وسائل التعبير الكمي عن ابعاد العولمة ، لن يؤدى إلى تقويم سليم لتأثيراتها . ومن أهم المؤشرات المستخدمة في قياس العولمة ، ما يلي :

١/١٠/١ مؤشر KOF للعولمة :

يعتبر مقياس معهد **KOF** من أفضل المقياس المستخدمة لقياس العولمة على مستوى الدول، ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة لشموليته ودقته في التعامل مع البيانات والمعلومات . ويقوم مؤشر **KOF** بتقسيم العولمة إلى ثلاثة متغيرات رئيسية، هى:-**(www.globalization-index.org)**

- المتغيرات الاقتصادية **Economic** : ووزنها الكلي ٣٧% من المؤشر الكلي للعولمة ، ويتم تقسيم هذه المتغيرات إلى ما يلي : التدفق الفعلي (٥٠%) : ويتضمن حجم التجارة الخارجية نسبة للناتج المحلي الإجمالى ٢١%، وحجم الاستثمار الأجنبي المباشر ٢٨%، وحجم المحافظ الاستثمارية ٢٤%، ومدفوعات الدخل ٢٧%. والقيود (٥٠%) : ويتضمن تعريفة جمركية ٢٧%، وقيود غير معلنة ٢٤%، وضرائب ٢٦%.
- المتغيرات الاجتماعية **Social** : ووزنها الكلي ٣٧% من المؤشر الكلي للعولمة ، ويتم تقسيم هذه المتغيرات إلى ما يلي : بيانات الإتصال الفردي (٣٤%) : ويتضمن عدد المكالمات الدولية ٢٤% ، والرسائل الدولية ٢٥% ، والسياحة الدولية ٢٦% ، ونسبة السكان الاجانب ٢١%. و

تدفق البيانات (٣٤%) : ويتضمن استخدام الإنترنت ٣٣% ، والتلفزيون والفضائيات ٣٦% ، والتجارة في الصحف ٣٢%. والتقارب الثقافي (٣١): ويتضمن عدد مطاعم ماكدونالد ٤٤%، وعدد فروع ايكيا ٤٥% ، والتجارة في الكتب ١١%.

- المتغيرات السياسية **political** : ووزنها الكلي ٢٦% من المؤشر الكلي للعولمة ، وتتضمن عدد السفارات ونسبتها ٢٨% ، وعضوية المنظمات ونسبتها ٢٨% ، وعدد المعاهد والاتفاقيات ونسبتها ٢٥%، والمشاركة في حفظ السلام ونسبتها ٢٢%.

ويعتمد مؤشر **KOF** على تطبيق مفهوم الهندسة العكسية على العولمة ، وذلك بتحليلها إلى أهم مكوناتها. وهو يورد تعبيراً كمياً لكل بلد على حدة ، من حيث مستوى الاتصالات الشخصية عبر الحدود الوطنية ، من خلال توليفة من البيانات المتعلقة بالرحلات الدولية ، والمكالمات الهاتفية الدولية، وتحويلات المغتربين وغيرها من التحويلات المالية عبر الحدود. كما يضع خارطة لإنتشار استخدام شبكة الانترنت ، لا تقتصر على تقدير عدد مستخدميها الذي يتزايد بصورة مستمرة ، وإنما تورد تقديراً لعدد أجهزة الكومبيوتر الرئيسية ، والخوادم الآمنة المستخدمة في الاتصال والحصول على المعلومات، وإجراء المعاملات التجارية عبر الانترنت.

كذلك يقيس مؤشر **KOF** للعولمة درجة الإندماج الاقتصادي ، وذلك من خلال تتبع حركات السلع والخدمات ، بما ينطوي عليه ذلك من تغيير في أنصبة مختلف الدول من التجارة الدولية . ويقيس كذلك مدى حرية الحركة عبر الحدود الدولية ، من خلال مقارنة الأسعار المحلية والدولية. ويرصد هذا المؤشر كذلك تحركات الأموال ، من خلال جداول لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ، ورؤوس أموال محافظ الاستثمار الداخلة والخارجة، وجداول للمدفوعات وحصيلة الدخل.

ونظراً لتنوع العوامل التي يشتمل عليها مؤشر العولمة تنوعاً غير مسبوق، فإن الباحثة ترى أنه أداة فريدة وقوية لفهم القوى التي يتشكل منها عالم اليوم . وقد جاءت نتائج قياس المؤشر لعام ٢٠٠٧ مذهلة. فالكثير من المفاهيم التي يتمسك بها كل من أنصار العولمة وخصومها ، تتهاوى أمام قوة الأرقام الصريحة، بدءً من قياس وتيرة ونطاق التكامل العالمي ، وخصائص فجوة التكنولوجيا الرقمية ، وانتهاء بقياس أثر العولمة على التفاوت في الدخل، ودرجة التحول الديموقراطي، والفساد.

اذا ما تم النظر إلى كل من التجارة ، والاستثمار الأجنبي المباشر، ومدة المكالمات الهاتفية الدولية، وعدد خوادم الانترنت، كل منها على حدة ، وجد أن الإحصاءات الخاصة بكل منها تعتبر مقياساً دقيقاً لدرجة الاعتماد المتبادل العالمي ، وإن لم يكن وحده كافيا لذلك. إلا أنه بمثل ما تقدم الأشعة المقطعية صورة ثلاثية الأبعاد لجزء الجسم البشري المطلوب فحصه، وذلك اعتماداً على سلسلة من الصور ثنائية الأبعاد، نجد "مؤشرات كيرني– فورين بوليسي للعولمة" يقدم صورة شاملة للتكامل العالمي ، من خلال تحليل مكونات ذلك التكامل.

وقد تم عمل جدول بترتيب ١٢٢ دولة بناءً على المؤشر العام للعولمة **(KOF)** نشر في عام ٢٠٠٧. وفيما يلي جدول يوضح ترتيب أول ٤٢ دولة من دول العالم ، بناء على المؤشر العام للعولمة **(KOF)** لعام ٢٠٠٧:

جدول رقم (١/٣)

ترتيب أول ٤٢ دولة من دول العالم في ضوء المؤشر العام للعولمة (KOF)

الترتيب	الدولة	مؤشر العولمة	الترتيب	الدولة	مؤشر العولمة
١	بلجيكا	٩١,٩٦	٢٢	النرويج	٧٧,٧٥
٢	النمسا	٩١,٦٠	٢٣	ماليزيا	٧٥,٨١
٣	السويد	٨٩,٨٩	٢٤	اليونان	٧٤,٩٤
٤	المملكة المتحدة	٨٩,٢٩	٢٥	لوكسمبورغ	٧٤,١٨
٥	هولندا	٨٩,١٥	٢٦	نيوزيلندا	٧٣,٤٦
٦	فرنسا	٨٧,٧١	٢٧	سلوفاكيا	٧٢,٥٨
٧	كندا	٨٧,٤٩	٢٨	استونيا	٧٢,١١
٨	سويسرا	٨٥,٥٣	٢٩	اسرائيل	٧٠,٨٣
٩	فنلندا	٨٤,٨٤	٣٠	الامارات المتحدة	٧٠,٣٩
١٠	جمهورية التشيك	٨٤,٤٦	٣١	روسيا	٦٩,٩١
١١	الدنمارك	٨٤,٢٧	٣٢	تشيلي	٦٩,٩١
١٢	جمهورية ايرلندا	٨٣,٠٩	٣٣	كرواتيا	٦٩,٣٠
١٣	البرتغال	٨٣,٠٦	٣٤	سلوفينيا	٦٨,٨٢
١٤	اسبانيا	٨٢,٥٢	٣٥	ايسلندا	٦٧,٧٥
١٥	المانيا	٨٢,٤٨	٣٦	بلغاريا	٦٥,٥١
١٦	سنغافورة	٨٢,١٤	٣٧	الصين	٦٥,٢٦
١٧	المجر	٨١,١٥	٣٨	كوريا الجنوبية	٦٤,٨٢
١٨	استراليا	٨٠,٩١	٣٩	الأردن	٦٤,٧٤
١٩	الولايات المتحدة	٨٠,٨٣	٤٠	اليابان	٦٤,٢٢
٢٠	ايطاليا	٨٠,٦١	٤١	الارجنتين	٦٤,١٢
٢١	بولندا	٧٨,٢٢	٤٢	مالطا	٦٣,٧٨

Source : Kearney&Foreign Policy Magazine,2007.

ومما هو جدير بالذكر أن بلجيكا والنمسا والسويد والمملكة المتحدة احتلتوا المراكز الأربعة الأولى حسب تأثرهم وتقدمهم في العولمة ، أما جمهورية افريقيا الوسطى وبوروندى فقد احتلا المركزيين الاخيرين ، وبالنسبة لجمهورية مصر العربية فقد احتلت الترتيب الـ ٦٤ من بين دول العالم في ضوء المؤشر العام للعولمة **(KOF)** والذي بلغ ٥٤،١٨.

بالإضافة إلى ما سبق ، ترى الباحثة أن كل المحاولات التى تمت لقياس العولمة تمت على قياس العولمة على مستوى الدولة ، ولا توجد أية محاولة لقياس العولمة على المستويات الأقل مثل: القطاعات أوالشركات . وقد قامت الباحثة بتصميم مقياس تم ادراجه كمحور أول من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية ، يصلح للحكم على ادراكات المسئولين بالشركات لأبعاد العولمة.

٢/١٠/١ مؤشر A.T.Kearney & Foreign Policy Magazine للعولمة :

تنفرد مؤسسة كارني **A.T.Kearney** المتخصصة في قياس مؤشرات العولمة ، بقيامها ببناء آلية خاصة تهدف إلى قياس درجات العولمة بأبعادها المختلفة : الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ، من خلال تقسيم هذه المؤشرات إلى أربع مجموعات رئيسية ، مع اثنى عشر مؤشراً فرعياً ، بحيث يقابل كل مؤشر رئيسي عدداً من المؤشرات الفرعية . وتقسم المؤشرات الأربعة الرئيسية إلى : مؤشر التكامل الاقتصادي والمالي، ومؤشر الارتباط التكنولوجي، ومؤشر الارتباط الشخصي، ومؤشر الارتباط السياسي. وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات: (http://www.shorufatcenter.com)

- مؤشرات التكامل الاقتصاديّ والماليّ:

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى معرفة دور الاستثمارات الأجنبية والتجارة الدولية، وحجم التدفقات المالية العالمية ، في التكامل والاعتماد المتبادل بين الدول في إطار الاقتصاد العالميّ. وتشير الباحثة إلى أن هذا المؤشر يجسّد البعد الاقتصاديّ للعولمة، وهناك مؤشران فرعيان لهذا المؤشر الرئيسي، هما: الاستثمارات الأجنبية المباشرة بإعتبارها نسبة من الناتج المحليّ الإجمالي، ومؤشرات التجارة الخارجية بإعتبارها نسبة مئوية من الناتج المحليّ الإجماليّ.

- مؤشرات الارتباط التكنولوجيّ:

ويهدف هذا المؤشّر مع مؤشراته الفرعية الثلاثة ، إلى تلمس دور البعد التكنولوجيّ للعولمة في عملية ربط الدول والأفراد بالمجتمع العالميّ، وذلك من خلال مؤشرات فرعية ثلاثة، هي: مؤشرات نسبة مستخدمي الإنترنت إلى عدد السكان، ويتم قياسه من خلال قسمة عدد مستخدمي الإنترنت على عدد السكان, ومؤشرات عدد الشبكات التي تربط المشتركين بالإنترنت، ويقاس بنسبة مئوية لكلّ مليون

مواطن من عدد السكان ، ومؤشرات عدد مزوّدي خدمة الإنترنت الآمنة، ويقاس بنسبة مئوية لكلّ مليون مواطن من العدد الكليّ للسكان.

- مؤشرات الارتباط الفرديّ:

تهدف هذه المؤشرات إلى اكتشاف البعد الاجتماعيّ والثقافيّ والحضاريّ للعولمة ، مع ما يرتبط به بإعتماد متبادل من أبعاد سياسية واقتصادية، ويتبين ذلك من خلال محتوى هذه المؤشرات، وهي: مؤشر عدد السياح الكليّ للقادمين والمغادرين، وقسمته على عدد السكان الإجماليّ بهدف معرفة حجم الأموال التي ينفقها الأفراد خارج بلدانهم على قطاع السياحة والسفر. ومؤشر عدد دقائق المكالمات الدولية الصافي لكلّ فرد، وتتمّ عملية القياس بجمع عدد المكالمات الدولية الصادرة والواردة محسوبة بملايين الدقائق، ثم قسمتها على عدد السكان. ومؤشر نسبة حوالات العاملين في الخارج إلى الناتج المحليّ الإجماليّ، وذلك بقياس مجموع الحوالات المالية للعاملين في الخارج وفائض الأرباح من الاستثمارات المحلية في الخارج، ومقدار التعويضات المالية للعاملين من غير المقيمين إلى بلدانهم، وهذا المؤشر من المؤشرات المهمة- حسب رأي الباحثة – لأنه يكسر تلك النظرة المتحيزة للعولمة، وحصرها بالبعد والمؤشرات الاقتصادية.

- مؤشرات الارتباط السياسيّ:

تهدف هذه المؤشرات إلى معرفة مدى انفتاح الدولة على العالم الخارجيّ من الناحية السياسية، ومدى الموافقة الدولية على سلوك الدولة في المنظمات الدولية، وذلك من خلال المؤشرات التالية: مؤشرات عدد الاتفاقيات الدولية المصادق عليها. ومؤشر عضوية الدولة في المنظمات الدولية، ويتمّ معاملته بأرقام مطلقة أثناء المقارنات بين الدول؛ بمعنى أنه يتم حسابها رقماً غير خاضع للتعديل، ومؤشر حجم المشاركة في مهمات حفظ السلام التابعة لمجلس الأمن الدوليّ، مقارنة بعدد المهمات الفعلية التي تدخلت بها الأمم المتحدة ، ومؤشر الحوالات، ويقاس بمقدار المقبوضات والمدفوعات من الحوالات الحكومية للدولة مقسوماً على قيمة الناتج المحليّ الإجماليّ.

ويوضح الجدول التالي اوزان مؤشرات العولمة لدى مؤسسة **kearney** :

جدول رقم (٢/٣)

اوزان مؤشرات العولمة لدى مؤسسة **kearney**

وزن المؤشر الرئيسي	وزن المؤشر الفرعي	المؤشرات الفرعية
التكامل الاقتصادي والمالي (٥)	٣	مؤشرات الاستثمار الأجنبي المباشر.
	٢	مؤشرات التجارة الخارجية.
الارتباط الفردى (٣)	١	مؤشرات السياح والمسافرين.
	١	مؤشرات عدد المكالمات الدولية.
	١	مؤشرات الحوالات المالية الشخصية.
الارتباط التكنولوجي (١)	٣/١	مؤشر عدد مستخدمي الأنترنت.
	٣/١	مؤشر عدد شبكات ربط المشتركين بالإنترنت.
	٣/١	مؤشر عدد مزودي خدمات الإنترنت.
الارتباط السياسي (١)	¼	مؤشر عضوية الدولة في المنظمات.
	¼	مؤشر مصادقة الدولة على الأتفاقيات الدولية.
	¼	مؤشر الحوالات الحكومية.
	¼	مؤشر مساهمة الدولة في مهمات حفظ السلام.

Source: (Caselli & Marco,2006).

ومن وجهة نظر الباحثة ، هناك صعوبات تقترن بمحاولة قياس العولمة لكل بلد على حدة. فجميع البلدان بما فيها أقل البلدان عولمة ، تنجذب الآن معاً بفعل قوى جديدة تفوق قدرة تلك البلدان على السيطرة، ومن تلك القوى : احترار الغلاف الجوي، وانتشار الأمراض المعدية، وانتشار الجريمة الدولية. كما أنه ليس من السهل الوصول إلى تعبير كمي لبعض الجوانب الهامة في العولمة ، مثل انتشار الثقافة ، والأفكار، وهذه كلها تحديات تبرهن على الحاجة إلى دراسة أعمق وأوسع للقوى التي تدفع نحو التكامل العالمي.

٣/١٠/١ العولمة بين القياس الكمي والقياس النوعي :

تذكر جميع التقارير الاقتصادية الدولية أن العولمة **Globalization** ، تعني بقياس حجم التبادلات التجارية الدولية ، بإعتبارها المظهر الأوحد لهذه العولمة . ولكن لماذا يكون قياس العولمة بوحدات كمية دائماً: كحجم التجارة العالمية ، والناتج القومي ، والميزان التجاري ، وحركة الاستيراد والتصدير ، دون أى التفاف للوحدات النوعية : علوم أو أفكار أو ترجمة ؟ ويزداد السؤال صعوبة إذا ما ذكر أن الأنشطة التى أدت إلى وجود الأولى هي بالضرورة نتاج للثانية . فإذا فإذا اعملنا اذهننا فإننا نجد تبادلات تاريخية معولمة ، مثل: **(مشاعل،٢٠١٢)**

- انتقال المعارف الإغريقية القديمة إلى روما.

- ترجمة العلوم الرياضية العربية إلى اللاتينية .
- نقل تصاميم مينج الخزفية الصينية من قبل خزفيو هولندا القرن السابع عشر.
- استلهام رومانسيو الحركة الشعرية الأوروبية (التروبادورس) لموضوعاتهم من شعراء الأندلس.
- انتقال الأفكار الفلسفية البوذية من شبه القارة الهندية إلى القارة الأمريكية.
- تمثل أنماط السجاد العجمي الفارسي في نمارق قصور أرستقراطيو أمريكا الجنوبية في القرن الثامن عشر.

وكمثال عملي قد يفيد ، ما ورد في مقامات الحريري – وهو الكتاب الذي كتب من أكثر من ألف سنة– حيث يورد الحريري على لسان تاجر كبير بعبارة قريبة : " أريد الاتجار بالزعفران الفارسي في الصين، فقد تناهي إلى سمعي إن ثمنه مرتفع هناك ، ثم أريد الاتجار بالخزفيات الصينية في بلاد الإغريق، وبالأقمشة الإغريقية الحريرية المطرزة بالذهب والفضة في الهند وبالفولاذ الهندي في حلب، وبالزجاج الحلبي في اليمن ، وبالأقمشة اليمنية المخططة في بلاد فارس". أليست هذه عولمة؟

وفي الحقيقة ، فإن طريق الحرير **The silk Road** – مسار القوافل التجارية الذي يبدأ في الصين وينتهي في أنطاكية / تركيا، والذي جاءت منه بضائع تاجرنا هذا– هو حالة معولمة كاملة استمرت من القرن الخامس قبل الميلاد وامتدت لما يقرب من ألف وخمسمائة سنة . وقد خبر موروثنا الحضاري في الجزيرة العربية ، جانباً من تجارة طريق الحرير هذا ، وذلك على شكل رحلات قريش التجارية التى تمثلت في رحلة الصيف إلى بلاد الشام ورحلة الشتاء إلى اليمن السعيد (وبعد ذلك يقال – كما يرد في التقارير الاقتصادية– أن العولمة ظاهرة اقتصادية من نتاج ثورة الاتصالات ، التى ظهرت في القرن العشرين . الأمثلة أكثر من أن تحصى ، وهي جميعا تجليات قديمة للعولمة ، تصلح تماماً لأن تعتمد كوحدات نوعية ، علماً بأن هذه الوحدات النوعية قابلة للقياس ، فذاكرة العالم مليئة بالأدلة العينية عليها: لوحات فنية ، قصائد، سجاد، تحف،انماط فنية، قوالب أدبية، حركات فكرية .

مما سبق يتبين ، أن موضوع قياس العولمة مازال يحتاج إلى الكثير من الجهود البحثية سواء على مستوى النظرية أو الممارسة ، والباب لا يزال مفتوح على مصرعيه في ذلك الأمر ، ناهيك عن الحاجة النظرية من التنقيح للادوات المستخدمة في قياس العولمة على مستوى الدول.

٢- الخلفية النظرية لإستراتيجيات الإنتاج (المتغير التابع) :

تعرضت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة ، لإستراتيجيات الإنتاج بإعتبارها المتغير التابع للدراسة ، حيث تناولت : تعريف استراتيجيات الانتاج ، وخصائصها ، وأنواعها، واستراتيجيات الإنتاج بين المفاضلة **Trade-Offs** وتحديد الأولويات **Priorities**، وعناصر (قرارات) إستراتيجيات الإنتاج، وذلك كما يلى:

١/٢ تعريف إستراتيجيات الإنتاج :

تشير الكتابات المرجعية التى تمت في إستراتيجيات الإنتاج **Production Strategies** ، إلى أن هناك العديد من التعريفات الخاصة بإستراتيجيات الإنتاج ، من أهمها ما يلي:

- يرى **Chase, Aquilano & jacobs (1998,p.24)** أنها عبارة عن وضع السياسات والخطط العامة التى تمكن من إستخدام موارد الإنتاج **Production Resources** الخاصة بالشركة، لتحقيق أفضل دعم ممكن للإستراتيجيات التنافسية **Competitive Strategy** الطويلة الأجل المتعلقة بالشركة .
- بينما يعرفها **Nelson(1986)** بأنها سلسلة متكاملة من القرارات الخاصة بالتسهيلات والمعدات والتكنولوجي المستخدم والموردين والتنظيم .
- ويرى **Miller&Hayslip(1989)** أنها مجموعة من القرارات المتكاملة المتعلقة بهيكل وموارد النظام الإنتاجي وقرارات التشغيل **Operating Decisions**.
- وفي نفس السياق ، ينظر **Das(1994)** إلي استراتيجيات الانتاج، على أساس أنها عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة ، والتى عادة ما توضع بعناية ، والتى تعمل على تحقيق أهداف إدارة الإنتاج .
- وقد عرفها **Danzygr(1990)** بأنها مجموعة من البرامج التكتيكية التى تعمل على تحسين عمليات الإنتاج ، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
- ويرى كل من **Hayes&Whellwright(1994,p.25)** أنها عبارة عن مجموعة من القرارات التى تحدد القدرات الإستراتيجية لعمليات الإنتاج .
- وعرفها **Samson(1991,p.1)** الأولويات التنافسية المحددة ، والقرارات الأساسية المتخذة المتعلقة بإدارة نظام الإنتاج **Production system** لتحقيق مميزات تنافسية.
- وعرفها **Bessant(1997)** بأنها عبارة عن مرشد لتوجيه وتطوير إمكانيات الإنتاج ، من أجل تحقيق أهداف الشركة .
- وقدعرفها **(Hayes&Pisano,1994)** بأنها خطة لتطوير المهارات والموارد الإنتاجية ، والتى تمكن الشركة من أداء أشياء معينة بطريقة أحسن من المنافسين ، عبر إتجاه طويل الأجل .

وبالتحليل المتعمق للتعريفات السابقة ، يتضح للباحثة أنه لا يوجد إتفاق على تعريف محدد لإستراتيجيات الإنتاج ، ولا على أنواع القرارات الإستراتيجية **Strategic Decisions** التى تتضمنها. كذلك فإن الباحثة ترى أن هناك خلطاً بين كل من مفهوم إستراتيجيات الإنتاج، وسياساته ، وخططه ، وتكتيكاته **Tactics** . ومن وجهة نظر الباحثة ، فإن استراتيجيات الإنتاج عبارة عن " السبل أو الوسائل التى يتم تصميمها وتطويرها في ضوء متطلبات مواجهة المنافسة ، والتى تمكن من بلوغ الأهداف طويلة الأجل للإنتاج ، بأقصى كفاءة وفاعلية ، من أجل تحقيق استراتيجية الشركة."

٢/٢ خصائص إستراتيجيات الإنتاج :

لإستراتيجيات الإنتاج مجموعة من الخصائص الأساسية ، تم تحديدها من خلال الكتابات المرجعية التى تدور حول هذا الموضوع. فيرى كل من **(Chase&Aquilano,1995,PP.21-24)** إن إستراتيجية الإنتاج لابد وأن تكون مرتبطة بالبيئة التى تعمل بها . فرأسياً لابد وأن يتم ربط إستراتيجية الإنتاج بالمستهلك ، وأفقياً لابد وأن يتم ربطها بالوظائف الأخرى بالشركة . وأضافا أن استراتيجيات الإنتاج يجب أن تدعم الإتجاه المستقبلي للشركة ، وليس فقط دعم الموقف الحالي.

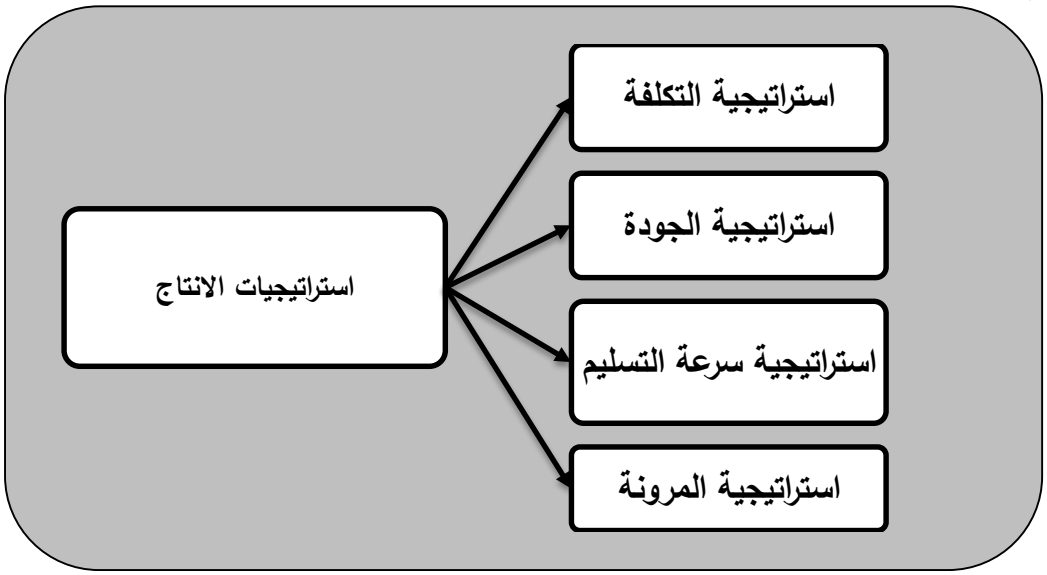
ويرى **(Beckman,et al.,1990,PP.59-60)** أن إستراتيجيات الإنتاج يجب أن تساند وتدعم إستراتيجية الشركة ، وأن تحدد كيفية توزيع الموارد بين أنشطة الإنتاج بما يحقق أهدافها . وأن تعمل على أن تكون قرارات الإنتاج متناسقة مع الإستراتيجية العامة. وأضاف **سماحة (١٩٩٤،ص١٤٧)**، و**Hill(1994)** ، و**Gawin (1994)** ، و **Yip (1996)**، و**Demeter (1994)** الخصائص التالية :

- أنها إستراتيجية وظيفية يعدها مدير الإنتاج بمعاونة مرؤوسيه، وبمشاركة الإدارة العليا، وبالتنسيق مع مديري الإدارات الوظيفية الأخرى بالشركة.
- إنها تشتق من الإستراتيجية العامة للشركة، وتنسق مع الإستراتيجيات الوظيفية الآخرى، وتسهم بالقدر الأكبر في تحقيقها، وتدعم كل منها الأخرى.
- إنها تتضمن تحديداً دقيقاً للمهام الإستراتيجية لوظيفة الإنتاج: كخفض التكاليف، وتحقيق وتحسين الجودة، وتحقيق المرونة، وسرعة التسليم، وغيرها.
- إنها تتضمن السياسات العامة الحاكمة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية للإنتاج، وتحديد السبل طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى المتبعة أو الممكن إتباعها ، لتحقيق أهداف ورسالة**Mission** النشاط الإنتاجي والشركة ككل.

- إن رسالتها تتلخص في زيادة قدرة الشركة على إقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، من خلال توفير قدرات إنتاجية تنافسية ، تدعم نقاط القوة وتعالج أوجه ضعفها.

٣/٢ أنواع استراتيجيات الإنتاج :

تشير الكتابات المرجعية في هذا الموضوع ، إلى أن هناك أربعة أنواع أساسية من إستراتيجيات الإنتاج ، والتي يُطلق عليها **Porter & Linde (1995)** الاستراتيجيات التنافسية العامة **Generic competitive strategies** وهى الموضحة بالشكل التالي : التكلفة ، والجودة ، وسرعة التسليم ، وأخيراً المرونة: **(Chase&Aquilano,1995),(Hill ,1994 ,pp.43-76)(Porter & Linde,1995)**



شكل (٤/٣)

انواع استراتيجيات الإنتاج من وجهة نظر Chase & Aquilano

المصدر : من اعداد الباحثة ، اعتماداً على (Chase & Aquilano،1995)

وفيما يلي تقدم الباحثة شرح مختصر لكل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة للإنتاج:

١/٣/٢ إستراتيجية التكلفة : Cost Strategy

ويشار إليها بمسميات متعددة مثل : **Cost Leadership Strategy , Least Cost Strategy , Overall Cost Leadership , Market Dominance Strategy** . وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للشركة والسيطرة على السوق ، من خلال إنتاج المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، إذ أن هناك بعض قطاعات السوق ، يكون المحدد الأساسي للشراء بالنسبة للمستهلك هو أقل تكلفة ، ولذلك فخفض التكاليف يمثل الإطار العام لأي قرار إنتاجي .

٢/٣/٢ إستراتيجية الجودة : Quality Strategy

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إنتاج المنتج خالياً من العيوب ، وبالمستوى الذى يحدده السوق. وتنقسم الجودة إلى جودة المنتج **Product Quality** ، وجودة العمليات **Process Quality**. وطبقا لهذه الإستراتيجية ، فإن هدف جودة العمليات ، هو إنتاج منتج خالي من العيوب من خلال إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management(T.Q.M)** . أما الهدف الأساسي من تحديد مستوى جودة المنتج، فهو التركيز على متطلبات المستهلك ، فلا يجب أن يكون أكبر أو أقل من المطلوب . ويعتبر **Juran (1988,pp.71-73)** أن هذه الإستراتيجية متداخلة في إستراتيجية التكلفة، ذاك أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وتخفيض التكاليف ، غير أن معظم الشركات العالمية مثل شركة **Ford** ، تعتبرها إستراتيجية مستقلة **(Chan & Wong,1994) .**

٣/٣/٢ إستراتيجية سرعة التسليم : Speed of Delivery Strategy

وطبقاً لإستراتيجية سرعة التسليم ، يجب أن تتوافر لدى المنظمة القدرة على تقديم مواعيد تسليم تتسم بالسرعة ويعتمد عليها . وتبنى الفلسفة الأساسية لتلك الإستراتيجية على أساس أن هناك بعض قطاعات السوق ، يكون المحدد الأساسي للشراء بالنسبة للمستهلك بها ، هو مدى سرعة التسليم . وقد يحدث هذا التخفيض في أوقات التشغيل **Lead Times** ، أو في أوقات إعداد وتجهيز الآلات–**Set Up Times** ، أو في الوقت اللازم لتصميم المنتج ، أو في الوقت اللازم للاستجابة لشكاوى العملاء وغيرها .

٤/٣/٢ إستراتيجية المرونة : Flexibility Strategy

ويقصد بالمرونة ، القدرة على التواءم السريع مع التغير الذى يحدث في حجم الطلب ، ومزيج المنتجات المطلوبة ، وتصميم المنتج . ويرى **Miller (1988,pp.82-85)** ، إن إستراتيجية المرونة، تتضمن ثلاث إستراتيجيات فرعية تستجيب لطلب العميل **Responsiveness Strategies** ، وهى:

- **إستراتيجية مرونة الحجم ووقت التسليم Delivery Response Strategy:** وتهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة ، من خلال سرعة استجابتها للتغيرات في كمية الطلب ، ومواعيد التسليم للعملاء .

- **إستراتيجية التصميم حسب الطلب Response Strategy Custom Design** : وتهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة ، من خلال توسيع وتعميق خطوط المنتجات ، لتلبية إحتياجات أكبر عدد ممكن من قطاعات السوق .
- **إستراتيجية تغطية السوق :Market Coverage Response Strategy** وتهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة ، من خلال توسيع وتعميق خطوط المنتجات ، لتلبية إحتياجات أكبر عدد ممكن من قطاعات السوق .

بالإضافة إلى الإستراتيجيات الإنتاجية الأربع العامة السابقة ، يشير بعض الباحثين إلى استراتيجيات أخرى مثل: إستراتيجية التركيز **Focus Strategy**، وإستراتيجية الابتكار التكنولوجي **Technological Innovation Strategy** ، واستراتيجية التمايز **Differentiation Strategy** ، وإستراتيجية الوقت **Time-Based Strategy.(مصطفى ،١٩٩٨،ص٦٢٣-٦٢٦) (Chris&Kote,1998); (Miller,1988,pp.85-86)** .

٤/٢ استراتيجيات الإنتاج بين المفاضلة Trade-Offs وتحديد الأولويات Priorities:

تشير الكتابات المرجعية إلى وجود إتجاهين أساسيين في تبنى الشركات لإستراتيجيات الإنتاج وهما: **(Chase&Aquilano,1995,pp.26-27),(Kim,1996),(Hayes&Pisana,1994), (Chase,Aquilano&Jacobs,1998)**

١/٤/٢ المفاضلة Trade-Offs بين إستراتيجيات الإنتاج :

وتبنى الفلسفة الرئيسية لهذا الإتجاه ، على أساس أن الشركة لا يمكنها في وقت واحد تحقيق الإمتياز والتفوق في جوانب الأداء . ومن ثم ، فإن على الإدارة أن تقرر ما هو الجانب الحيوي من جوانب الأداء بالنسبة لنجاح الشركة ، ثم تقوم بتوجيه مواردها وتركيزها **Focus** على هذا الجانب . وبتعبير آخر ، فإن على الشركة أن تقوم بالمفاضلة فيما بين الجوانب المختلفة لإستراتيجية الإنتاج – التكلفة والجودة والمرونة وسرعة التسليم – لإختيار أهم هذه الاستراتيجيات بالنسبة لنجاحها . ثم يلي ذلك تركيز مجهوداتها وتطبيق الخصائص المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجية على النظام الإنتاجي.

ويرى بعض الباحثين، أن الشركة التى ستتخذ موقفا وسطاً من هذه الاستراتيجيات، سوف تحظى بأقل نصيب سوقي ، وستحقق عائداً قليلاً على الإستثمار بالصناعة . وذلك بسبب عدم تميزها في أي مجال من مجالات المنافسة ، وبالتالى يجب على جميع الشركات أن تتعرف على طبيعة السوق الذى تعمل به أو المزعم دخوله ، واختيار الإستراتيجية المناسبة لقدراتها. **(Porter,1980, p.43; Buffa , 1984, pp.30-32)**

٢/٤/٢ تحديد أولويات Establishing Priorities إستراتيجيات الإنتاج :

وتتبنى الفلسفة الرئيسية لهذا الإتجاه ، على أساس أنه ليس من الضروري أن تقوم الشركة بالمفاضلة بين الأربع استراتيجيات الخاصة بالإنتاج ، ولكن بدلاً من ذلك يتم وضع أولويات بين هذه الاستراتيجيات. وبالطبع يتوقف ترتيب كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الأربع للإنتاج ، على ما يمليه السوق. وتقوم جميع المنظمات المتميزة عالمياً ، والتى يطلق عليها **World Class Manufacturers**، بإتباع الإتجاه الثانى ، اذ أن هذا الإتجاه هو الذى جعلها تتواءم مع المنافسة العاتية الناتجة عن العولمة ، ومن ثم فإن الإتجاه الثانى هو الإتجاه السائد خلال الفترة الحالية.

٥/٣ عناصر (قرارات) إستراتيجية الإنتاج :

بمراجعة الكتابات المرجعية التى تمت حول عناصر إستراتيجية الإنتاج **Elements of Production Strategy** تبين للباحثة عدم وجود إتفاق بين الباحثين على ماهية عناصر (قرارات) إستراتيجية الإنتاج . فعلى سبيل المثال ، يرى **Gaither(50-45.pp,1995)** أن عناصر إستراتيجية الإنتاج تتضمن : تخطيط الطاقة الإنتاجية ، وإختيار الموقع ، والتخطيط الداخلى ، وسياسات المخزون من المنتجات التامة الصنع ، وتصميم المنتجات ، ونظم تشغيل الإنتاج ، وتخصيص الموارد **Allocation of Resources** ، ومستوى تكنولوجيا الإنتاج ، وتقديم وتطوير المنتجات الجديدة. بينما يرى كلاً من **Chase , Aquilano & Jacobs (1998, p.24)** أن القرارات التى تتضمنها إستراتيجية الإنتاج تشتمل على: إختيار التكنولوجيا الملائمة ، والمخزون ، وتأكيد الجودة ، ورقابة الإنتاج ، وهيكل الأجور ، وتنظيم وظيفة الإنتاج .

وقد قامت الباحثة بعرض قرارات (عناصر) إستراتيجية الإنتاج وفقا لآراء العديد من الباحثين الآخرين، من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٣/٣)

قرارات (عناصر) استراتيجيات الإنتاج وفقاً لآراء بعض الباحثين

الباحثين / قرارات الإنتاج	T.Hill	M.Harrison	W.Skinner	D.Verter	Fine & Hax	D.Gawin	Sara et.al	Buffa& Sarin	N.Gaither	C.Nelson	Yip	Harmmerly	Hodgetts	Shanthakumar	المجموع
الطاقةالإنتاجية		√	√	√	√		√	√	√	√				√	٩
تكنولوجيا الإنتاج	√	√	√	√	√		√	√			√	√		√	١٠
التخطيط الداخلي		√	√	√	√	√	√	√	√	√					٩
الأسلوب الإنتاجي	√	√		√	√		√	√	√		√	√	√		١٠
الموقع	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			√	١٢
الموارد البشرية		√	√		√		√	√	√				√		٧
التوريد		√	√		√	√	√	√	√	√	√	√		√	١١
التكامل الرأسى		√	√		√	√	√	√		√			√	√	٩
الجودة	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	١٤
نظام التشغيل والرقابة		√	√	√	√	√		√			√		√		٨
البحوث والتطوير			√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	١٢
تنويع الإنتاج		√		√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	١١
تصميم المنتجات	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√		√	√	١٢
المخزون الإنتاجي			√			√		√			√	√			٥
الصيانة	√		√			√		√		√		√			٦
تخصيص الموارد	√	√	√						√						٤
التحالفات الإنتاجية	√	√		√		√			√	√	√	√		√	٩
بيئة النشاط الإنتاجي	√		√	√	√	√	√		√	√	√	√		√	١١

المصدر : سماحة ، ١٩٩٤، ص ١٧؛Hill,1994;Gawin,1994;Verter,1992,pp. 1-18

ومن الجدول السابق ، يتضح عدم وجود إتفاق على عدد قرارات إستراتيجية الإنتاج . وأن الآراء لم تجتمع الإ على قرار واحد فقط وهو القرار المتعلق بالجودة. كما يلاحظ وجود خلط بين كل من القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية للإنتاج .

وفي ضوء ما سبق، فإن الباحثة قامت بإختيار الاستراتيجيات التالية في دراستها كعناصر لإستراتيجيات الانتاج (المتغير التابع) : استراتيجية تصميم المنتج ، واستراتيجية الموقع، واستراتيجية الجودة، واستراتيجية البحوث والتطوير، واستراتيجية تنوع الانتاج ، واستراتيجية تكنولوجيا الانتاج ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية التحالفات الانتاجية ، واستراتيجية البعد البيئي (الإنتاج النظيف) . ويرجع ذلك لحصول تلك الاستراتيجيات على أعلى معدل تناول بالكتابات المرجعية.

٣- الخلفية النظرية للشركات متعددة الجنسية :

عرضت الباحثة في هذا الجزء للشركات متعددة الجنسية مجال الدراسة ، حيث تناولت الباحثة تعريف الشركات متعددة الجنسية ، ونشأة الشركات متعددة الجنسية ، وأسباب ظهورها، وخصائص الشركات متعددة الجنسية، وأهداف الشركات متعددة الجنسية، وأنواعها ، وأخيراً تأثير الشركات متعددة الجنسية على النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، وذلك كما يلي:

١/٣ تعريف الشركات متعددة الجنسية :

ظهر مصطلح الشركات متعددة الجنسية **Multinational Companies** لأول مرة في دراسة قدمها **David Lilnthal** إلى معهد كارنيجى فى ابريل ١٩٦٠ ، وتم نشر هذه الدراسة بواسطة مؤسسة الموارد والتنمية الأمريكية . ثم استخدمته مجلة **Business Week** الأمريكية في تقرير لها بعنوان " الشركات متعددة الجنسية " ، وذلك في عددها الصادر بتاريخ ١٩٦٣/٤/٢٠، ومنذ ذلك الوقت وبدأت الدراسات حول كافة القضايا المتعلقة بها.

وعلى الرغم من أنه يمكن القول أننا نعيش عصر **Era** الشركات متعددة الجنسية ، إلا أن الكتابات المرجعية في هذا الموضوع ، بينت للباحثة عدم وجود إتفاق على تعريف محدد لها حتى الآن، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- يعرف **Brooke&Remmers(1970,p.5)** الشركة متعددة الجنسية ، بأنها شركة تقوم بممارسة نشاطها الرئيسي سواءً الصناعي أو الخدمي في بلدين على الأقل .
- ويعرفها **Pearce&Robinson(1997,p.104)** بأنها تلك الشركات التى تقدم سلعة نمطية ذات مواصفات محددة ، وتعمل كوحدة واحدة من أجل خدمة العملاء المختلفين أينما وجدوا على سطح الكرة الأرضية .
- وينظر **Hodgetts&Luthans(1994,p.33)** إلى الشركات متعددة الجنسية على أنها تلك الشركة التى تمارس عملياتها في أكثر من قطر ، وتقوم بمبيعات خارجية ، ويكون مديروها وملاكها من جنسيات متعددة .

- ويعرفها **Holt(1998,p.6)** بأنها الشركة التى تقوم بالإستثمار المباشر في قطر خارجي واحد على الأقل ، وتكون الإدارة الموجودة في الشركة الأم **Home Company** مسئولة عن الأنشطة التى تتم بالخارج .
- ويرى **Coughlan&Brady(1996)** أنها تلك الشركات التى تملك وتسيطر على العديد من وسائل الإنتاج في أقطار متعددة .
- وفي نفس السياق يعرفها **Togendhat(1970,p.10)** بأنها الشركات الصناعية التى تنتج وتبيع منتجاتها في أكثر من دولة واحدة .
- ويرى **Dunning(1971,p.16)** الشركات متعددة الجنسية بأنها منشأة **Enteprise** تملك وتسيطر على تسهيلات إنتاجية " مصانع، منشأت، تعدين ، مكاتب تسويق ... الخ في أكثر من دولة واحدة .
- كما يعرف **Klauzand(1972)** الشركات متعددة الجنسية ، بأنها تلك الشركات التى تستمد قسماً هاماً من استثماراتها ومواردها وسوقها وقوة العمل بها ، من خارج البلد الذى يوجد فيه مركزها الرئيسي.
- ويعرفها **Robek(1993)** بأنها هى تلك الشركات التى تؤدي أنشطتها الصناعية أو الخدمية في قطرين على الأقل .
- ويعرف **Vernon(1991)** الشركات متعددة الجنسية بأنها " شركة أم تسيطر على تجمع كبير من الشركات في قوميات عديدة ، وكل تجمع له مصب مشترك من الموارد المالية والبشرية، وله استراتيجيات مشتركة ، وأن تزيد قيمة مبيعات هذا التجمع عن ١٠٠ مليون دولار، وأن يكون لها قدرة على الانتشار الجغرافي .
- ويرى **Stephens(1999)** أنها شركة صناعية تنتج وتبيع منتجاتها في أكثر من قطر خارجي.
- وينظر **Hadjinicola(1993,pp.12-15)** إليها على أنها تلك الشركات التى تتركز إدارتها في الشركة الأم بالموطن الأصلي ، وتنشر فروعها في العديد من الدول المضيفة **Host Country**، وتدير أعمالها بإستراتيجية واحدة على مستوى جميع الفروع ، وتتميز بكبر حجمها وتواجدها في دول صناعية متقدمة.
- ويرى **Behrman(1969)** أن الشركة متعددة الجنسية هى تلك الشركة التى يجب ألا تقل أرباحها الناتجة عن نشاطها خارج الوطن الام عن ٢٥% من اجمالى ارباحها، وايضا يجب ألا تقل ملكية الشركة الأم لرأسمال فروعها الخارجية عن ٢٥% . ويضيف ايضاً أن الشركة متعددة الجنسية لا تعمل على غرار مجموعة من شركات محلية غير مترابطة ، وانما هى شركة أم لها

فروع تتكامل معها وتتوطن في أسواق خارج الحدود الوطنية للشركة الام ، ومن ثم فإن تلك الفروع تمارس نشاطاتها في ظل حكومات وطنية مختلفة .

- أما **Kindleberger(1970,p.15)** فيعرف الشركات متعددة الجنسية بأنها تلك الشركة التى تقيم مركزها الرئيسي في بلد ما، ولكنها لا ترتبط بالضرورة به في رسم سياستها الاقتصادية. فهى حينما تستهدف تعظيم أرباحها الاجمالية ككل، لا تبالى في كثير من الاحيان بتناقض مصالحها مع مصالح البلد المقام فيه المركز الرئيسي (البلد الأم) أو حتى مع مصالح البلد المقام فيه الاستثمار (البلد المضيف).
- ويعرف **الاتربى (١٩٧٧،ص ٢٥-٣٥)** الشركات متعددة الجنسية ، بأنها كل مشروع يمتلك أو يسيطر على موجودات وأصول – مصانع ، مناجم ، مكاتب واستشارات ، وما شابهها – في دولتين أو أكثر ، ويمتد نشاط هذه الشركات في كافة مفاصل الحياة الاقتصادية في المجال الصناعي والتجاري والمالي .
- أما **تانزر وآخرون(١٩٨١،ص ١٢٣)** فيعرفوا الشركات متعددة الجنسية ، بأنها مشاريع قليلة العدد عملاقة في حجمها ، وهى ذات عمليات تصنيع مباشرة في دول مختلفة ، وذات هيكل عالمي في تعدد وتشعب انتاجها ومناطقها الإدارية ، وتغطى فعاليتها الإنتاجية بسلع مختلفة ومناطق جغرافية متباينة .
- أما **هيرست وطومسون (٢٠٠١)** فقد عرفا الشركات متعددة الجنسية ، بأنها كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات ، وله في دولتين أو أكثر شركات وليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة ، وتخطط لكل قراراتها تخطيطاً شاملاً .
- ويعرفها **سبيرو (١٩٨٧، ص ١١٤)** بأنها شركة مع عدد من الشركات الاجنبية التابعة لها ، والتى تستطيع أن توصل إنتاج الشركة الأم وتسويقه خارج حدود أية دولة، وهذه الشركات ليست فقط شركات ضخمة باستطاعتها تسويق انتاجها في الخارج ، لكنها شركات صدرت حزم من رأس المال والتكنولوجيا والقدرات الإدارية والمهارات التسويقية ، بهدف القيام بالإنتاج في دولة اجنبية .
- وعرفتها لجنة المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة **UN(5-4.pp,1973)** بأنها شركة أعمال تمتلك فروعاً أو مشروعات تابعة ومنتسبة خارج بلادها الأصلية، وتنشط في الإستثمار في أصول أو مبيعات أو إنتاج ، كما تقوم بالمشاركة في إدارة أعمالها خارج الدولة الأم. وقد قامت اللجنة بالعدول عن هذا التعريف ، نظراً لأنه يتسع لأعداد هائلة من الشركات لدرجة تفقد الشركات متعددة الجنسية لدلالتها . فضيقت التعريف السابق ، بأن إشترطت إمتلاك الشركة الأم ست مشروعات تابعة على الأقل ، وأن يكون المكون الأجنبي في عملياتها على

درجة معينة من الارتفاع ، كأن يمثل ٢٥% على الأقل من إجمالي الأصول أو المبيعات أو العمالة ، أو أن يكون لها حد معين من الضخامة لا تقل عنه .

وبالتحليل المتعمق للتعريفات السابقة ، أمكن للباحثة إستخلاص العديد من الإشتراطات التى تضع إطاراً جيداً لتعريف الشركات متعددة الجنسية ، وذلك على النحو التالى :

- أن هناك شركة أم تتواجد بالموطن الأصلى تتركز فيها إدارة الشركة .
- أن هناك فروعا تابعة للشركة الأم تنتشر خارج الموطن الأصلى لها .
- أن تكون الفروع مملوكة ملكية كاملة أو عظمى للشركة الأم .
- أن الفروع لا تعمل لتحقيق أهداف خاصة بها ، وإنما لتحقيق أهدافاً عامة للشركة ككل، ووفقاً لإستراتيجية عالمية موحدة .
- إن الشركة الأم تخضع لقوانين الدول الأصلية ، بينما يمتد خضوع الفروع التابعة للقوانين السائدة في الدولة المضيفة .
- إن صفة الشركة متعددة الجنسية لا تنصرف إلى التجارة الخارجية .
- أن يكون المكون الأجنبي **Foreign Component** في عملياتها على درجة معينة من الإرتفاع.
- إن الشركات متعددة الجنسية تعمل في المجالات الصناعية وغيرالصناعية .
- إن الدولة الأم للشركة متعددة الجنسية تنتمي إلى الدول الصناعية المتقدمة .
- وفي كثير من الحالات ، فإن إنتاج هذه الشركات يغطى العالم برمته ، مع اختلاف في مراحل الإنتاج المتبعة في دول مختلفة ، والتسويق ايضاً على مستوي دولي أحياناً ، ويتم بيع السلع المصنعة في دولة أو دول في جميع انحاء العالم ، وأخيراً تهدف الشركات متعددة الجنسية إلى إيجاد شركات تابعة في العديد من الدول .

واذا كان ولابد أن تعرف الباحثة أو تتبنى تعريفاً معيناً للشركات متعددة الجنسية ، فإنها ترى أنها" تلك الشركات التى تنتمي إلى دول صناعية متقدمة ، ويكون لها فروع في دول متعددة، وتحقق نسبة هامة من إنتاجها الكبير خارج دول الموطن الأصلي ، على أن يتم ذلك في إطار إستراتيجية عالمية موحدة ، ويكون مديروها وملاكها من جنسيات متعددة ".

٢/٣ نشأة الشركات متعددة الجنسية :

يرجع تاريخ العديد من الشركات متعددة الجنسية – التى نعرفها اليوم– إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية ، وأول شركة تستحق وصف – متعددة الجنسية – بالمعنى الدقيق للكلمة هى شركة "**Singer**"

الأمريكية لصناعة ماكينات الخياطة والتى أقامت في عام ١٨٦٧ ، مصنعاً لها في جلاسكو وتبعته بعدة مصانع في النمسا وكندا ، وبذلك فإن **Singer** هى أول شركة قامت بتصنيع نفس السلعة وتحت اسم تجاري واحد في مختلف بلاد العالم . وسرعان ما حذت الكثير من الشركات حذو سنجر ، فبدأت شركات مثل جنرال الكتريك للصناعات الكهربائية ، ووستنجهاوس للفرامل الهوائية والصناعات الكهربائية، وكوداك لآلات التصوير، ومارك ديفز للصناعات الدوائية ، وفورد لصناعة السيارات في اقامة وحدات إنتاجية في كندا ودول اوروبا المختلفة **(لطفى،٢٠٠٣، ص ١٤)**.

وفي نفس الوقت كانت الشركات الاوروبية تخطو هى الأخرى أولى خطواتها نحو العالمية ، على غرار شركة **Bayer** الألمانية ، وعبرت شركة **Kurt failed** الانجليزية لصناعة الأنسجة الصناعية الأطلنطى، لتحتل في وقت قصير مركزاً مرموقاً في السوق الأمريكي. واستمر هذا الاتجاه نحو الدولية في نمو مضطرد داخل القارة الاوروبية ، إلا أن هذا النمو كان محدود النطاق إذا قورن بما حدث منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى اليوم .

وقد ظهرت الشركات متعددة الجنسية بشكل أكثر قوة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث بدأت الموجة الهائلة من الاستثمار الأجنبى المباشر بواسطة الشركات الأوروبية والأمريكية . وهكذا فإن الظروف كانت مهيأة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، لظهور الشركات متعددة الجنسية ، وإنتقال العملية الإنتاجية نحو عولمة الإنتاج ، ولم يكن ذلك ليحدث لو لم تسبقه تلك الثورة الهائلة في فن إدارة المشروعات ، وهو ما حدث نتيجة مكتسبات علم التحكم الذاتي ونظرية المعلومات ، وما ترتب عليها من اكتشافات تكنولوجية هامة ، مثل الحاسبات الإلكترونية في ميدان إدارة الأعمال ، إذ أصبح من الممكن بفضل هذه الحاسبات الإلكترونية التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات ، الذى يرد للإدارة المركزية للشركة الأم ، عن مختلف مراحل العملية الانتاجية من وحداتها التابعة على الصعيد العالمي وترتيبها وترشيدها ، من أجل وضع الإستراتيجية المركزية الموحدة للشركة **(لطفى، ٢٠٠٣، ص ١٥)**.

٣/٣ أسباب ظهور الشركات متعددة الجنسية :

يمكن إجمال الأسباب المتعددة التي أدت إلى ظهور الشركات متعددة الجنسيات، في الآتي**(Shapiro,2006)،(Modgetts&Rugman,2003)** :

١/٣/٣ وجود الحواجز الجمركية **Trade barriers** وارتفاع نفقات النقل ، مما يؤدي إلى رفع الأسعار ، الأمر الذي ينعكس سلباً على صعيد المنافسة، وبالتالي فإن الشركات تهدف إلى إنشاء وحدات إنتاجية بالقرب من الأسواق، أو حيث توجد الأسواق كبديل لعملية التصدير التي لم تعد ذات جدوى اقتصادية.

٢/٣/٣ أن الأوضاع النقدية والسياسات الضريبية والمالية للدول الرأسمالية المتطورة ، هى من العوامل الرئيسية في تكوين تلك الشركات .

٣/٣/٣ أنها محاولة لتقليل المخاطر الاقتصادية ، وفقاً للنظريات الاقتصادية والعالمية ، منها نظرية للعالمين الأقتصاديين الأمريكيين **Baran & Swayze** التي تفيد بأن هناك زيادة مضطردة للفائض الاقتصادي للشركات الكبرى ، وهو فائض يصعب استيعابه داخلياً لأسباب مختلفة ، يأتي في مقدمتها مايعرف بتوازن نظام احتكار القلة ، وعدم الرغبة في الدخول في تنافس يستند إلى السبق في ميدان التكنولوجيا للأسباب ذاتها ، مما يجعلها مضطرة لإستغلال فائضها الاقتصادي المتراكم لديها ، عبر الاستثمار الخارجي المباشر ، ومع أنها تستطيع الاستثمار في الداخل ، إلا أن معدل الربح سيكون أقل في ظل ارتفاع أجور ونفقات الإنتاج ، مقارنة بالبلدان الأخرى وبخاصة دول الأطراف.

وهناك مجموعة من العوامل التى ساعدت على دخول الشركات متعددة الجنسية الأسواق الدولية ، منها : انفتاح وتحرر القوانين الدولية – بغض النظر عن الضوابط الموضوعة بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة – وانهيار الشيوعية **Communism** ، والخصخصة وبيع هيئات عامة تقدر بمئات الملايين أو بلايين الدولارات، وثورة تكنولوجيا المعلومات، والتخلي عن الاستراتيجيات المالية الساكنة واستبدالها بسياسات السوق الحرة في بلدان العام الثالث، وانتشار المعايير والمقاييس العالمية.

٤/٣ خصائص الشركات متعددة الجنسية : Characteristics of MNC's

تشير الكتابات المرجعية التى تمت في خصائص الشركات متعددة الجنسية **(عبدالرحمن، ١٩٩٠،ص٩-٢٢)-(Humes,1993,pp.2-18) ; (Holt,1998) ; (Yip,1995,p.166) ;(Venables,1999) ;(Oviatt&McDougal,1994)** , إلى عدم وجود إتفاق على تلك الخصائص ، من قبل المتخصصين والجهات المعنية بهذه الظاهرة ، غير أنه يمكن للباحثة حصر أهم هذه الخصائص ، في الآتى:

١/٤/٣ **ضخامة الحجم** : تعد أول خصائص الشركات متعددة الجنسية ضخامة الحجم . ولا تقاس بمقدار رأس المال ، لأنه لا يمثل إلا جزءً بسيطاً من إجمالي التمويل المتاح للشركة، ولا برقم العمالة ،لأن تلك الشركات ولدت في اجواء ثورة تكنولوجية رفعت إنتاجية العمل فيها إلى مستويات غير مسبوقة، بما يستتبعه ذلك من تسريح عمال لإزدياد أعدادهم. كذلك لا يصلح حجم الإنتاج مقياساً في هذا المجال ، للتنوع الشديد في المنتجات التي يخضع إنتاجها لشركة واحدة متعددة الجنسية ، اذ تتعدى قيمة المبيعات السنوية لكل منها مئات

الملايين من الدولارات. فيفوق دخل شركة **General Motors** منفردة ، دخول العديد من الدول النامية مجتمعة ، بل ويفوق دخول بعض الدول الغربية كالأرجنتين وسويسرا .

٢/٤/٣ **الإنتشار الجغرافي Geographical Separately** : تتجسد أهمية سمة الانتشار الجغرافي لدى الشركات متعددة الجنسية، من كونها تسهم في صياغة ورسم الإستراتيجيات على صعيد العالم، ومن ثم تحديد الكميات والنوعيات التي تنتج عالمياً، وفي ذات الوقت تهدف إلى تحقيق إستراتيجية تؤمن الإمدادات **Supplies** ، وتحافظ على تقييم المستثمِرين للشركة الذين قد يتأثر موقفهم نحوها ، نتيجة توقف بعض أنشطتها في ميدان الاستكشاف أو الإنتاج أو النقل في منطقة ما لسبب أو لآخر، كل ذلك يدفع بها إلى السعي للانتشار في عشرات الدول ، بحثاً عن ميزة نسبية في أية دولة. فتمارس هذه الشركات نشاطها في عديد من الاقطار ، فشركة **IBM** يمتد نشاطها في ١٣٢ دولة ، وشركة **Siemens** الألمانية تتواجد في ٥٢ دولة ، وشركة **ITT** في ٤٠ دولة ، وشركة **Ford Motors** في ٣٠ دولة، وشركة **ABB** تسيطر على ١٣٠٠ شركة ، منها ١٣٠ في بلدان العالم الثالث ، ٤١ في بلدان شرق أوروبا .

٣/٤/٣ **القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم:** أن هذه الخاصية ناتجة عن كون هذه الشركات تتميز بنشاطها الاستثماري الواسع في العالم، وكذلك كونها كيانات عملاقة متنوعة الأنشطة ، تسودها عمليات التكامل الأفقي والرأسي. وعلى الرغم من ضخامة الاستثمارات الدولية التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسية، فإن أكثر من ثلثي استثماراتها تتركز في الولايات المتحدة الأمريكية ودول الإتحاد الأوربي (إنجلترا ، وفرنسا، وألمانيا) وسويسرا، واليابان.

٤/٤/٣ **تنوع الأنشطة** : لا تقتصر الشركة متعددة الجنسية على إنتاج سلعة واحدة رئيسية ، بل تصطحب أحيانا بمنتجات ثانوية **By-products** وعلى العكس تعدد منتجاتها وذلك في أنشطة متعددة ومتنوعة ليس لها جامع منطقي يسوغ قيام الشركة بها. والدافع الحقيقي لهذا التنوع هو رغبة الإدارة العليا في التدني بإحتمالات الخسارة ، فهي إن خسرت في نشاط يمكن أن تربح في أنشطة أخرى يعني أن هذه الشركات أحلت وفورات مجال النشاط **Economic of Scope** محل وفورات الحجم **Economic of Sale** التي أعتمدت عليها الاحتكارات الكبرى ، حتى عشية الحرب العالمية الثانية.

٣/٤/٥ **الاحتكارية Monepolistic:** تتمتع الشركات المتعددة الجنسية بمجموعة من المزايا الاحتكارية، وترجع هذه السمة الى أن هيكل السوق الذي تعمل فيه هذه الشركات، يأخذ شكل سوق احتكار القلة **Oligopoly** في الأغلب الأعم. ومن أهم عوامل نشأة هذا الاحتكار تمتع مجموعة الشركات المكونة له ، من احتكار التكنولوجيا الحديثة والمهارات الفنية والإدارية ذات الكفاءات العالية والمتخصصة، وهذا الوضع يتيح للشركات المتعددة الجنسية الفرصة لزيادة قدراتها التنافسية ، ومن ثم تعظيم أرباحها وايراداتها ، وبذلك تتمتع هذه الشركات بمزايا إحتكارية مقارنة بنظيرتها المحلية. وتتمثل المزايا الاحتكارية في العديد من المجالات: كالتمويل والإدارة والتسويق والتكنولوجيا المتطورة.

٣/٤/٦ **تعبئة الكفاءات Competencies:** تتميز الشركات متعددة الجنسية بعدم تقيدها بتفضيل مواطني دولة معينة ، عند اختيار العاملين بها حتى أعلى مستويات. فالمعيار الغالب الذي تأخذ به هو معيار الكفاءة. والنمط المعمول به في اختيار العمالة في هذه الشركات ، هو الاستفادة من الكادر المحلي لكل شركة تابعة، مع اجتياز سلسلة من الاختيارات والمشاركة في الدورات التدريبية.

٣/٤/٧ **وحدة السيطرة من قبل الشركة الأم :** درجت الإدارة في الشركات متعددة الجنسية ، على ممارسة سيطرة مركزية كاملة من الدولة الأم على فروعها المنتشرة في انحاء العالم ، من خلال وحدة إتخاذ القرارات ووحدة المعاملات، عن طريق وضع خطة وبرنامج تسير عليه كل الوحدات الموزعة في العالم، والغاية من ذلك السيطرة المطلقة. ولكن في الآونة الأخيرة ، بدأت أغلب الشركات بالإنتقال من التنظيم الرأسي إلى التنظيم الأفقي، فأصبح لكل فرع هيكل تنظيمي أفقي بمعنى استقلالية تنظيمية للفروع؛ وبالتالي تمتع الفروع بمرونة نسبية في علاقتها مع الشركة الأم . وتركز الإدارة هنا ضرورة تحتمها عدة أسباب، مثل : التكامل الرأسي بين الشركة الأم وفروعها ، أو بين الفروع وبعضها البعض ، كذلك المحافظة على الأسرار العلمية والتكنولوجية ومنع تسربها للشركات المنافسة، هذا فضلاً عن عالمية إستراتيجية الإنتاج **Global Production Strategy**.

٣/٤/٨ **التبعية لدولة صناعية متقدمة :** فعلى الرغم من أن شبكة أعمال **Network** الشركات متعددة الجنسية منتشرة في العالم أجمع ، إلا أن الجزء الأكبر من إستثماراتها مركزاً في أسواق الدول الصناعية .

٩/٤/٣ **التخطيط الاستراتيجي** : يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لإدارة الشركات المتعددة الجنسية، وهو المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق ما تهدف إليه الشركة المتعددة الجنسية، والتعرف على ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل. ويكثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات المتعددة الجنسية، وهي تسعى من خلال ذلك إلى اقتناص الفرص وتكبير العوائد، وتحقيق معدلات مرتفعة من المبيعات والأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر.

١٠/٤/٣ **إمتلاك التكنولوجيا المتقدمة Advanced Technology** : تعد الشركات المتعددة الجنسيات مصدراً أساسياً لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية ، وذلك من خلال التدريب وتوفير العمالة المتخصصة ، الأمر الذي يسهم في تضييق الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والنامية. ويساعدها في ذلك، التركز الهائل فى رأس المال، وتوافر الخبرة اللازمة للقيام بالبحوث والتطوير **(R&D)** .

١١/٤/٣ **السعى لإقامة تحالفات استراتيجية** : تحاول الشركات متعددة الجنسية دائماً المحافظة على علاقات التكامل والتنسيق فيما بينها، وذلك لكي تستفيد كل واحدة من المزايا الخاصة التي بحوزة الأخرى؛ كالمزايا التكنولوجية، والمعرفة الفنية، وأساليب التسويق، والمهارات الإدارية، ومن أجل ذلك تسعى الشركات إلى الدخول في عمليات الاندماج **Merger.**

ومما لا شك فيه ، أن هذه الاندماجات كان لها أثر كبير في اتساع نطاق الشركات متعددة الجنسية، وتطرقت الباحثة فيما يلى لبعض حالات الاندماج التي تمت :

- في عام ١٩٩٩ قامت شركة **IBM** للحاسوبات بالدخول في اتفاق شراكة مع شركة **DELL** التي تعمل بنفس المجال ، بموجبه توافق على إمداد شركة **IBM** بمكونات الأجهزة لمدة ٧ سنوات، مقابل ١٦مليار$.
- في عام ١٩٩٩ تم الإعلان عن دمج مجموعتي الإتصالات (دويتش تيلكوم الألمانية ، وتيليكوم الإيطالية) في صفقة قيمتها ٨٢ مليار جنيه استرليني.
- في العام نفسه قامت مجموعة (**Volvo** السويدية للسيارات) بشراء منافستها (**Scania**) السويدية لصناعة الشاحنات مقابل ٧، ٥٣ مليار$.
- في أغسطس من العام نفسه ، قامت شركة (كوكا كولا الأمريكية للمياه الغازية) بشراء شركة (**Hellenic** الأوروبية لتعبئة المياه الغازية).

- في عام ٢٠٠٠ قامت مجموعة (ستار كروزس الأمريكية للعبارات) بالاندماج مع مجموعة (كروز لاين النرويجية).
- في عام ٢٠٠١ اندمجت عملاقة الاتصالات (فودافون) بشركة (ماينسمان)، واندمجت شركة الأدوية العملاقة (سميث كلاين بشام) بشركة (غلاكسو ويلكم).

٥/٣ أهداف الشركات متعددة الجنسية :

تتعدد الآراء حول طبيعة أهداف الشركات متعددة الجنسية . فيرى **Humes(1993,pp.19-20)** أن هدف الشركات متعددة الجنسية يتجسد في تعظيم الربح. فالشركات متعددة الجنسية تعمل على الإستثمار في المناطق التي ترتفع فيها معدلات الربحية ، كما تعمل بصفة مستمرة على تنويع وتغيير نشاطها ومراكز إنتاجها على نحو سريع ومرن ، بما يتلاءم مع تحقيق الربحية .

غير أن هناك من يرى أن هدف الربحية – وإن كان يمثل أكثر الأهداف أهمية للشركات متعددة الجنسية – لا يعتبر الهدف الوحيد ، بل هناك أهدافاً فرعية أخرى تسعى تلك الشركات إلى تحقيقها ، وهى: (عبد الرحمن ،١٩٩٠) ; **(Slaughter,2000) ; (Hodgetts&Luthans,1994) (Hadjinicola,1993,pp. 35-36)**

١/٥/٣ الرغبة في حصول الشركات متعددة الجنسية على أكبر نصيب من الأسواق .

٢/٥/٣ التغلب على الحواجز التى تفرضها الدول المضيفة مثل الحماية الجمركية وغيرها .

٣/٥/٣ الرغبة في خفض إجمالى التكاليف ، بالإعتماد أساساً على الأيدي العاملة والمواد الخام الأقل تكلفة.

٤/٥/٣ الإستفادة من بعض المزايا الضريبية التى تمنحها الدول المضيفة .

٥/٥/٣ حماية نفسها من المخاطر الناتجة من دورة الأعمال على المستوى المحلي .

٦/٥/٣ مواجهة المنافسة الخارجية المتزايدة ، من خلال تطبيق إستراتيجية إتبع المنافسين **Follow The Competiters** ، ووضع الأنشطة في أقطارها .

٧/٥/٣ توحيد سوق التجارة الدولية عن طريق الهدم **Demolition** والإضعاف **Dilution** المستمر للقيود التعريفية والكمية القومية .

٨/٥/٣ توحيد سوق المال والائتمان الدولي.

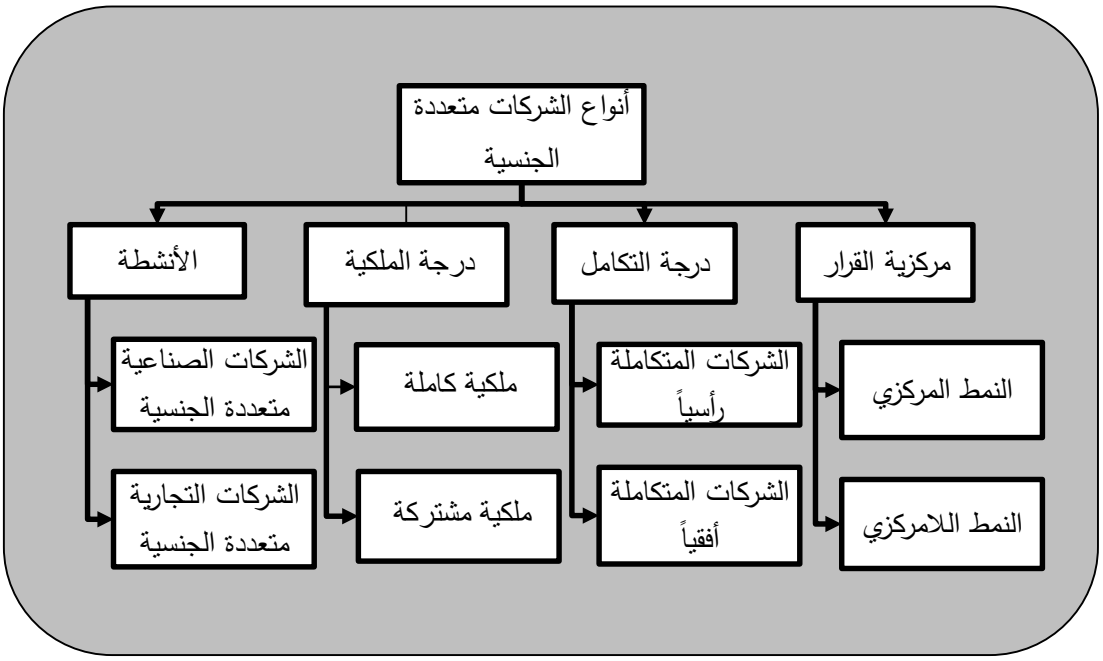
٩/٥/٣ توحيد سوق التكنولوجيا الدولي من خلال حركة قومية نحو التنميط **Standardization** .

١٠/٥/٣ توحيد الاقتصاد العالمي بصورة شاملة وموسعة أكثر من أي وقت مضى.

وترى الباحثة أن الهدف الأساسي للشركات متعددة الجنسية ، هو تحقيق أقصى ربحية ممكنة ، فالأهداف الفرعية السابق ذكرها تصب في النهاية في هذا الهدف.

٦/٣ أنواع الشركات متعددة الجنسية :

يوجد أنواع عديدة من الشركات متعددة الجنسية، يمكن للباحثة تحديد أهمها – حسب الاعتبار الذي ينظر اليها منه – فيما يلى(**خضر، ٢٠٠٤،ص ١٠**)،(**ابو قحف، ٢٠٠١،ص ٢٩-٣٠**)



شكل (٣/٥)

انواع الشركات متعددة الجنسية

المصدر : من اعداد الباحثة .

١/٦/٣ حسب درجة المركزية: تقسم الشركات متعددة الجنسية إلى:

- **النمط المركزي:** وهو يشير إلى تلك الشركات التي يتم اتخاذ جميع قراراتها لدى المركز الرئيسي في الدولة الأم.
- **النمط اللامركزي:** وهي تلك الشركات التي تمتلك فروعها هامشاً من الحرية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف عن المركز الرئيسي في الدولة الأم .

٢/٦/٣ حسب درجة التكامل Integration: وتقسم الشركات متعددة الجنسية إلى:

- **الشركات المتكاملة رأسياً:** وهي الشركات التي تقوم بإنشاء فروع أجنبية لها بغرض إنتاج مدخلات للشركة الأم، أو إنتاج مواد خام واقعة في الدولة المضيفة لإعادة بيعها للشركة الأم، وينحصر نشاطها في الصناعات الاستخراجية. وبتعبير آخر ، فإن الشركة تكون قائمة لإنتاج مرحلة فقط من المنتج النهائي لاستخدامه في فرع آخر في مكان آخر في العالم ، مثال ذلك شركة **Adidas** .
- **الشركات المتكاملة أفقياً:** وهي الشركات التي تفتح فروعاً لها تقوم بذات النشاط الذي تقوم به الشركة الأم، وتشتمل تلك الصناعات (المشروبات الغازية، والمنظفات الصناعية، والأغذية). مثل شركة **McDonald's** والشركات التى تجمع بين الأثنين معاً ، مثال ذلك شركة **Microsoft**.

٣/٦/٣ حسب درجة الملكية: وتقسم الشركات متعددة الجنسية إلى:

- فروع شركات ذات ملكية كاملة للمستثمر الأجنبي.
- فروع شركات ذات ملكية مشتركة بين المنشأة الأم ومقيمي الدولة المضيفة.

٤/٦/٣ حسب الأنشطة: وتقسم الشركات متعددة الجنسية إلى:

- **الشركات الصناعية متعددة الجنسية:** ويعتبر هذا النوع من الشركات أكثر الأنواع أهمية؛ حيث يسعى إلى تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط والتكامل الرأسي والأمامي نحو السوق سواء للمستهلك أو العملاء، والتكامل الرأسي الخلفي؛ نحو المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج والتسويق؛ أي إن هذا النوع يعتبر موجهاً للسوق والتكلفة في وقت واحد. وقد تحقق تلك الشركات درجة عالية من التكامل الأفقي، وهذا التكامل تقوم فيه الشركات بممارسة أو إنجاز نشاط معين في مختلف دول العالم؛ مثال ذلك: قيام شركة **General Motors** بعملية تجميع السيارات في أكثر من دولة أجنبية، وشركة **Chrysler**، وشركة **IBM** للكومبيوتر، فكل هذه الشركات تقوم بأداء نفس العملية الإنتاجية في أكثر من دولة أجنبية.
- **الشركات التجارية متعددة الجنسية:** ويكون لدى هذه الشركات مركز إنتاجي واحد، يعتمد عليه اعتمادًا كبيرًا في التصدير المباشر للأسواق الأجنبية، ولديها فروع لتسويق منتجاتها في الدول أو الأسواق الأجنبية.

٧/٣ تأثير الشركات متعددة الجنسيات على النظام الاقتصادي العالمي الجديد:

تؤثر الشركات متعددة الجنسية تأثيراً كبيراً وعميقاً ، على آليات ومكونات النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، وينحصر هذا التأثير في النقاط الاتية (**نعمة،٢٠٠٦**)،(**ابوقحف،٢٠٠١**) :

١/٧/٣ **التأكيد على صفة العالمية:** أن الشركات المتعددة الجنسية قامت بدور رئيسي في تعميق مفهوم العالمية ، والذي يتمثل بصفة أساسية في تطوير إطار أعمال منظمة عابرة القوميات يؤدي إلى عولمة الاقتصاد ، بما في ذلك الدفع نحو توحيد وتنافس أسواق السلع والخدمات، وأسواق رأس المال ، وأسواق التكنولوجيا والخدمات الحديثة ، ويدعم بنية أساسية هائلة للاتصالات والمواصلات والمعلومات والإعلام والفنون والثقافة. أن الشركات متعددة الجنسية حولت العالم إلى كيان موحد إلى حد بعيد، من حيث كثافة الاتصالات والمعاملات فيه ، وبالتالي من خلال الشركات متعددة الجنسية ، بدأت تنتشر العولمة على كافة المستويات الإنتاجية والتمويلية والتكنولوجية والتسويقية والإدارية .

٢/٧/٣ **التأثير على النظام النقديMonetary System الدولي:** يتبين من الحجم الضخم من الأصول السائلة والاحتياطات الدولية المتوافرة لدى الشركات المتعددة الجنسية، مدى التأثير الذي يمكن أن تمارسه هذه الشركات على السياسة النقدية الدولية ، والاستقرار النقدي العالمي. أن الأصول الضخمة المقومة بالعملات المختلفة للدول التي تعمل بها الشركات المتعددة الجنسية ، من شأنها أن تؤدي إلى زيادة إمكانيات هذه الشركات في التأثير على النظام النقدي العالمي. فإذا أرادت هذه الشركات وبقرار يتخذ من جانب المسؤولين عن إدارة الشركات المتعددة الجنسية، تحويل بعض الأصول من دولة لأخرى ، من شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بأزمة نقدية عالمية **International Monetary Crisis**.

٣/٧/٣ **التأثير على التجارة العالمية:** من المعروف – وكنتيجة لإستحواذ **Acquisition** الشركات المتعددة الجنسية على نسبة كبيرة من حجم التجارة وحركة المبيعات الدولية – إنها تؤثر بلا شك على منظومة وهيكل التجارة الدولية ، من خلال ما تمتلكه من قدرات تكنولوجية عالية وإمكانيات وموارد ، قد تؤدي إلى إكساب الكثير من الدول بعض المزايا التنافسية في الكثير من الصناعات والأنشطة. ومن الممكن ملاحظة تأثير الشركات متعددة الجنسية على حجم التجارة العالمية ، من حيث ازدياد درجة التنوع في الانشطة، ووجود التكامل الرأسي إلى الأمام وإلى الخلف، الأمر الذى أدى ويؤدى إلى ازدياد حجم التبادل التجاري بين تلك الشركات ومشروعاتها التابعة أو فروعها في الدول المختلفة .

٤/٧/٣ **التأثير على توجهات الاستثمار الدولي :** تشير تقديرات تقرير الاستثمار الدولي الصادر من الأمم المتحدة عام ٢٠٠٣ ، إلى أن حجم الاستثمار الدولي المتدفق في العالم فى تلك السنة ، قد بلغ أكثر من ٣٠٠ مليار دولار، والتى تدفقت في مختلف مناطق العالم. إن الشركات المتعددة الجنسية تنفذ الجزء الأكبر من الاستثمارات الدولية سنوياً. ويلاحظ في

هذا المجال أن الخريطة الاستثمارية للاستثمار الدولي ، تتأثر بتوجهات النشاط الاستثماري للشركات المتعددة الجنسية، حيث لوحظ أن من أهم سمات تلك الشركات التركز الاستثماري **Concentration Of Investment** ، فقد تبين أن هذه الشركات تركز استثماراتها في الدول المتقدمة ، بل وفي عدد محدود من الدول المتقدمة ، حيث تستحوذ هذه الدول على ٨٥% من النشاط الاستثماري لتلك الشركات ، ومن ناحية أخرى يحصل باقي العالم على نسبة ١٥% فقط من النشاط الاستثماري للشركات المتعددة الجنسية .

٥/٧/٣ **تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي:** إن تفاعل تأثير الشركات المتعددة الجنسية على التجارة العالمية وتوجهات الاستثمار الدولي ، قد أدى إلى تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي ، وأصبحت قرارات الإنتاج والاستثمار تتخذ من منظور عالمي ، وفقاً لاعتبارات اقتصادية فيما يتعلق بالتكلفة والعائد. أن كبر النشاط الاستثماري والإنتاجي والتسويقي والتجاري للشركات متعددة الجنسية ، وما احدثته الثورة التكنولوجية من إتاحة إمكانيات جديدة للتخصص **Specialization** ، كلها أدت إلى وجود أنماط جديدة للتخصص وتقسيم العمل . ولا شك أن هذه الشركات تلعب دوراً رئيسياً 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 فى الصناعات الكهربائية والالكترونية والهندسية والكيمياوية ، وخير دليل ومثال على ذلك ، هو تجربة النمور الآسيوية في جنوب شرق آسيا . ولهذا فعلى الدول النامية الأخرى – من وجهة نظر الباحثة – أن تستغل هذا الاتجاه في تعظيم صادراتها ، وأن تعرف أن من آليات التعامل مع الشركات متعددة الجنسية ، جذب تلك الشركات لتعمل وتوطن بعض الصناعات في الدول النامية، التى تسمح بخروجها من دائرة إنتاج السلع الأولية والاستخراجية، إلى الصناعات الأكثر فائدة من ناحية القيمة المضافة التصديرية .

٦/٧/٣ **التأثير على نقل التكنولوجيا وإحداث الثورة التكنولوجية:** تقوم الشركات المتعددة الجنسية بدور فعال ومؤثر في إحداث الثورة التكنولوجية ، فالعالم يعيش اليوم الثورة الصناعية الثالثة ، والتي يطلق عليها الثورة العلمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات والتكنولوجيا العالية. ولهذا السبب فإن التحدي المطروح أمام البلدان النامية، هو ضرورة تنمية قدراتها على خلق آليات للتعامل مع الشركات المتعددة الجنسية. أن نقل التكنولوجيا

من خلال الشركات المتعددة الجنسية يتأثر بتوجهات الاستثمار الأجنبي المباشر، الذي تقوم به تلك الشركات عبر مناطق العالم المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المتعلقة بجذب الاستثمار الاجنبي المباشر ، فأن هيكل النظام الاقتصادي العالمي الجديد من منظور تكنولوجي ، يتأثر بشكل واضح بهيكل الاستثمار الاجنبي المباشر الذى تقوم به الشركات متعددة الجنسية ، فهى تقوم بدور فعال ومؤثر في إحداث الثورة التكنولوجية ، نظراً لما تتمتع به من إمكانيات وموارد بشرية ومادية ضخمة توجه نحو البحوث والتطوير.

٤- العلاقة بين العولمة والشركات متعددة الجنسية :

عرضت الباحثة في هذه الجزئية من الدراسة للعلاقة بين العولمة والشركات متعددة الجنسية ، وبتعبير آخر من يؤدي إلى من ؟ ، وذلك فيما يلي : **(ابو شرخ، والعباسي ،٢٠١٠)**

١/٤ تأثير العولمة على الشركات متعددة الجنسية:

لقد نتج عن التغيرات الإقليمية والدولية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية نظام عالمي جديد، بمضامينه وأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والمالية والثقافية والسياسية ، مبنى على اقتصاد السوق، وتقليص دور الدولة الاقتصادى والاجتماعى ، وتنامى دور الشركات متعددة الجنسية ، والمؤسسات المالية الدولية التى أخذت تفرض على الدول النامية سياسات وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي، وإحداث تغييرات جوهرية فى طبيعة العلاقات الدولية ، وصياغة علاقات مجتمعية إنسانية جديدة . وقد أثرت العولمة على الشركات متعددة الجنسية ، في الآتي:

١/١/٤ أن العولمة كان لابد من وجودها لخدمة الشركات متعددة الجنسية ، ولتزيل جميع العقبات التى تعوق انتشارها وازدهارها ، فالعولمة أداة مساعدة لها هدف ، والهدف هو زيادة نشاط هذه الشركات ، ومساعدة النظام العالمي الجديد الرأسمالي على السيطرة على العالم واستغلال ثرواته ، وهذا النظام اصحابه هم اصحاب الشركات متعددة الجنسية فهم المستفيدون الحقيقيون من وراء كل المتغيرات التى تحدث في العالم .

٢/١/٤ ساهمت العولمة في زيادة حجم الشركات متعددة الجنسية ، وأدت إلى توسيع حجم الدمج والتملك **Merger & Acquisition** عبر الحدود . فعلى سبيل المثال في عام ٢٠٠٦ بلغ حجم الدمج والتملك ٢٤٧,٦ بليون دولار ، وهذا يمثل أكثر من ٨٠% من اجمالي الاستثمار الاجنبي المباشر العالمي .

٣/١/٤ ساهمت العولمة في ازالة العقبات التى وضعت في السابق لحماية الإنتاج المحلي ، ومن ثم يمكن للشركات التوجه للاستثمار واستيراد متطلبات الإنتاج بدون عقبات تجارية .

٤/١/٤ ساهمت العولمة في قيام الشركات متعددة الجنسية بتغيير استراتيجياتها وسياساتها ، وذلك لأنها تعمل في بيئة سريعة التغير والتطوير .

٥/١/٤ وفرت العولمة للشركات متعددة الجنسية الهيمنة **Domination** بحيث أنها اصبحت اليوم هى صاحبه القرار الاقتصادي ، ومن ثم أصبحت صاحبة السيادة في توجيه دفة السياسة العامة .

٢/٤ تأثير الشركات متعددة الجنسية فى العولمة :

تعتبر الشركات متعددة الجنسية ، الأداة الرئيسية التى ساهمت في إنتشار الأعمال على نطاق دولي ، منذ أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها وحتى الوقت الحاضر . وبتعبير آخر ، فإن هذه الشركات هى التى تولت قيادة موجة العولمة . فقد قامت هذه الشركات بإحداث تغيرات هائلة من أجل العولمة، شملت الآتى: **(الخضيرى،٢٠٠٠،ص٧٩-٨٠)(Blanc&Sierra,1999),(Holt,1998) ;(Hodgetts&Luthans,1994)**

١/٢/٤ تخصيص وإستخدام الموارد على المستوى العالمي ، عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة، وإستثارة الطلب على المنتجات.

٢/٢/٤ زيادة إستقطاب تلك الشركات للرؤى الابتكارية **Innovation Vision** ، ليس من أجل الأسواق المحلية ، ولكن للأسواق العالمية بشكل أساسي ، بل قد يكون لها وحدها .

٣/٢/٤ توسيع التجارة والإستثمارات الدولية ، فقد عملت هذه الشركات على زيادة الإعتماد المتبادل داخلياً وخارجياً بين الشركات والسوق الدولي ، ومعاملات التصدير والاستيراد من وإلى تلك الأسواق.

٤/٢/٤ زيادة إنفتاح الشركات على الأسواق العالمية ، من حيث حصولها على مستلزمات الإنتاج والقوى البشرية ورؤوس الأموال وحقوق المعرفة والتقنية ، من أسواق العالم المختلفة .

٣/٤ العلاقة بين العولمة والشركات متعددة الجنسية :

يرى **(إسماعيل ،٢٠٠٣،ص٣٦)** أن هناك علاقة ارتباط سببية **Causal Correlation** بين كل من الشركات متعددة الجنسية وظاهرة العولمة ، حيث غذى كل منهما الآخر. وفي نفس السياق يرى (ابوشرخ ، والعباسي،٢٠١٠) أن هناك رابطة سببية بين كل من العولمة والشركات متعددة الجنسية ،

فكل منهما يؤدي إلى الآخر واستفاد منه خلال السنوات الماضية . وأنه اذا كانت العولمة اداة تعمل لصالح الشركات متعددة الجنسية ، فإن كل من العولمة والشركات متعددة الجنسية ، ما هى إلا أدوات تعمل لصالح اللاعبين الكبار ، اصحاب الشركات متعددة الجنسية وأعضاء نادي الملياردیرات.

ومن وجهة نظر الباحثة ، فإن هناك علاقة متبادلة (تأثير وتأثر) بين العولمة والشركات متعددة الجنسية . فالشركات متعددة الجنسية ، ساهمت مساهمة مباشرة في ظهور وتنامى العولمة، وفي ذات الوقت فإن تلك الشركات أول من يتأثر بالعولمة ، من حيث ضرورة قيامها بتطوير رسالاتها وأهدافها وإستراتيجياتها وسياساتها وتكتيكاتها ، بما يتمشى مع المتطلبات الخاصة بالعولمة .

ويرى **الشربينى (١٩٩٧، ص ١)** أن هذا التفعيل والتفاعل بين الشركات متعددة الجنسية ، وإنتشار ظاهرة العولمة ، يحتاج إلى مزيد من الدراسة.

٥- إنعكاسات العولمة على إستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية:

أفرزت العولمة العديد من المتغيرات التى أثرت على إستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية، والتى فرضت على تلك الشركات تطوير إستراتيجيات الإنتاج بها ، لتواكب تلك المتغيرات ، وتتمشى مع التوجه العالمي الجديد. وقد توصلت إحدى الدراسات التى تمت في هذا المجال **(Johnsson&Yip,1994)** أن كبرى الشركات متعددة الجنسية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ، قامت بتطوير إستراتيجياتها بالفعل ، وجعلتها استراتيجيات معولمة **Globalized Strategies** .

وقد قامت الباحثة ، بإستعراض إنعكاسات العولمة على أهم عناصر (أبعاد) إستراتيجية الإنتاج– والتى تم اختيارها للدراسة الميدانية– في الشركات متعددة الجنسية، وذلك فيما يلي :

١/٥ إنعكاسات العولمة على إستراتيجية تصميم المنتجات بالشركات متعددة الجنسية:

إن العولمة بكل أبعادها السياسية ، والثقافية، والاقتصادية، والتكنولوجية والاجتماعية، تعمل على الوصول إلى توحد وتجانس الحاجات الجماعية لمجموع المستهلكين، الأمر الذى يعنى أنها تعمل على جعل المستهلكين بمختلف أسواق العالم ، أكثر قرباً وتشابهاً وتجانساً في إحتياجاتهم ورغباتهم، وبالتالى فإن العولمة تؤثر على تصميم المنتجات بالشركات متعددة الجنسية في إتجاهين ، هما :

١/١/٥ إن العولمة تعمل على توحد تصميم المنتجات (سلع / خدمات / أفكار) التى تقوم الشركات متعددة الجنسية بإنتاجها . وبتعبير آخر ، فإن العولمة أدت إلى عولمة تصميم المنتجات **Globalization of Products Design** بالشركات متعددة الجنسية (**الخضيرى**

(Gary,1995) ; (Ettlie, (Harmmerly,1992) , (Yip,1996,p.146); (٢٠٠٠، ص١٦٣)
1996)

وتشير نتائج دراسات(Kotabe&Helsen,2000,pp.307-311); (Gaither,1996, p.46) أن العولمة تساعد في جعل تصميم المنتجات والخدمات عالمية وموحدة . ويروا أن على الشركات متعددة الجنسية إستخدام إستراتيجية عالمية **Global Strategy** في مجال تصميم المنتجات،لإستغلال تحقيق التجانس في الطلب العالمي على منتجاتها ، فضلاً عن تخفيض التكلفة ، لإعتبارات اقتصاديات الحجم **Economies of Scale** . وهناك العديد من المنتجات ذات التصميم النمطي الواحد ، مثل : الـ **Pepsi Max** . وبنطلونات جينز " ليفى " أو" كيليفن كلاين " ، والـ **CocaCola** وأفلام كوداك... الخ. وتحقق الشركات متعددة الجنسية المنتجة لهذه السلع جزءاً كبيراً من أرباحها ، نتيجة لتصميمها لمنتجات عالمية موحدة .

وعلى الرغم من أن العولمة تؤدي إلى عولمة تصميم المنتجات بالشركات متعددة الجنسية، فإن **Yip(1996,p.147)** يرى أن العولمة وإن كانت بالفعل تعمل على تحقيق تقارب تدريجي لإحتياجات المستهلكين من ثقافات مختلفة ، نتيجة للتقدم الهائل في وسائل الإتصال، والتزايد المستمر في حركة السفر والإنتقال . غير أن ذلك لا يمكن أن يؤدي إلى تجانس الطلب العالمي . وبتعبير آخر، فإن العولمة قد لا تؤدى بالضرورة إلى إتباع إستراتيجية لتوحيد تصميم المنتجات على مستوى العالم . ففيام الأمهات في اليابان بتغيير حفاضات أطفالهن **Diapers** بشكل أكثر تكراراً من الأمهات في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال ، لا يمكن أن يتغير نتيجة التقارب التدريجي في الثقافات.

ويدعم كل من **Walter&Toyne (1989,pp.37-44)** وجهة النظر السابقة لـ **Yip** ، حيث يريا أن الشركات متعددة الجنسية تعمل في دول مختلفة ، وفي ظروف بيئية مختلفة ، ومن ثم فإنها يجب أن تقوم بتوجيه إهتمامها نحو تحقيق المرونة في التصميم. ذاك أن مرونة التصميم تعمل على تقليل مخاطر تنميط المنتج بالأسواق العالمية **Global Market**.

كما يرى (**مصطفى ،٢٠٠٠ ،ص ٤٥-٤٦**) و**(Harmmerly,1992,pp.8-12)** أن هناك عقبات تواجة تنميط المنتجات **Product Standardization** على المستوى العالمي . فهناك معوقات تكنولوجية ، مثل إختلاف نظم الكهرباء والتى تشغل على أساسها الآلات والمعدات ، كما تختلف قيم وإتجاهات وعادات المستهلكين ، وحتى خصائصهم الجسمانية ، الأمر الذى يعنى أن على الشركات متعددة الجنسية إستخدام التصميم المرن ، عند تقديم منتجاتها للأسواق المختلفة على مستوى العالم .

ويضيف **حسنين(١٩٩٣،ص ١٤٦- ١٤٩)** أن المنتجات التى تقدمها الشركات متعددة الجنسية، التى تقوم بعولمة تصميم المنتجات ، لا تتمشى مع ظروف وإحتياجات السواد الأعظم من سكان الدول النامية ، والتى يوجد بها فروع لتلك الشركات. ومن ثم ، فإن الشركات متعددة الجنسية تعمل على خلق الطلب على منتجاتها ، من خلال الفنون التسويقية المختلفة القادرة على تشكيل أذواق وتفضيلات المستهلكين بتلك الدول .

٢/١/٥ إن العولمة تعمل على زيادة وتيرة التغيير خلال فترات زمنية متقاربة في تصميم المنتجات بالشركات متعددة الجنسية ، ويرجع ذلك إلى تزايد سرعة التغيير في رغبات وإحتياجات العملاء ، وزيادة إيقاع التطور التكنولوجي ، الذى يتنج عنه ظهور مواد وتركيبات جديدة ، فضلاً عن قصر دورة حياة العديد من المنتجات . وقد أدت زيادة وتيرة التغيير في تصميم المنتجات ، إلى قيام العديد من الشركات متعددة الجنسية مثل : **IBM** وجنرال موتورز ومونترولا وجنرال اليكتريك وتويوتا ونيسان وهوندا و AT&T ، إلى إستخدام الكمبيوتر في مجال التصميم **Computer–Aided–Design(CAD) . (Gaither ,1996, pp.18-19)** .

ومن وجهة نظر الباحثة ، فإن العولمة وإن كانت تعمل على دفع الشركات متعددة الجنسية نحو تقديم منتجات ذات تصميم نمطي واحد إلى العالم كله من خلال فروعها ، إلا أن العولمة لن تقضي تماما على الإختلافات في تصميم المنتجات التى تقوم الشركات متعددة الجنسية بإنتاجها في المدى الزمني القصير ، وكل ما في الأمر ، أنها ستزيد من وتيرة التحول في تصميم المنتجات تجاه التوحد .

٢/٥ إنعكاسات العولمة على إستراتيجية الموقع بالشركات متعددة الجنسية :

ترتب على ظاهرة العولمة ، عولمة الإنتاج ، أي انتشار مواقع الأنشطة الإنتاجية التابعة لنفس الشركة على نطاق عالمي . وبتعبير آخر ، أدت العولمة إلى عولمة مواقع أنشطة الإنتاج **(Venables,1999) ;(Yip , 1996,p.145)** .

لقد أدت العولمة إلى تطوير إستراتيجية الإنتاج الكلاسيكية ، والتى كانت تميل فيها عملية إختيار مواقع أنشطة الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، نحو التركز في دول بعينها ، وهى الدول الصناعية المتقدمة ، إلى التحول نحو اللامركزية الجغرافية . فأصبحت الشركة متعددة الجنسية التى طورت إستراتيجية الإنتاج بها لتتمشى مع العولمة ، تختار على سبيل المثال بريطانيا كموقع لنشاط البحوث ، والمانيا كموقع لنشاط التطوير ، والمكسيك لأنشطة تشغيل المواد الخام ، وإيرلندا لخطوط التجمع الفرعية ، والولايات المتحدة الأمريكية للتجميع النهائى ، ... وهكذا .

إن الشركات متعددة الجنسية كانت تقوم بتركيز مواقع أنشطتها الإنتاجية في الدول الصناعية المتقدمة . فعلى سبيل المثال ، يلاحظ أن معظم الإستثمارات الخارجية للشركات متعددة الجنسية الأمريكية خلال الثمانينيات ، كانت في اوروبا وكندا ، ونسبة قليلة جداً ذهبت إلى الأقطار الأقل نمواً، ويرجع ذلك إلى أن الأقطار الصناعية المتقدمة ، كانت تمثل أسواقاً واسعة للسلع والخدمات . كما أن تلك الأقطار كانت تسن من التشريعات ما يكفل الحد من الإستيراد . فبسبب تشريعات الاتحاد الأوروبي **(EC)**، أصبح لمعظم الشركات متعددة الجنسية الأمريكية واليابانية فروع في دولة أوروبية واحدة على الأقل . فشركة مثل ITT الأمريكية تعمل حاليا في ١٢ من دول الاتحاد الأوروبي **(Harmmerly,1992,pp.8-12) ; (Hodgetts&Luthans,1994,p.139) .** أما في ظل العولمة، فلم تعد المبررات السابقة كافية لتركيز مواقع أنشطة الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، في الدول الصناعية المتقدمة .

ويعتبر الاستثناء الوحيد من تحول إستراتيجية الإنتاج نحو اللامركزية الجغرافية، هو تلك الشركات متعددة الجنسية، التى تطبق نظام الإنتاج في الوقت المحدد **Just-in–Time** ، والتى تعتمد أساساً على إختيار مواقع أنشطة التصنيع أقرب ما تكون لمورديها، نظراً للخصائص الإنتاجية التى ينطوي عليها هذا النظام **(مصطفى ،٢٠٠٠، ص ٢٦)**.

لقد أدت العولمة ، إلى إتجاه الأنشطة الإنتاجية بالشركات متعددة الجنسية ، إلى حيث المواقع التى تتوافر فيها ميزة نسبية ، فشركة **Canon** تعمل على نشر مواقع صناعتها على مستوى دول العالم طبقاً لإحتياجات الأسواق **(Bedl,1994)**. أما بالنسبة للشركات التي تعمل في مجال إنتاج منتجات تحتاج إلى عمالة بنسبة كبيرة ، مثل الحاسبات الصغيرة **Micro Computer** ، فإن الإتجاه يكون إلى المواقع التي تكون تكلفة العمالة فيها منخفضة نسبياً ، مثل تايوان والمكسيك والبرازيل. أما بالنسبة للشركات متعددة الجنسية ، والتى تعمل في مجال الصناعات الخفيفة، كالصناعات الإلكترونية، فإن الوزن النسبي للقرب من السوق يزيد على القرب من العمالة المتخصصة **(Hanspeter,1996,pp.38-42) ; (Hodgetts&luthans,1994,p.148) .**

وترى الباحثة أن قرارات إختيار مواقع الأنشطة الإنتاجية في الشركات متعددة الجنسية ، غالباً ما تعكس الإعتبارات العالمية ، بالمقارنة بالقضايا المحلية الراهنة ، فأصبح إختيار مواقع الأنشطة الإنتاجية بالشركات متعددة الجنسية ، يتم التأثير فيه بعوامل جديدة تماماً . فالعوامل التقليدية أصبحت قليلة الأهمية بالمقارنة بالعوامل الحديثة، كدرجة تفضيل العاملين الذين يأتون من الخارج للموقع ، والتعاون الكلي على مستوى الأعمال العالمية للشركة ... الخ .

ويرى كل من **Hodgetts&luthans(1994,p.140)** أنه على الرغم من عولمة إختيار مواقع الأنشطة الإنتاجية بالشركات متعددة الجنسية نتيجة للعولمة ، غير أن تلك الشركات عامة تتجنب إقامة مشروعاتها في الدول التي يوجد بها إضطرابات سياسية **Political Turmoil**. فالشركات متعددة الجنسية التى أقامت نشاطات إنتاجية بدولة جنوب افريقيا ، إبان ممارستها لسياسة التفرقة العنصرية **Apartheid Policies** ، قوبلت بتصرفات عدائية من قبل جمهور المستهلكين بأقطار إفريقية أخرى . كذلك فإن الشركات متعددة الجنسية ، عادة ما تحجم عن أن يكون لها مشروعات في الأقطار التي تخضع لرقابة حكومية صارمة ، كدول أوروبا الشرقية ذات الاقتصاديات المخططة مركزياً. غير أن تحرك جمهوريات الاتحاد السوفيتي وأقطار أوروبا الشرقية، تجاه آليات السوق **Marketization** ، قد شجع بعض الشركات متعددة الجنسية على إعادة التفكير في إقامة مشروعات تابعة لها بتلك الدول .

أما على مستوى إختيار الشركات متعددة الجنسية للموقع المعين **Specific Locale** لنشاطها الإنتاجي داخل الدولة المضيفة التى وقع عليها الإختيار ، فإنها تراعي مجموعة من الإعتبارات ، من أهمها **(Hodgetts&luthans,1994,pp.138-140); (Oh,1998,p.185)):**

- إقامة أنشطتها في مناطق ريفية **Rural Areas** والتى يطلق عليها مواقع إنتاج الحقل الأخضر **Greenfield Production Sites** ، والتى تعتبر أقل تكلفة ، ولا يوجد بها مشكلات المناطق المدنية **Urban Areas** .
- إقامة أنشطتها في المواقع التى يفضلها العاملين الذين سوف يأتون من الخارج . فقد توصلت إحدى الدراسات **(Chernotsky,1983,pp.45-55)** إلى أن هذا العامل يعتبر أكثر أهمية بالمقارنة بالإعتبارات المالية ، وذلك بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية المتعددة الجنسية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية .
- إقامة أنشطتها بالقرب من مصادر العمالة الماهرة ، أو التي لديها إستعداد للتدريب ودخول ميدان العمل بأقصى سرعة .

٣/٥ إنعكاسات العولمة على إستراتيجية الجودة بالشركات متعددة الجنسية :

تشير نتائج الكتابات المرجعية المتاحة في هذا الصدد **(مصطفى ، ٢٠٠٠، ص ٣٥) , (مصطفى،١٩٩٨،ص٥٤٨-٥٥٤) ,(Kotabe&Helson,2000,p.137)** إلى أن هناك العديد من المتغيرات العالمية ، التى حدثت خلال الخمسة عشر عاماً الأخيرة ، والتى أثرت على إستراتيجيات جودة المنتجات **Product Quality Strategy** بالشركات متعددة الجنسية ، وتتمثل هذه المتغيرات في:

- تصاعد حدة المنافسة **Global Competitive** بسبب توجهات منظمة التجارة العالمية **W.T.O** ، وبدء تنفيذ إتفاقية الـ **GATT**، بالإضافة إلى تنامي عدد وتأثير التكتلات الاقتصادية **Economic Blocs** .
- أصبح هناك قبولاً عالمياً لمواصفات الـ **ISO 9000** كنظام لمواصفات الجودة . فعالم اليوم بسبيله لأن لا تقبل أسواقه إلا منتجات تقدمها منظمات تتوافق مع متطلبات نظام الجودة العالمي، كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري العالمي .
- إتجاه دول الاتحاد الاوروبي منذ عام ١٩٩٣ ، لتطبيق مواصفات ومعايير الجودة ال **ISO 9000**، على المنتجات المصنوعة بها أو المستوردة إليها .
- سعى كثير من الشركات ، للحصول على شهادة الجودة **Quality Certification** من أجل دعم مقدرتها التنافسية ، وحتى يتسنى لها المرور للأسواق العالمية . فضلاً عن إكتسابها سمعة عالمية ، كمتبنية لمدخل عالمي للجودة الشاملة .
- تزايد عدد العملاء الذين يشترطون حصول المنظمات التى يتعاملون معها على شهادة الـ **ISO 9000** . ذلك أن ثقافة الجودة (ثقافة الـ **ISO**) ، قد انتشرت بين المستهلكين على مستوى العالم المتقدم والنامي على حد سواء .
- زيادة الإهتمام العالمي بجوائز الجودة كجائزة ديمنج **Deming** ، وجائزة مالكوم بالدريج القومية **Malcolm Boldrige** .
- ظهور العملاء العالميين **Global Customers** .

ولقد انعكست المتغيرات العالمية السابقة ، على إستراتيجية الجودة بالشركات متعددة الجنسية . اذ قامت تلك الشركات بتطوير إستراتيجية الجودة بها ، بما يتناسب مع المتغيرات العالمية السابقة . فأصبحت إستراتيجية الجودة بالشركات متعددة الجنسية ، تبنى على إستخدام إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management (TQM)** ، كسلاح تنافسي ، وتقوم بتطبيقها على مستوى كل الفروع **Subsidiaries** التابعة لها بالدول المضيفة . فلقد انتهى العصر الذى كانت فيه الشركات متعددة الجنسية ، تستخدم مداخل متعددة للجودة ، تتلاءم مع ظروف كل فرع على حدة ، وتحولنا إلى عصر الجودة العالمية **Global Quality Era** .

لقد إنهار المفهوم التقليدي للجودة ، والذى ينظر إليها كمجموعة من الموصفات المميزة للسلعة أو الخدمة فقط ، وأصبحت الجودة تتحقق عندما ينجح المنتج في إشباع حاجات وتوقعات العملاء ، وأصبحت جودة المنتج ترتبط بمدركات **Perceptions** العميل لمدى تلبية المنتج لهذه الحاجات والتوقعات . كما لم تعد هناك مستويات لقبول نسب من الوحدات المعيبة ضمن حدود مسموح بها ،

وحل محلها مفهوم " لا معيب " **Zero Defects** ومفهوم " الجودة من المصدر " **Quality at the Source**. وبالطبع فإن كل ذلك لن يتم إلا من خلال إدارة الجودة الشاملة **; (Grosby,1996) . (Lee,2010)**

إن تبنى الشركات متعددة الجنسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة – كأساس لإستراتيجية الجودة بها – وصولاً للتوافق مع متطلبات الـ **ISO 9000** ، يقوم على فلسفة مؤداها أن مجرد الإهتمام بضمان جودة المنتج لا يكفى فى حد ذاته ، فالأهم من ذلك هو ضمان جودة نظام الإدارة على مستوى الشركة. فنظام الإدارة الفاعل هو الذى يضمن جودة المنتج ، وهذا هو محور إدارة الجودة الشاملة **. (Fujita,1997,pp.130-144)**

بالإضافة لما سبق ، فإن العولمة أدت إلى توسيع الشركات متعددة الجنسية لدائرة إهتمامها بنظام الجودة ، وأصبحت تلك الدائرة تمتد إلى الموردين . إذ تعمل الشركات متعددة الجنسية على التأكد من أن مورديها حاصلين على شهادة الـ **ISO 9000** وأنهم يأخذون بإدارة الجودة الشاملة في منظماتهم ، ويساعدوهم على تحقيق ذلك **(Chase, Aquilano &Jacobs, 1998, pp.481-482)**.

٤/٥ إنعكاسات العولمة على إستراتيجية البحوث والتطوير بالشركات متعددة الجنسية:

لما كانت التكنولوجيا التى تملكها وتسيطر عليها الشركات متعددة الجنسية ، تمثل أهم مصادر قوتها السوقية ، كما تمثل الأرباح الناتجة من المعاملات التكنولوجية أهم مكونات الربح الإجمالي لهذه الشركات ، فإنه لا عجب من أن الإستراتيجية الكلاسيكية التى كانت تنتهجها الشركات متعددة الجنسية، للتعامل فيما تخلقه وتطوره من تكنولوجيا، كان قوامها ما يلي : **(حسنين،١٩٩٣،ص٢) (Forst,1998); (Blanc&Sierra,1999,p.147);(Chen,1982 ,p.31)**

- تركيز البحوث والتطوير **Centralization of R&D** في المعامل المركزية **Central Laboratories** للشركة الأم ، ويعنى ذلك إعتماد الشركات التابعة إعتمادا كاملاً على الشركة الأم فيما تنتجه من معارف تكنولوجية . ومن ثم ، فإنه نادراً ما كانت تنشر وحدات للبحوث والتطوير **(R&D)** بالشركات التابعة لها ، أو في غيرها من دول العالم. وحتى في الحالات النادرة التى يوجد بالشركات التابعة وحدات للبحوث والتطوير ، فإن وظيفتها كانت تقتصر على خدمات الرقابة النوعية أساسًا ، بالإضافة إلى تعديل المنتجات ، وفقا للظروف المحلية في البلد المضيف ، على أن يكون ذلك في أدنى الحدود . وبتعبير آخر ، فإن الدور الرئيسي لوحدات البحوث والتطوير الموجودة بالشركات التابعة ، هو تنفيذ التعليمات الفنية التى تتلقاها من الشركة الأم.

ويرجع إتباع الشركات متعددة الجنسية لإستراتيجية تركيز البحوث والتطوير، المسئولة عن خلق وتطوير التكنولوجيا ، في الشركة الأم ، للعديد من الأسباب مثل: دواعي السرية ، والخوف من تفلت الأسرار إلى الشركات المنافسة ، ووجود أنساق علمية تكنولوجية قوية ومتكاملة داخل مراكز الشركات متعددة الجنسية ، هذا فضلاً عن مقتضيات إقتصاديات الحجم الكبير في ميدان البحوث والتطوير **(حسنين ،١٩٩٣،ص ١٠٠).**

- تقديم الدعم الكافي لخلق وتطوير التكنولوجيا ذات الإتجاهات القصيرة والمتوسطة الأجل، والتى تركز الدرجة الأولى على حل مشكلات فنية آنية تواجه الشركات متعددة الجنسية بالفعل. بينما كانت تعطي قدراً بسيطاً من الأهمية تجاه خلق وتطوير التكنولوجيا في الأجل الطويل **.(Pearce,1999)**

وفي خلال الحقبتين الأخيرتين من القرن العشرين ، حدثت بعض التغيرات العالمية، ذات العلاقة بأنشطة البحوث والتطوير بالشركات متعددة الجنسية ، ومن أهمها :

- ظهور إتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة **TRIPS** كأحد مجالات إتفاقية الـ**GATT**، وهو الأمر الذى دفع الشركات متعددة الجنسية ، إلى تطوير مراكز البحوث والتطوير بها ، والإنفاق عليها بكثافة لضمان السيطرة الكاملة على السوق العالمية .
- قصر دورة حياة **Life Cycle** العديد من المنتجات إلى أقل من ١٢ شهر، اذ أصبح المنتج يمر بثلاثة مراحل فقط (التقديم والنضج والإنخفاض) بدلاً من خمسة مراحل (التقديم والنمو والنضج والإستقرار والإنخفاض). ويرجع السبب في ذلك إلى ظهور الطرازات والموديلات الحديثة والمعدلة من المنتج الواحد ، وإلى سرعة التغير في أذواق ورغبات المستهلكين.
- نزوع الشركات متعددة الجنسية نحو الكونية **(Porter,1990)**

ولقد ترتب على المتغيرات العالمية السابقة – وغيرها – التأثير في إستراتيجية البحوث والتطوير **(R&D)** ، المسئولة عن خلق وتطوير التكنولوجيا ، كأحد عناصر إستراتيجية الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية . ومن ثم ، فقد تم إجراء بعض التعديلات على الإستراتيجية الكلاسيكية للبحوث والتطوير ، وتتمثل هذه التعديلات في :

١/٤/٥ إن درجة تركيز عملية الخلق والتطوير التكنولوجى بداخل مراكز البحوث والتطوير بالشركات الأم ، أصبحت أقل حدة . ذاك أن الشركات متعددة الجنسية في ظل العولمة وإتجاهاتها الكونية، صارت لا تعطى الأولوية لأي منطقة جغرافية لكي تصبح مركزاً لأداء نشاطات البحوث والتطوير، بها، ولكنها أصبحت تؤدى في

المكـان أو الأمـاكن المناسـبة لهـا حـول العـالم. وبتعبيـر آخـر ، فـإن العولمـة أدت إلـى عولمـة أنشـطة البحـوث والتطـوير **Globlization of R&D** , فعلـى سـبيل المثـال : **(Teece,Kerwin&Dawley1995,pp.99-104; Bedl,1994)**

- تقوم الشركات متعددة الجنسية حالياً بنشر وحدات البحوث والتطوير في معظم الفروع التابعة لها بالدول المضيفة ، وتقوم بتكليفها بأداء مهام إبتكارية في مجال خلق وتطوير التكنولوجيا ، وتكون مسئولة عن تحقيقها . ومن ثم ، فقد تعدت مهامها مجرد تلقي التعليمات الفنية الصادرة من الشركة الأم وتنفيذها.
- تقوم الشركات متعددة الجنسية حالياً بنشر وحدات البحوث والتطوير التابعة لها في أماكن تختارها لا لشئ سوى تقدمها العلمي . فشركة **Canon** اليابانية ، تقوم بإدارة خمسة مراكز للبحوث والتطوير خارج اليابان ، وإختارت مواقعها بالقرب من مراكز البحوث العلمية شمال أمريكا وأوروبا. كذلك قامت شركة **Ford** بإختيار مواقع لوحدات البحوث والتطوير الخاصة بها داخل المنطقة الصناعية في أوروبا.

٢/٤/٥ هناك إتجاهاً قوياً نحو التكامل في أنشطة البحوث والتطوير **R&D** ، بالشركات متعددة الجنسية في بعض المجالات ، فغرماء الأمس أصبحوا شركاء اليوم في مجال البحوث والتطوير . اذ تقوم تلك الشركات بتحقيق التعاون بين وحدات البحوث والتطوير التابعة لها ، فيوجد عدد من الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية تشترك معاً في برنامج لتطوير إنتاج مواتير الطائرات . كذلك تشترك شركة فيليبس مع شركتين فرنسيتين في الإنفاق على برنامج لتطوير أجهزة الاتصال الحديثة ، لنقل الموجات القصيرة . وكذلك الحال بالنسبة لشركات صناعة السيارات في العالم ، حيث تشترك أكثر من ٣٠ شركة ، في الإنفاق على تطوير المواتير الجديدة وبعض الأجزاء والمكونات الأخرى **(Pearce , 1999, pp.157-178)**.

٣/٤/٥ تحولت أنشطة البحوث والتطوير بالشركات متعددة الجنسية من التركيز على البحوث القصيرة والمتوسطة الأجل ، والتى تحل مشاكل فنية آنية تواجه هذه الشركات ، إلى التركيز على خلق التكنولوجيا في الأجل الطويل ، وذلك بغرض الحفاظ على المركز التنافسي لها ، وضمان السيطرة التكنولوجية . فقد تم تطوير مراكز البحوث في الشركات متعددة الجنسية ، بحيث تستطيع خلق وتطوير تكنولوجيا متقدمة ، وخاصة تكنولوجيا التميز **Key Technology**، وتكنولوجيا المستقبل والتى يطلق عليها **Pacing Technology**. وقد برعت الشركة اليابانية متعددة الجنسية في هذا الإتجاه إلى حد كبير **Balanc & Sierra, 1999, pp.190-195; (Pearce, 1999, p.157).**

٥/٥ إنعكاسات العولمة على إستراتيجية تنوع الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية :

إن الخط التقليدي لإستراتيجية الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، يقوم على أساس التنوع **Differentiation** الشديد في المنتجات والأنشطة الصناعية. ففي دراسة قامت بها جامعة **Harvard** على ١٨٧ شركة أمريكية متعددة الجنسية ، تبين أن كل شركة تنتج في المتوسط ٢٢ منتجاً مختلفاً. أما بالنسبة للتنويع على مستوى النشاط الصناعي ، فيلاحظ أن الشركات متعددة الجنسية ، تقوم بالعديد من الأنشطة الصناعية المختلفة التى لا يوجد بينها أدنى علاقة فنية ، وهناك من يرى أن العولمة ستعمل على زيادة تعميق تبني الشركات متعددة الجنسية لإستراتيجية تنويع المنتجات والانشطة الصناعية (**عبد الرحمن ، ١٩٩٠، ص ١٨)**.

فشركة نسلة تنتج أغذية **Findus** المجمدة ، ومخللات برانستون ، واللبن ماركة ايديال ، والحلوى والتشكيلات الواسعة لأدوات التجميل أوريل **Oreal**، وشركة فلوكس واجن دخلت مجال تجارة اللحوم. وشركة بوكر مكونل للغذاء الصحى تنتج السكر والمشروبات الروحية ، وتمتلك عدداً كبيراً من الصيدليات ، وتعمل في مجال الخطوط الملاحية .

ولتحديد تأثير العولمة على إستراتيجية تنوع الإنتاج التى تتبعها الشركات متعددة الجنسية، فإن هناك وجهتى نظر يعرض لهما الباحث فيما يلى :

١/٥/٥ هناك من يرى أن العولمة ستعمل على زيادة تعميق تبنى الشركات متعددة الجنسية لإستراتيجية تنويع المنتجات والأنشطة الصناعية . ذاك أن اتفاقية الـ **GATT** عملت على تحرير النفاذ إلى الأسواق (**مسعد ، ١٩٩٩، ص ٦٠-٦١**)؛ **(Johnson , et al.,1995, pp.60-66)**.

ومن وجهة نظر (**عبدالرحمن ،١٩٩٠،ص ١٩**) فإن الدافع الحقيقى وراء تعميق تنويع المنتجات، يتمثل في الرغبة الشديدة للشركات متعددة الجنسية في السيطرة على التجارة الدولية ، والتى تضمن لها سيطرة متزايدة على الاقتصاد العالمي، بالإضافة إلى رغبة الإدارة بتلك الشركات في التدني بإحتمالات الخسارة . وبتعبير آخر ، فإن الشركات متعددة الجنسية ستعمل على إحلال وفورات مجال النشاط **Economics of Scope** محل وفورات الحجم **Economics of scale** .

وييسر من تبني الشركات متعددة الجنسية لإستراتيجية التنويع في ظل العولمة ، حقيقة أن الشركات لا تنتج بنفسها كافة المنتجات ، ولكن هناك مكونات عديدة تدخل في تركيب هذه المنتجات، تقوم شركات أخرى بإنتاجها ،عن طريق التعاقد من الباطن **Subcontracting** .

فالشركات متعددة الجنسية في ظل العولمة عملت على تفكيك عمليات الإنتاج **Production Fragmentation** **(Venables,1999,pp.935-945).**

٢/٥/٥ ومن جهة أخرى ، هناك من يرى **(Wathen,1995,pp.4-13)** أن العولمة ستعمل على تركز الإنتاج **Focus of Production** بالشركات متعددة الجنسية ، بمعنى التركيز على نشاط أو أنشطة محددة ، لإنتاج عدد قليل من المنتجات ، أو منتج واحد فقط ، وتسويقها على نطاق عالمي . أن التركيز على عدد قليل من المنتجات ، يعتبر واحد من أسباب نجاح صناعة السيارات في اليابان **(Yip,1996,p.146)**. وفي ذات الوقت فإن الشركات الأمريكية التى تبنى إستراتيجية الإنتاج بها على أساس التنويع في المنتجات والأنشطة الصناعية ، قد خسرت مزايا تنافسية أمام منافسيها، لإرتفاع التكاليف المترتبة على إستخدام تلك الإستراتيجية ، وتعتبر شركة **Procter&Gamble** خير مثال على تلك الشركات(**مصطفى ، ١٩٩٨ ، ص ٦٣٤)** .

ومن وجهة نظر الباحثة ، فإن العولمة ستعمل على ترشيد إستخدام التنويع في المنتجات والأنشطة الصناعية بالشركات متعددة الجنسية ، وذلك في الأجل القصير، أما في الأجل الطويل ، فإنها ستعمل على إتباع تلك الشركات لإستراتيجية تركيز الإنتاج ، وقيامها بالتنويع الجغرافي لنفس خط الإنتاج ، بدلاً من تنويع وتوسيع خطوط الإنتاج **Mass Customization** .

٦/٥ إنعكاسات العولمة على إستراتيجية التحالف الإنتاجى بالشركة متعددة الجنسية:

أدى النظام العالمي الجديد إلى إنهيار مفهوم الإنعزالية أو الإستقلالية عن الآخرين، وتقوم الشركات متعددة الجنسية من أجل زيادة قدراتها التنافسية ، باللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية المعقدة **(Holt,1998,p.287)**. ويعتبر التحالف الإنتاجي **Production Alliance** أحد أهم صيغ التحالفات الإستراتيجية ، وأكثرها تبنياً من قبل الشركات متعددة الجنسية . وترى الباحثة أنه كما أدت التحالفات إلى العولمة ، فإن العولمة ستعمل على تحول إستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، تجاه تعميق التحالفات الإنتاجية وتوسيع نطاقها على مستوى دول العالم .

ولقد بدأت الشركات متعددة الجنسية الدخول بكثافة في تحالفات إنتاجية . فقد تحالفت شركة جنرال اليكتريك مع هيتاشى وكريزلى وفيات و **IBM** وأنسالدو الإيطالية، بغرض إجراء تطوير مشترك للمنتج . كما تحالفت أيضا مع هيتاشى وميتسوبيشى وبوكو جاو اليابانية ، بغرض توريد من الباطن **Sourcing** . كذلك تتحالف شركة زيروكس مع شركة رانك البريطانية. وتتحالف شركة **AT&T** مع شركة دينسين دينوا . وتتحالف شركة **MCI** مع شركة **BT** البريطانية. **(Yashino&Rangan,1995);(Holt,1998,p.287); (مصطفى ، ٢٠٠٠، ص ٦١).**

وعلى الرغم من أن إستراتيجية الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، تتحول تجاه توسيع نطاق التحالفات الإنتاجية وتعميقها نتيجة للعولمة ، فإن **Katabe&Helsen(2000,p.299)** يريا أن الشركات التى تعمل في مجال المنتجات التى تتميز بقصر دورة حياتها – نتيجة لسرعة التطور التكنولوجي ، والتغير في أذواق وإحتياجات العملاء – لن تتحول إستراتيجية الإنتاج بها تجاه التوسع في التحالفات الإنتاجية ، لعدم إمكانية الدخول في علاقات طويلة الأجل مع الشركات الأخرى .

٧/٥ إنعكاسات العولمة على تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة بالشركة متعددة الجنسية:

أدت المنافسة العالمية في البيئة الحديثة للصناعة ، والتقدم التكنولوجي المستمر، إلى إتجاه إستراتيجية الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية لتبني إستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة – كأنظمة التصنيع المرنة **Flexible Manufacturing System** – كسلاح تنافسي في الأسواق العالمية.

وتشير الكتابات المرجعية **(Henderson,1991) ; (Pari&Modesto,1999,p.145-155) ; (Contractor&Nanayanan,1990);** إلى أن العولمة ستؤدي إلى قيام الشركات متعددة الجنسية بتطبيق تكنولوجيا الإنتاج التى تستخدمها في عملياتها الإنتاجية ، بكافة الفروع التابعة لها على مستوى العالم دون تمييز يذكر . وبتعبير آخر ، فإن العولمة ستؤدى إلى عولمة تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة **Globalization of Production Technology** .

إن إستخدام الشركات متعددة الجنسية لتكنولوجيا موحدة ، على مستوى الشركة الأم ، والفروع التابعة لها بالدول المضيفة ، على الرغم من إختلاف البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، يرجع إلى :

- إن توحد تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة ، يمكن الشركات متعددة الجنسية من تحقيق التكامل الأماميForword Integration والتكامل الخلفي **Integration Backword** بين الشركة الأم والفروع التابعة لها ، وبين الشركات التابعة وبعضها البعض .
- إن توحد تكنولوجيا الإنتاج ليس إلا عنصر من عناصر إستراتيجية طويلة المدى ، تستهدف خدمة الأسواق العالمية التى تتوقع الشركات متعددة الجنسية توسعها ، وخلق نوع من التقسيم الدولي للأسواق بين الشركات المتنافسة ، ومما يدل على ذلك ، أنه على الرغم من إنخفاض نفقة العمل في بعض الدول النامية الموجود بها فروع تابعة ، إلا أن ذلك لم يشجع الشركات متعددة الجنسية على إستخدام تكنولوجيا إنتاج كثيفة العمل في هذه الدول(**حسنين،١٩٩٣،ص ١٤٣**) .

٨/٥ إنعكاسات العولمة على عملية التوريد بالشركات متعددة الجنسية :

أدت التغيرات الديناميكية في كل من التكنولوجيا والتجارة والتى حدثت بالبيئة العالمية ، إلى عولمة عملية التوريد بالشركات متعددة الجنسية **(Mattsson,2003),(Shanthakumar,1994).** وتتمثل مظاهر عولمة عملية التوريد بالشركات متعددة الجنسية في الآتى: ; **(Kotabe&Helsen,2000,pp.291-296) ,(Daekwan,2003) (Shanthakumar,1994,pp.171-177) .**

١/٨/٥ يتم النظر حالياً إلى الموردين في أي مكان فى العالم ، على أساس أنه البداية الحقيقية لخط الإنتاج أو لعملية التصنيع – بداية سلسة القيمة **Value Chain** – وليس كجزء منفصل عنه.

٢/٨/٥ تقليل عدد الموردين الذين يتم التعامل معهم ، مع زيادة درجة الإعتمادية **Dependency** . فعلى سبيل المثال قامت شركة زيروكس بتخفيض عدد مورديها من ٥٠٠٠ مورد إلى ٤٠٠ مورد فقط، كذلك قامت شركة موتورولا بتخفيض عدد مورديها من ١٠٠٠٠ مورد إلى ٣٠٠٠ مورد فقط . وتقوم تلك الشركات بإنتقاء مورديها الذين سيتولون التوريد إلى جميع فروع الشركة على مستوى العالم ،وفقاً لمعايير معينة ، مثل : القدرة على الوفاء بمستويات الجودة ، والقدرة على الشحن والتسليم في الوقت والمكان المناسبين ، والتكلفة المناسبة ... الخ .

٣/٨/٥ الدخول مع الموردين في تحالفات إستراتيجية ، وخاصة بالنسبة للشركات متعددة الجنسية ، ذات الشبكة الواسعة من النشاط على مستوى العالم : مثل شركة **AT&T** ، وشركة **Olivetti's** ، وشركة **Toyota** ، وشركة **General Motors** .

٤/٨/٥ بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين ، وذلك من خلال الإرتباط معهم بعقود طويلة الأجل ، مثل ما فعلته شركة **General Electric** مع مورديها، وإعتبارهم أعضاء أساسيين ضمن فريق العمل الخاص بالشركة متعددة الجنسية ، وإتاحة الفرصة أمامهم لتقديم مقترحاتهم في مجالات تحديد وتحسين تصميم وجودة المنتجات ، وتخفيض التكاليف ، وإستشارتهم قبل الإقدام على إحداث أي تغييرات جوهرية بمجال الإنتاج بالشركة .

٩/٥ إنعكاسات العولمة على البعد البيئى لإستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية:

يوجد العديد من المتغيرات البيئية العالمية ، التى تؤدي بالشركات متعددة الجنسية إلى إعادة تشكيل إستراتيجيات الإنتاج بها ، من أجل خلق نوع من التطابق بين عناصر إستراتيجيات الإنتاج وبين البيئة العالمية لهذه الشركات ، ثم القيام بتطبيقها على مستوى دول العالم التى تعمل بها . وتتمثل هذه المتغيرات في :

- الإهتمام العالمي بالبيئة المادية للأرض ، والذى ترجم في صورة إتفاقية قمة الأرض **Earth Summit Treaty** والذى تم التوقيع عليه من قبل ١٤٣ دولة في رويودى جانيرو بالبرازيل عام ١٩٩٢ **(Bas,1999)**
- دخول العلاقة بين التجارة والبيئة رسميا ولأول مرة في إطار الـ **GATT**، ومنظمة التجارة العالمية **W.T.O** فقد اقترحت الولايات المتحدة الأمريكية في المرحلة الأخيرة لمفاوضات جولة أوروجواى ، إنشاء لجنة دائمة للتجارة والبيئة وفي إطار منظمة التجارة العالمية. وقد تم التوصل في مؤتمر مراكش ، إلى قرار وزاري ينص على إنشاء هذه اللجنة وتحديد نطاق ولايتها ، ويحتوى هذا القرار على المعايير البيئية للنشاط الصناعي ، اللازمة لضمان وجود أساليب إنتاج ومنتجات غير ملوثة للبيئة **(Harry & Lucas , 1996,pp.77-93)**
- التوحد في قيم وثقافات المستهلكين وتوجهاتهم نحو تفضيل التعامل مع الشركات التي تحاول المحافظة على البيئة **(Room , 1992 , pp.11-24).**
- الصحوة البيئية **Environmental Consciousness** الناتجة عن إنفتاح الحواجز بين الدول، وإمكانية نقل التكنولوجيا المختلفة للإنتاج ، والتى قد تكون ملوثة للبيئة ، مما دفع الحكومات في معظم دول العالم إلى وضع التشريعات **Regulation** والحواجز الاقتصادية **Economic Barriers** التي تحمي بها بيئتها ، من تكنولوجيات الإنتاج المتخلفة الملوثة للبيئة **(Sarkis,1995,pp.79-97) ;Bas, 1999,pp.767-983).**
- يوجد العديد من الأحداث البيئية العالمية ، الراجعة إلى عمليات التصنيع ، والتى طفت على السطح ، خلال العقد الأخير ، مثل : التآكل في طبقة الأوزون **Ozone Layer** ، وإرتفاع درجة حرارة المناخ المحيط بالكرة الأرضية ، وظهور الأمطار الحمضية **Acid Rain**، والتلوث السمعي **Sound Pollution** وغيرها **(Gaither,1996,p.40)) .**

إن المتغيرات البيئية العالمية السابقة ، أدت إلى توجه الشركات متعددة الجنسية إلى تعميق البعد البيئي المادي في عناصر إستراتيجية الإنتاج ، ثم قيامها بوضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ على مستوى جميع دول العالم التى تعمل بها .

وبتعبير آخر ، أدت العولمة إلى تطبيق إستراتيجيات الإنتاج المتوافقة مع البيئة على مستوى جميع فروع الشركة دون تمييز (عولمة الأهتمام بالبيئة) . وما سبق يترتب عليه ظهور ما يسمى بإستراتيجية الإنتاج النظيف **Clean Production Strategy** أو الإنتاج الأخضر **Green Production** ، كجزء من الاستراتيجيات الخضراء **Green strategies** بالشركات متعددة الجنسية، كما ظهرت العديد من الدراسات التى تعرضت لهذه الإستراتيجية الجديدة **(Bas,1999); (Markus,1998).**

وتعكس إستراتيجية الإنتاج النظيف ، مدى إستجابة الشركات متعددة الجنسية ، للمتغيرات البيئية العالمية ، بغرض جعل عملية الإنتاج متوافقة مع متطلبات البيئة **(Porter&Linde, 1995,pp.120-137)** .

ويوجد العديد من مجالات عمليات الإنتاج التى تستخدم للحفاظ على البيئة ، والتى يجب أن تعكسها إستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، إستجابة للتدعيات البيئية للعولمة **:(Stuart,1997,pp.67-77)**

١/٩/٥ تصميم المنتج بشكل يسهل معه إمكانية إعادة إستخدامه ، بعد نهاية دورة حياته ، أو إعادة تصنيع بعض مكوناته ، أو سهولة تجديده وتحديثه لإعادة المنتج جديداً كما كان ، وهو ما يطلق عليه التصميم البيئي **Design For The Environment(DFE)** .

٢/٩/٥ تدعيم البحوث والتطوير **R&D** في مجال البيئة ، بفرض إكتشاف تقنية نظيفة **Clean Technology** تقلل من العادم والنفايات المتخلفة من الإنتاج ، وكذلك التوصل إلى معدات تعمل على تقليل التلوث الحالي الناتج من عمليات التصنيع أو منعه نهائياً .

٣/٩/٥ إستخدام مفهوم الجودة الشاملة، ذاك أن كلا من مفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الإنتاج النظيف مفهومان متداخلان ، ويعتمد كلاً منهم على الآخر ، إذ أن كل منهما يهدف إلى الوصول إلى التأثير الصفري على البيئة **Zero Impact** .

٤/٩/٥ إستخدام طرق الإنتاج التى تؤدي إلى الإستخدام ذو الكفاءة العالية للطاقة المتاحة .

٥/٩/٥ إستخدام المواد الخام التى سينتج عنها عادم ومخلفات قليلة .

٦/٩/٥ إستخدام الآلات والمعدات الصديقة للبيئة أثناء عمليات المناولة .

٧/٩/٥ إستخدام وسائل النقل الأكثر إلتزاماً بالقضايا البيئية ، وذلك من حيث كمية العادم المتولد منها أثناء الحركة ، وكذلك الاقتصاد في إستخدام الطاقة .

٨/٩/٥ إستحداث أنشطة صناعية ، لإعادة تدوير **Recycling** المخلفات الناتجة عن العمليات الصناعية من أجل إعادة إستخدامها **Re-Use**.

وترى الباحثة أن على المسئولين بالشركات متعددة الجنسية ، أن يصمموا إستراتيجيات الإنتاج بشركاتهم ، لجعلها مستجيبة للتداعيات البيئية العالمية ، وقيامهم بتطبيقها على جميع الدول التى تمارس بها أنشطتها الإنتاجية ، دون تمييز بين دولة متقدمة وأخرى نامية (عولمة الإستراتيجية) ، لا

أن يقوموا بتصميم إستراتيجيات إنتاج ذات ألوان متعددة من الإهتمام بالبيئة، وتختار للدول المتقدمة الإستراتيجية الخضراء ، وتترك الإستراتيجية ذات اللون الداكنة للدول النامية ، ثم يكتفوا فقط بالدفاع عن ممارسات إنتاجية ضارة بالبيئة ، من خلال الادعاءات غير الصحيحة **Lip Service**، أو أن يأخذوا بإستراتيجية إخفاء الرأس في الرمال **Head in The Sand Strategy** . كما يجب عليهم تزويد حكومات الدول المضيفة بالمعلومات المتعلقة بتأثير المنتجات والعمليات الصناعية على البيئة .

وعلى الرغم من أن عملية وضع إستراتيجية الإنتاج النظيف موضع التنفيذ الفعلي على مستوى جميع الدول التى تعمل بها ، ليس بالعملية السهلة ، ذاك أن مفهوم نظيف ، يعتبر مفهوماً نسبياً وليس مطلقاً ، فما يعد نظيفاً بالنسبة لدولة معينة قد لا يعد كذلك بالنسبة لدولة أخرى ، وذلك وفقا لإدراك كل دولة لطبيعة المشكلات البيئية ودرجة إلحاحها ، وطرق علاجها . فإن ذلك لا يعطي الحق للشركات متعددة الجنسية في تطبيق استراتيجيات إنتاج غير متوافقة مع البيئة بالدول النامية .

خلاصة الفصل:

تخلص الباحثة من دراسة هذا الفصل إلى ما يلى :

- تعد العولمة ظاهرة غير مكتملة الملامح ، ولا تزال تتشكل حتى الآن، ومن ثم فإنه لا يوجد لها تعريف متفق عليه بين الكتاب ، ولكن تتعدد تلك التعاريف بتعدد مناهج اصحابها واختلاف اهتماماتهم وخلفياتهم العلمية ، وعلى الرغم من ذلك فإن العولمة عبارة عن " ظاهرة يتم بمقتضاها تمكين كل البشر من كل الارض".
- أن العولمة كظاهرة وكاتجاه قسري فرضي يجتاح العالم ، تختلف عن التعولم وعن النظام الدولي.
- استراتيجيات الإنتاج هى السبل أو الوسائل التى يتم تصميمها وتطويرها في ضوء متطلبات مواجهة المنافسة ، والتى تمكن من بلوغ الأهداف طويلة الأجل للإنتاج ، بأقصى كفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق استراتيجية الشركة. ولتلك الاستراتيجيات مجموعة من الخصائص الأساسية، أهمها: أن تكون مرتبطة بالبيئة التى تعمل بها، فرأسياً لابد وأن يتم ربط إستراتيجية الإنتاج بالمستهلك ، وأفقياً لابد وأن يتم ربطها بالوظائف الأخرى بالمنشأة . وأن تدعم الإتجاه المستقبلي للمنشأة ، وليس فقط دعم الموقف الحالى، كما يجب أن تساند وتدعم إستراتيجية المنظمة ، وأن تحدد كيفية توزيع الموارد بين أنشطة الإنتاج بما يحقق أهدافها، وأن تعمل على أن تكون قرارات الإنتاج متناسقة مع الإستراتيجية العامة التى اشتقت منها.

- لا يوجد اتفاق على عدد وأنواع استراتيجيات الانتاج ، غير ان استراتيجيات الإنتاج الأكثر تداولاً في الكتابات المرجعية ، تتمثل في : استراتيجية تصميم وتطوير المنتج ، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية الجودة ، واستراتيجية البحوث والتطوير، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية التحالف الإنتاجي ، واستراتيجية تكنولوجيا الإنتاج ، واستراتيجية التوريد، واستراتيجية البعد البيئي (الإنتاج النظيف).
- الشركات متعددة الجنسية هى تلك الشركات التى تنتمي إلى دول صناعية متقدمة ، ويكون لها فروع في دول متعددة ، وتحقق نسبة هامة من إنتاجها الكبير خارج دول الموطن الأصلي، على أن يتم ذلك في إطار إستراتيجية عالمية موحدة ، ويكون مديروها وملاكها من جنسيات متعددة. ولا يوجود إتفاق على خصائص الشركات متعددة الجنسية ، من قبل المتخصصين والجهات المعنية بهذه الظاهرة ، غير أنه يمكن تحديد أهم هذه الخصائص في: ضخامة الحجم ، والانتشار الجغرافي ، والاحتكارية ، ووحدة السيطرة من قبل الشركة الأم، والتبعية لدولة صناعية متقدمة ، وامتلاكها التكنولوجيا المتقدمة.
- هناك تأثير متبادل بين كل من العولمة والشركات متعددة الجنسية ، حيث تؤدي العولمة إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي ، وتنامي دور الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات المالية، التى أخذت تفرض على الدول النامية سياسات وبرامج إعادة الهيكلة والاصلاح الاقتصادي، وإحداث تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات الدولية وصياغة علاقات مجتمعية انسانية جديدة . وفي المقابل، تؤدي الشركات متعددة الجنسية إلى تنامي ظاهرة العولمة ، وإحداث تغيرات هائلة من أجل العولمة ، منها : تخصيص واستخدام الموارد على مستوى عالمي ، وتوسيع التجارة والاستثمارات الدولية، وأيضاً زيادة انفتاح الشركات على الأسواق العالمية. وهذا التفعيل والتفاعل بين العولمة والشركات متعددة الجنسية، يحتاج إلى مزيد من الدراسة.
- يوجد تأثير كبير للعولمة على جميع إستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، ويجب على تلك الشركات ، أن تقوم بتكييف إستراتيجيات الإنتاج بها ، تكييفا رشيقاً **Lean Adaptation** مع التحديات العديدة التى أفرزتها ظاهرة العولمة، على أن تتم عملية التكييف الرشيق هذه ، عن طريق عولمة إستراتيجيات الإنتاج (عولمة التصميم ، وعولمة الموقع ، وعولمة البحوث والتطوير **R&D**، وعولمة التكنولوجيا، ... الخ) . وبالقطع فإن ناتج تلك العملية ، هو تمكين الشركات متعددة الجنسية ، من إقتناص ما تهيئه البيئة العالمية من فرص، وتوقي أو تخفيف ما تفرضه من تهديدات، ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التى صممت إستراتيجيات الإنتاج كسبيل لبلوغها.

الفصل الرابع
منهجية الدراسة وخطواتها الاجرائية

مقدمة

١-متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

٢-فروض الدراسة.

٣- منهج الدراسة واسلوبها.

٤- مجتمع وعينة الدراسة.

٥- أداة الدراسة.

٦- ثبات وصدق قائمة الإستقصاء.

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الميدانية.

الفصل الرابع
منهجية الدراسة وخطواتها الاجرائية

مقدمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات العالمية للعولمة: منظمة التجارة العالمية ، والتكتلات الاقتصادية ، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والمؤسسات العالمية المتخصصة، ونظام الجودة (ايزو ٩٠٠٠) ، ونظم الإدارة البيئية (ايزو ١٤٠٠٠) على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بـ ج.م.ع، في ظل النظام الحالي ، والتوصل لبعض الدلالات العلمية والعملية التي قد تفيد القائمين على تصميم وإعداد استراتيجيات الإنتاج في الشركات محل الدراسة ، في فهم أكبر لموضوع العولمة وتأثيراتها وكيفية التعامل معها على أرض الواقع . ومن ثم يمكن مساعدة مسئولي الشركات محل الدراسة سواءً على مستوى الفروع أو الشركة الأم ، من خلال مجموعة من النتائج والدلالات والتوصيات التي تم التوصل إليها ، وهذا يتطلب مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية **Methodology Procedures** ، للتوصل من خلالها إلى النتائج المطلوبة . وعلى ذلك ، فإن هذا الفصل تناول النقاط التالية:

١- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.
٢- فروض الدراسة .
٣- منهج وأسلوب الدراسة .
٤- مجتمع وعينة الدراسة .
٥- أداة الدراسة .
٦- ثبات وصدق قائمة الاستقصاء .
٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الميدانية .

وقد قامت الباحثة بالتعرض لكل نقطة من النقاط السابقة ، كما يلي :

١- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

لإختبار فروض الدراسة ، يجب تحديد متغيراتها **Variables** تحديداً دقيقاً . وتتمثل متغيرات الدراسة الحالية في متغيرين اساسيين ، أحدهما تابع والآخر مستقل ، وذلك كما يلي:

١/١ **المتغير المستقل Independent Variable**: ويتمثل في العولمة بأبعادها التالية : منظمة التجارة العالمية ، والتكتلات الاقتصادية ، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،

والمؤسسات العالمية المتخصصة ، ونظم الجودة العالمية (الايزو ٩٠٠٠)، ونظم الإدارة البيئية (الايزو ١٤٠٠٠). وتم قياس أبعاد العولمة بعدد ٣٠ عبارة ، تتمثل في المحور الأول من محاور قائمة الإستقصاء ، وهى كالآتي:

١/١/١ منظمة التجارة العالمية : وتم قياسها بالعبارات من ١ إلى ٥ من عبارات المحور الأول من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٢/١/١ التكتلات الاقتصادية : وتم قياسها بالعبارات من ٦ إلى ١٠ من عبارات المحور الأول من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٣/١/١ تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : وتم قياسها بالعبارات من ١١ إلى ١٥ من عبارات المحور الأول من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٤/١/١ المؤسسات العالمية المتخصصة: وتم قياسها بالعبارات من ١٦ إلى ٢٠ من عبارات المحور الأول من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٥/١/١ نظم الجودة العالمية (الأيزو ٩٠٠٠) : وتم قياسها بالعبارات من ٢١ إلى ٢٥ من عبارات المحور الأول من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٦/١/١ نظم الإدارة البيئية (الأيزو ١٤٠٠٠) : وتم قياسها بالعبارات من ٢٦ إلى ٣٠ من عبارات المحور الأول من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٢/١ المتغير التابع Dependent Variable: ويتمثل في استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية، وهى: استراتيجية الجودة، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد، واستراتيجية البحوث والتطوير، واستراتيجية البعد البيئي. وتم قياسها بعدد ٣٥ عبارة ، تتمثل في المحور الثاني من محاور قائمة الإستقصاء ، وهى كالآتي:

١/٢/١ استراتيجية الجودة : وتم قياسها بالعبارات من ١ إلى ٥ من عبارات المحور الثاني من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٢/٢/١ استراتيجية تنوع الإنتاج : وتم قياسها بالعبارات من ٦ إلى ١٠ من عبارات المحور الثاني من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٣/٢/١ استراتيجية تصميم المنتجات : وتم قياسها بالعبارات من ١١ إلى ١٥ من عبارات المحور الثاني من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

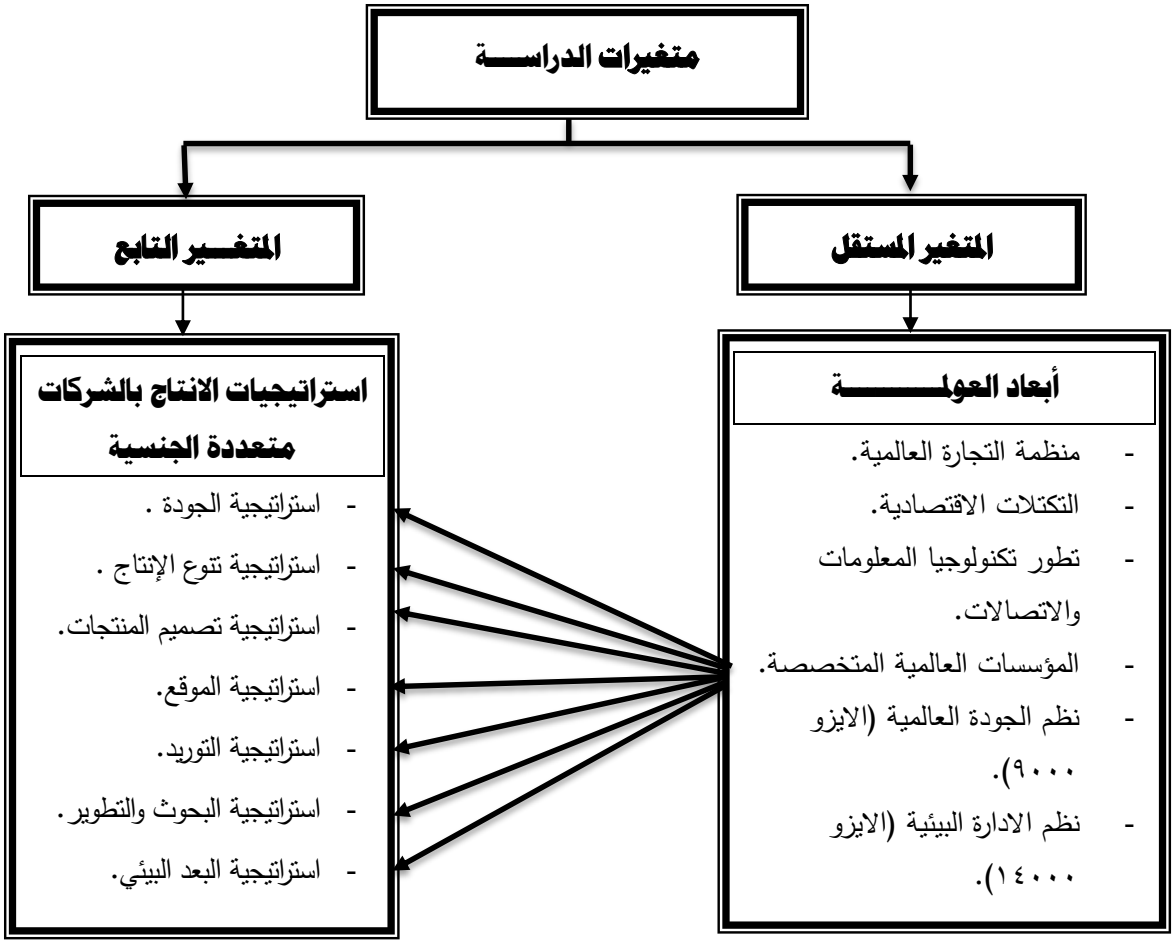
٤/٢/١ استراتيجية الموقع : وتم قياسها بالعبارات من ١٦ إلى ٢٠ من عبارات المحور الثاني من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٥/٢/١ استراتيجية التوريد : وتم قياسها بالعبارات من ٢١ إلى ٢٥ من عبارات المحور الثاني من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٦/٢/١ استراتيجية البحوث والتطوير: وتم قياسها بالعبارات من ٢٦ إلى ٣٠ من عبارات المحور الثاني من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٧/٢/١ استراتيجية البعد البيئي : وتم قياسها بالعبارات من ٣٠ إلى ٣٥ من عبارات المحور الثاني من محاور قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

ويوضح الشكل التالي متغيرات (نموذج) الدراسة :



شكل رقم (١/٤)

متغيرات (نموذج) الدراسة

المصدر : الشكل من إعداد الباحثة.

٢- فروض الدراسة :

بعد التعرض لنموذج الدراسة ، والذي اشتق من الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة ، ونتائج الدراسات السابقة ، وفي ضوء العلاقات القائمة بين متغيراته ، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية ومراجعة الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهدافها ، تقوم هذه الدراسة على ثلاثة فروض **Hypotheses** رئيسية ، على النحو التالـــي:

١/٢ الفرض الأول :

توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة، ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة) .
وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الأربعة التالية :

١/١/٢ توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى النوع .

٢/١/٢ توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المؤهل العلمي .

٣/١/٢ توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المركز الوظيفي .

٤/١/٢ توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى سنوات الخبرة .

٢/٢ الفرض الثاني :

توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ،ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة).
وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

١/٢/٢ توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى النوع .

٢/٢/٢ توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المؤهل العلمي .

٣/٢/٢ توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المركز الوظيفي.

٤/٢/٢ توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى سنوات الخبرة .

٣/٢ الفرض الثالث :

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة . **وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :**

١/٣/٢ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

٢/٣/٢ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

٣/٣/٢ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

٤/٣/٢ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

٥/٣/٢ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

٦/٣/٢ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

٧/٣/٢ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية البعد البيئي بفروع لشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

٣- منهج الدراسة وأسلوبها :

قامت الباحثة في هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي **Descriptive analytical method** ، وهو المنهج المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات ، لأنه يقوم على جمع البيانات المتصلة بمشكلة الدراسة ، وما يرتبط بها من ظواهر مختلفة ، ثم تحليل هذه البيانات بطريقة تسهم في إلقاء الضوء على المشكلة محل الدراسة ، وتؤدي إلى إختبار مدى صحة فروض الدراسة ، وتساعد في التوصل إلى نتائج يمكن الإعتماد عليها في الجانب التطبيقي . كما تم الاعتماد على أسلوبي الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي :

١/٣ الدراسة المكتبية :

استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي **Deductive approach** وذلك بغرض الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لصياغة الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة الحالية ، وتم الحصول على هذه البيانات من خلال :

- الكتب والمراجع والدوريات العلمية والعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الدراسات والتقارير العلمية المنشورة وغير المنشورة المتاحة والمرتبطة بموضوع الدراسة.
- المؤتمرات والندوات الخاصة بموضوع الدراسة.
- ما يتوفر على شبكة الانترنت **Internet** فيما يخص موضوع الدراسة.

٢/٣ الدراسة الميدانية :

استخدمت الباحثة المنهج الاستقرائي **Inductive approach** ، وذلك بغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة والمرتبطة بموضوع الدراسة ، والتى لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، لتحقيق أهداف الدراسة ، من خلال استقصاء آراء عينة من مديري الفروع ، ومديري الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بـ ج.م.ع ، والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على الشركات الاخرى . وقد سارت الباحثة في تلك الدراسة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

٤- مجتمع وعينة الدراسة :

تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة ، على النحو التالي :

١/٤ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة **Population** من فروع الشركات متعددة الجنسية العاملة في جميع قطاعات المجال الصناعي بـ ج.م.ع . ويعود سبب اختيار الباحثة للمجال الصناعي كمجال للتطبيق، لأن هذا المجال يعتبر من أكبر القطاعات الجاذبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة ، كما

تبرز أهمية استراتيجيات الإنتاج في هذا المجال بصورة أكبر من أى مجال آخر، فضلاً عن أن هناك بعض الباحثين يعتبرون أن خاصية أساسية من خصائص الشركات متعددة الجنسية ، أن تكون شركة صناعية ، وأخيراً ، إن عدد الشركات متعددة الجنسية بـ ج.م.ع في هذا القطاع تحتل المرتبة الثانية بعد قطاع الخدمات. وقد بلغ إجمالي فروع تلك الشركات بـ ج.م.ع وقت إجراء الدراسة ٢٩٦ فرعاً **(الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ،٢٠١٥)**.

٢/٤ عينة الدراسة :

شملت عينة **Sample** الدراسة الميدانية فروع الشركات متعددة الجنسية التابعة لثلاث قطاعات فقط ، هى : الغذائية ، والكيماوية ، والدوائية ، ويرجع اختيار الباحثة لهذه القطاعات الثلاثة ،إلى أنها تمثل ما نسبته ٤٨% من اجمالى فروع الشركات متعددة الجنسية العاملة فى القطاع الصناعى ، و ٥١% من اجمال رأس المال المصدر لهذا القطاع ، ويبلغ عدد فروع هذه الشركات ١١٢ فرعاً **(الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ،٢٠١٥)**. وقد شملت الدراسة عينة من هذه الفروع بلغ عددها ٥٧ فرعاً بواقع ٥٠% من مفردات القطاعات الثلاثة ، وذلك لأن اكبر تقدير لحجم العينة يحصل عليه إذا كانت قريبة من ٥٠% ، وكذلك لإعطاء درجة ثقة **Confidence** أعلى ، ولإمكانية تطبيق بعض الأساليب الإحصائية **(سرحان ، ص ٧٨)** . ويوضح الجدول التالى رقم (١/٤) بيان بمفردات عينة الدراسة وفقاً لنوع الصناعة :

جدول رقم (١/٤)

مفردات عينة الدراسة

بيان / نوع الصناعة	مجتمع فروع الشركات	النسبة المئوية	عينة فروع الشركات	عينة مديري الفروع ومديري الانتاج
الصناعات الغذائية	٤٣	%٣٨	٢٢	٤٤
الصناعات الكيماوية	٤١	%٣٧	٢١	٤٢
الصناعات الدوائية	٢٨	%٢٥	١٤	٢٨
الإجمالي	١١٢	%١٠٠	٥٧	١١٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة ، بالاعتماد على بيانات الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ، قطاع مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار ،٢٠١٤ .

٣/٤ وحدة المعاينة :

تتمثل وحدة المعاينة **Sampling unit** في مدير الفرع أو من ينوب عنه ، ومدير وحدة الإنتاج في فروع الشركات متعددة الجنسية الصناعية محل الدراسة ، وهى المفردات التي تم توجيه قائمة الاستقصاء اليها . وقد قامت الباحثة بإختيار هذه الفئة ، حيث إنها تعد الأقدر والأجدر على

ادراك محتويات قائمة الاستقصاء والإجابة على أسئلتها(ابعاد العولمة ، واستراتيجيات الإنتاج) ، وذلك حتى تحقق الدراسة أهدافها .

٥- أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على قائمة الإستقصاء **Questionnaire** كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة ، باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية الحالية ، على الرغم مما بها من سلبيات . وقامت الباحثة بتصميم قائمة إستقصاء بغرض قياس ابعاد متغيرات الدراسة ومعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وتم توجيهها لمديري الفروع ومديري وحدات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة ، قامت الباحثة بالحصول على البيانات الأولية عن طريق :

- المقابلات الشخصية **Personal Interviews** .
- تصميم قائمة إستقصاء ، موجهة لمدير الفرع أو من ينوب عنه ، ومدير وحدة الانتاج في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة. وقد قامت الباحثة بتقسيم قائمة الاستقصاء إلى قسمين أساسيين، أشتمل القسم الاول منها على بيانات عامة عن المستقصى منهم ، بينما أشتمل القسم الثاني على محورى الإستقصاء ، وهما: المحور الاول أبعاد العولمة : وتم قياسه بعدد ٣٠ عبارة ، والمحور الثانى استراتيجيات الإنتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) وتم قياسه بعدد ٣٥ عبارة، بواقع خمس عبارات لكل استراتيجية.

٦- ثبات وصدق قائمة الاستقصاء :

لإختبار ثبات المقياس **Reliability Analysis** تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا **Cornbach Alpha** والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة ، في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الاسئلة ، حيث تم استخراج قيمة (معامل ألفا) ، بوصفه أحد أكثر الطرق استخداماً في تقييم الاعتمادية **Reliability**. أما فيما يتعلق باختبارات الصدق **Validity Analysis** ، والذي يقيس مدي ملائمة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة ، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل ألفا) والتي يتحدد بناء عليها مدى صلاحية بنية المقياس . ويعرض الجدول التالي رقم (٢/٤) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (٢/٤)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغـيرات الدراسة	عدد عبارات المقياس	اختبار الاعتمادية (قيمة ألفا)	اختبار الصدق (الجذر التربيعي لألفا)
١	ابعاد العولمة بصفة اجمالية.	٣٠	٠،٨٠	٠،٨٩
٢	استراتيجية الجودة .	٥	٠،٨١	٠،٩٠
٣	استراتيجية تنوع الإنتاج.	٥	٠،٨٢	٠،٩٠
٤	استراتيجية تصميم المنتجات.	٥	٠،٨١	٠،٩٠
٥	استراتيجية اختيار الموقع.	٥	٠،٧٢	٠،٨٥
٦	استراتيجية التوريد.	٥	٠،٧٠	٠،٨٣
٧	استراتيجية البحوث والتطوير.	٥	٠،٨٢	٠،٩٠
٨	استراتيجية البعد البيئي.	٥	٠،٨٨	٠،٩٣
٩	**استراتيجيات الانتاج بصفة اجمالية.**	٣٥	٠،٧٧	٠،٨٨

المصدر : التحليل الاحصائي لبيانات ٢٠ قائمة استقصاء بواقع ١٠ قوائم لمديري الفروع ، ١٠ قوائم لمديري وحدات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

وتشير البيانات الموضحة بالجدول السابق ، إلى أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة تعد مقبولة ، حيث كانت إقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات تساوى (٠،٧٠) ، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج أيضاً معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الصدق هى ٠,٨٣. ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود درجة ملائمة من الإتساق الداخلي **Internal Consistency** بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة في قائمة الاستقصاء ، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة منطقياً وإحصائياً لجمع بيانات الدراسة الميدانية ، واستخدامها في اجراء التحليلات الخاصة باختبار الفروض.

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الميدانية:

قامت الباحثة بإستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز **SPSS** لتحليل البيانات الأولية، وهو الأسلوب المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات ، وتم الاستعانة بالعديد من الأساليب الاحصائية ، من أهمها:

١/٧ **اختبار الثبات والصدق:** تم إستخدام اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Scale**، ومعامل الصدق ، وذلك لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.

٢/٧ **أدوات التحليل الإحصائي الوصفي:** مثل: التكرارات **Frequencies**، والنسب المئوية **Percentages**، والأوساط الحسابية **Means**، والانحراف المعياري **Standard Deviation**، كأساليب إحصائية وصفية ، تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.

٣/٧ **معامل الارتباط البسيط Simple Linear Correlation Coefficient** ، ومعامل التحديد **Coefficient of Determination**، وذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

٤/٧ **معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression** ، وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

٥/٧ **تحليل التباين ANOVA**، وذلك لإختبار معنوية نماذج الإنحدار ، المتمثلة في العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

٦/٧ **أسلوب التحليل والاستنتاج المنطقي:** قامت الباحثة بعد تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية ، بتفسيرها واستخلاص النتائج والدلالات منها بأسلوب منطقي **Logical method**، حيث أن الأسلوب الإحصائي يعد وسيلة لمساعدة الباحثة في التحليل والاستنتاج ، وهو لا يقدم كل شيء للباحثة ، ولذلك وجب الاعتماد على الرأي الشخصي أيضاً في استقراء النتائج **Extrapolation of results**.

الفصل الخامس
تحليل بيانات الدراسة الميدانية

مقدمة

١- توصيف عينة الدراسة .

٢- المؤشرات المبدئية للدراسة .

٣- اختبار مدى صحة فروض الدراسة.

خلاصة الفصل

الفصل الخامس
تحليل بيانات الدراسة الميدانية

مقدمة:

قامت الباحثة في هذا الفصل ، بعرض تحليلي لبيانات الدراسة الميدانية ، بإستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية ، التي تمت الإشارة إليها في الفصل الرابع ، بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها، وذلك لمساعدة فروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة، في الوصول إلى مستوى متميز في فهم ابعاد العولمة وتأثيراتها ، وكذلك للوقوف على استراتيجيات الإنتاج المطبقة وانعكاس ابعاد العولمة عليها ، وعلى ذلك فإن هذا الفصل تناول النقاط التالية : توصيف عينة الدراسة ، والمؤشرات المبدئية للدراسة ، وأخيراً اختبار مدى صحة فروض الدراسة ، وذلك كما يلي:

١- توصيف عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ١١٤ مفردة متمثلة في مديري وحدات الانتاج ومديري فروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، وكانت خصائص العينة كما هى بالجدول التالي :

جدول رقم (١/٥)

خصائص عينة الدراسة

الخصائص		العدد	النسبة %
النوع	ذكور	٩٣	٨١،٦
	إناث	٢١	١٨،٤
	الإجمالي	١١٤	١٠٠
المؤهل الدراسي	عالي	٩٠	٧٩
	ماجستير	٢٠	١٧،٥
	دكتوراه	٤	٣،٥
	الإجمالي	١١٤	١٠٠
المركز الوظيفي	مدير عام الفرع	٥٧	٥٠
	مدير الإنتاج	٥٧	٥٠
	الإجمالي	١١٤	١٠٠
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٩	٧،٩
	٥-	١١	٩،٧

الخصائص		العدد	النسبة %
	-١٠	٣٢	٢٨
	١٥ فأكثر	٦٢	٥٤،٤
	الإجمالي	١١٤	١٠٠

المصدر: إجابة اسئلة قائمة استقصاء الدراسة الميدانية – القسم الأول.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- شملت عينة الدراسة نسبة من مديري الفروع ومديري الانتاج بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بلغت حوالي ٨١،٦ % من الذكور ، والباقي من الإناث بنسبة ١٨،٤% اللاتي يعملن كمديرات فروع أو مديرات انتاج بفروع الشركات محل الدراسة ، وهذا يدل على تمثيل عينة الدراسة لفئتي الذكور والإناث . ويلاحظ أن نسبة الذكور في العينة تفوق نسبة الإناث، وذلك لطبيعة الوظيفة أو المنصب بالشركات محل الدراسة ، والتي يتلاءم فيها الاحتياج للذكور أكثر من الإناث ،لامكانية التنقل فيما بين فروع الشركة الأم في الدول المختلفة ، الأمر الذي يجعل الباحثة ترى أن هذا المجتمع يعد مجتمعاً ذكورياً.

- وتشير الباحثة إلى أن عينة الدراسة شملت مختلف المستويات التعليمية بالنسبة لمديري الفروع ومديري الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث يؤكد ذلك نتائج الدراسة الأولية لخصائص العينة ، حيث تمثلت عينة الدراسة من المديرين الحاملين لمؤهلات عليا بنسبة ٧٩%، بينما كانت نسبة ١٧،٥% من المديرين يحملون درجة الماجستير ، ونسبة ٣،٥% منهم حاملين لدرجة الدكتوراه ، وهذا يدل على تمثيل عينة الدراسة لجميع المستويات التعليمية من المفردات الذين يشغلون منصب مدير فرع أو مدير انتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة. ويرجع ارتفاع المستوى التعليمي من وجهة نظر الباحثة ، إلى المركز الوظيفي الذي وقع عليه الاختيار في الظهور في مفردات عينة الدراسة .

- وتشير النتائج إلى تمثيل عينة الدراسة بنسبة ٥٠% من مديري الفروع ، ونسبة ٥٠% من مديري الانتاج بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، وهذا يدل على تمثيل عينة الدراسة لفئتي المركز الوظيفي.

- وتؤكد التحليلات الاحصائية للبيانات الأولية لعينة الدراسة ، وجود اختلاف بينهم في سنوات الخبرة العملية، كما هو موضح بالجدول السابق مباشرة ، وإن كان الإختلاف لصالح ذوي سنوات الخبرة الكبيرة (أكثر من ١٥ سنة) ، وما سبق يدل على تمثيل العينة لكل الفئات .

تخلص الباحثة مما سبق ، إلى تمثيل عينة الدراسة لجميع الفئات من الذكور والإناث ، ومن المؤهل العلمي ، ومن المركز الوظيفي ، وأخيراً سنوات الخبرة .

٢- المؤشرات المبدئية للدراسة :

قدمت الباحثة في هذا الجزء عرضاً لتوصيف متغيرات الدراسة ، وكذا معاملات الإرتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

١/٢ توصيف متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢/٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة:

جدول (٢/٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١- ابعاد العولمة بصفة اجمالية.	٣،٧٥	٠،٩٩	
٢- استراتيجية الجودة.	٣،٢٨	٠،٨٧	٣
٣- استراتيجية تنوع الإنتاج.	٣،٢٥	٠،٩٧	٥
٤- استراتيجية تصميم المنتجات.	٣،١٢	٠،٧٩	٧
٥- استراتيجية الموقع.	٣،٩٦	٠،٩٩	١
٦- استراتيجية التوريد.	٣،١٤	٠،٩٢	٦
٧- استراتيجية البحوث والتطوير.	٣،٨٩	٠،٨٥	٢
٨- استراتيجية البعد البيئي.	٣،٢٧	٠،٩٦	٤
٩- استراتيجيات الانتاج بصفة اجمالية	٣،٤٢	٠،٩٣	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss** .

يتضح من جدول رقم (٢/٥) ، ما يلي:

- أن مفردات العينة لديهم مستوى ادراك مرتفع نسبياً لجميع استراتيجيات الإنتاج ، والمتمثلة في: استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الإنتاج، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير ، واستراتيجية البعد البيئي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم:٣،٢٨ ، ٣،٢٥ ، ٣،١٢، ٣،٩٦ ، ٣،١٤ ، ٣،٨٩ ، ٣،٢٧ على الترتيب ، كما تظهر النتائج أن ادراك مفردات العينة لاستراتيجيات الانتاج بصفة اجمالية

مرتفع إلى حد ما ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣،٤٢ ، وإن دل ذلك فإنما يدل على تطبيق استراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بدرجة مرتفعة ، مما ينعكس ذلك على مستوى اداء فروع تلك الشركات محل الدراسة .

- أيضاً كان ادراك مفردات العينة مرتفعاً لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٣،٧٥ ، مما يؤكد على ادراك مفردات العينة لابعاد العولمة ، ومن ثم الاستفادة منها بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .
- تدل قيم الانحراف المعياري لآراء مفردات عينة الدراسة ، حول ابعاد العولمة ، واستراتيجيات الانتاج والمتمثلة في: استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات، واستراتيجية الموقع، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير، واستراتيجية البعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، على وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بينها ، حيث أن جميع قيم الانحراف المعياري تقل عن الواحد الصحيح.

تخلص الباحثة مما سبق ، إلى وجود ادراك لدى مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة ، ولاستراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

٢/٢ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٣/٥) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٣/٥)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١- ابعاد العولمة كإجمالي	١							
٢- استراتيجية الجودة	٠،٦٤**	١						
٣- استراتيجية تنوع الإنتاج	٠،٥٤**	٠،٦٥**	١					
٤- استراتيجية تصميم المنتجات	٠،٦٢**	٠،٥٤**	٠،٥٣**	١				
٥- استراتيجية الموقع	٠،٧١**	٠،٤٥**	٠،٥٤**	٠،٥٤**	١			
٦- استراتيجية التوريد	٠،٦٥**	٠،٥٦**	٠،٦٥**	٠،٥٤**	٠،٥٥**	١		
٧- استراتيجية البحوث والتطوير	٠،٦٣**	٠،٥٣**	٠،٥٥**	٠،٦٣**	٠،٥٤**	٠،٦٣**	١	
٨- استراتيجية البعد البيئي	٠،٦٨**	٠،٥٨**	٠،٦٥**	٠،٥١**	٠،٥٨**	٠،٥٢**	٠،٥١**	١

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss** .

** معنوية عند ٠،٠

يتضح من الجدول السابق رقم (٣/٥) ، ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين ابعاد العولمة بصفة اجمالية وبين متغيرات استراتيجيات الانتاج والمتمثلة في: استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير ، واستراتيجية البعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، كانت (٠،٦٤، ٠،٥٤ ، ٠،٦٢ ، ٠،٧١، ٠،٦٥ ، ٠،٦٣ ، ٠،٦٨) علي الترتيب ، مما يدل على أنها مرتفعة نسبياً ، ويؤكد وجود علاقة ارتباط جوهرية بينهم ، عند مستوى معنوية ٠،٠٥.

- يوجد ارتباط بين متغيرات استراتيجيات الانتاج : استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير ، واستراتيجية البعد البيئي، بعضها ببعض، وذلك كما هو موضح بالجدول اعلاه. وقد بلغ هذا الارتباط أعلاه فيما بين استراتيجية تصميم المنتجات واستراتيجية البحوث والتطوير حيث بلغ ٠,٦٨ ، بينما بلغ الارتباط ادناه فيما بين استراتيجية البحوث والتطوير واستراتيجية البعد البيئي حيث بلغ ما قيمته ٠,٥١ .

وترى الباحثة أنه على الرغم من أن النتائج السابقة تظهر وجود ارتباط فيما بين متغيرات الدراسة، غير أن ذلك لا يعد كافياً ، وإنما يتطلب الأمر التأكد من ذلك عن طريق استخدام أساليب احصائية أكثر تقدماً ، وهو الأمر الذي تم القيام به في الجزء التالي من الدراسة .

٣/٢ اختبار مدى صحة فروض الدراسة :

تعرضت الباحثة في هذا الجزء لاختبار مدى صحة فروض الدراسة ، وذلك كما يلي:

١/٣/٢ نتائج اختبار مدى صحة الفرض الأول الرئيسي:

قد قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الأول للدراسة ، ومؤداه " **توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة)**" .

وينبثق عن هذا الفرض اربعة فروض فرعية تبعاً للمتغيرات الديموجرافية محل الدراسة ، وقد قامت الباحثة بإختبار مدى صحة الفروض الفرعية لهذا الفرض الرئيسي ، كما يلي :

١/١/٣/٢ نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الأول :

وينص هذا الفرض على " **توجد فروق معنوية فى ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى النوع** ".

ويوضح الجدول التالي رقم (٤/٥) نتائج اختبار ***T.Test*** لاختبار مدى صحة هذا الفرض:

جدول رقم (٤/٥)

نتائج تحليل اختبار *T.Test* لادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة باختلاف النوع

بيان	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T.Value	مستوى المعنوية sig.T
ابعاد العولمة بصفة اجمالية	ذكر	٣،٥٦	٠،٨٩	٠،٤٣٢	NS٠،٠٦٥
	انثي	٣،٤٣	٠،٩٧		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss** . ***NS : No Significant***

ويتضح من الجدول رقم (٤/٥) أن قيمة (***Sig. T***) = ٠،٠٦٥ وهى أكبر من مستوى المعنوية ٠،٠٥ ، وبالتالي تستنتج الباحثة عدم وجود فروق معنوية بشأن أبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية ترجع إلى متغير النوع (ذكر/انثي) ، وهذا يؤدي إلى عدم قبول صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول .

٢/١/٣/٢ نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثاني :

وينص هذا الفرض على " **توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية ترجع الى المؤهل العلمي** ".

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الاحادي ***ANOVA*** بهدف اختبار الدلالة الاحصائية للفروق بين أنواع المؤهل التعليمي . ويوضح الجدول التالي رقم (٥/٥) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي الاتجاه لإدراك مديري الفروع ومديري الانتاج بالشركات محل الدراسة لأبعاد العولمة،حسب المؤهل التعليمي :

جدول رقم (٥/٥)

نتائج تحليل التباين الاحادي لادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة حسب المؤهل العلمي

بيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F.Value	مستوى المعنوية sig.F
ابعاد العولمة بصفة اجمالية	بين المجموعات	٢٤٢،٦٦٢	٢	٢٠،٢٢٢	١٦،٥٢٤	NS٠،٢١٣
	داخل المجموعات	١٤٣،١٨٢	١١١	١،٢٢٤		
	الإجمالي	٣٨٥،٨٤٤	١١٣			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss** . ***NS : No Significant***

ويتضح من الجدول رقم (٥/٥) أن قيمة (***Sig. F***) = ٠،٢١٣ وهى أكبر من مستوى المعنوية ٠،٠٥ ، وبالتالي تستنتج الباحثة عدم وجود فروق معنوية بشأن ادراك مفردات عينة الدراسة لابعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية ، ترجع إلى متغير المؤهل العلمي (مؤهل عالي ، وماجستير ، ودكتوراه) ، وهذا يؤدي إلى عدم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول .

٣/١/٣/٢ نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث:

وينص هذا الفرض على " **توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المركز الوظيفي**".

ويوضح الجدول التالي رقم (٦/٥) نتائج اختبار ***T.Test*** لاختبار صحة هذا الفرض:

جدول رقم (٦/٥)

نتائج تحليل اختبار T.Test لادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بإختلاف المركز الوظيفي

بيان	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	*T.Value*	مستوى المعنوية sig.T
ابعاد العولمة بصفة اجمالية	مدير الفرع	٣،٣٢	٠،٩٧	٠،٣٤٥	NS٠،٣٦٧
	مدير الانتاج	٣،٥١	٠،٧٨		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss.** ***NS : No Significant***

ويتضح من الجدول رقم (٦/٥) أن قيمة (***Sig.T***) = ٠،٣٦٧ وهى أكبر من مستوى المعنوية ٠،٠٥ ، وبالتالي تستنتج الباحثة عدم وجود فروق معنوية بشأن ادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد العولمة بالشركات متعددة الجنسية ، ترجع إلى متغير المركز الوظيفي (مدير الفرع ، مدير الانتاج) ، وهذا يؤدي إلى عدم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول .

٤/١/٣/٢ نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع :

وينص هذا الفرض على " **توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى سنوات الخبرة**".

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الاحادي ***ANOVA*** بهدف اختبار الدلالة الاحصائية للفروق حسب سنوات الخبرة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة . ويوضح الجدول التالي رقم (٧/٥) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي الاتجاه لإدراك مديري الفروع ومديري الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، لأبعاد العولمة حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (٧/٥)

نتائج تحليل التباين الاحادي لادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة حسب سنوات الخبرة

بيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F.Value	مستوى المعنوية sig.F
ابعاد العولمة بصفة اجمالية	بين المجموعات	١٩٤،٨٣٧	٣	١٦،٢٣٦	٢٣،٩٤٨	NS ٠،٨٢١
	داخل المجموعات	٧٩،٣٢٥	١١٠	٠،٦٧٨		
	الإجمالي	٢٧٤،١٦٢	١١٣			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**. ***NS : No Significant***

ويتضح من الجدول رقم (٧/٥) أن قيمة (***Sig. F***) = ٠،٨٢١ وهى أكبر من مستوى المعنوية ٠،٠٥ ، وبالتالي تستنتج الباحثة عدم وجود فروق معنوية بشأن ادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية ، ترجع إلى متغير سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ ، من ١٠ سنوات إلى اقل من ١٥ سنة ، من ١٥ سنة فأكثر) ، وهذا يؤدي إلى عدم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الأول .

مما سبق من نتائج ، يتبين عدم قبول صحة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة ، ومؤداه " توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية: النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة "

٢/٣/٢ اختبار مدي صحة الفرض الثاني الرئيسي :

وقد قامت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة ، بإختبار مدى صحة الفرض الثاني ، ومؤداه " **توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ،**

وتصميم المنتجات، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)".

وينبثق عن هذا الفرض اربعة فروض فرعية تبعاً للمتغيرات الديموجرافية محل الدراسة ، وقد قامت الباحثة بإختبار مدى صحة الفروض الفرعية الأربعة ، كما يلي:

١/٢/٣/٢ نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الاول :

وينص هذا الفرض على " **توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى النوع** ".

ويوضح الجدول التالي رقم (٨/٥) نتائج اختبار ***T.Test*** لاختبار صحة هذا الفرض:

جدول رقم (٨/٥)

نتائج تحليل اختبار *T.Test* لادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة باختلاف النوع

بيان	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	*T.Value*	مستوى المعنوية *sig.T*
استراتيجية الجودة	ذكر	٣،٣٣	٠،٩٤	١،٣٢٤	*NS*٠،٠٧٦
	انثي	٣،١٢	٠،٨٧		
استراتيجية التكلفة	ذكر	٣،٤١	٠،٩٥	٠،٧٦٣	*NS*٠،٤٣٢
	انثي	٣،٩٨	١،١٢		
استراتيجية تصميم المنتجات	ذكر	٣،٢٣	٠،٩٩	٠،٤٣٥	*NS*٠،٧٢٣
	انثي	٣،٣٢	٠،٩٦		
استراتيجية اختيار الموقع	ذكر	٣،٤٣	١،٢١	١،٤٥١	*NS*٠،١٢١
	انثي	٣،٦٥	١،١١		
استراتيجية التوريد	ذكر	٣،١٢	٠،٧٨	٠،٤٧٨	*NS*٠،٥٤٣
	انثي	٣،٤٥	٠،٩٨		
استراتيجية البحوث والتطوير	ذكر	٣،٦٥	٠،٨٧	٠،٨٧٦	*NS*٠،٥٤٣
	انثي	٣،٣٤	٠،٩٢		
استراتيجية البعد البيئي	ذكر	٣،٦٥	٠،٩٩	٠،٩٨٧	*NS*٠،١٣٤
	انثي	٣،٤٣	٠،٩٣		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**. ***NS : No Significant***

ويتضح من الجدول رقم (٨/٥) أن قيم(***Sig. T***) أكبر من مستوى المعنوية ٠،٠٥، وبالتالي تستنتج الباحثة عدم وجود فروق معنوية بشأن ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى متغير النوع (ذكر/انثي). وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير النوع ليس له علاقة بتمييز مفردات العينة لاستراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية ، أو التأثير على إتجاهاتهم، وهذا أمراً طبيعياً ، وما سبق يؤدي إلي عدم قبول صحة الفرض الفرعي الاول من الفرض الرئيسي الثاني.

٢/٢/٣/٢ نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثاني :

ينص هذا الفرض على " **توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المؤهل العلمي** ".

ولإختبار هذا الفرض ، تم استخدام تحليل التباين الاحادي ***ANOVA*** بهدف اختبار الدلالة الاحصائية للفروق حسب المؤهل العلمي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة . ويوضح الجدول التالي رقم (٩/٥) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي الاتجاه لإدراكات مديري الفروع ومديري الانتاج بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (٩/٥)

نتائج تحليل التباين الاحادي لادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة حسب المؤهل العلمي

بيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F.Value	مستوى المعنوية sig.F
استراتيجية الجودة	بين المجموعات	١٧٦،٧٦٥	٣	١٥،٢٣٥	٤٣،٢١٣	٠،٠٧٥ *NS*
	داخل المجموعات	٧٦،٥٤٣	١١٠	٠،٥٦٤		
استراتيجية تنوع الإنتاج	بين المجموعات	٥،٥٦٣	٣	٠،٤٦٤	٧١،٢١٤	٠،٩٢٣ *NS*
	داخل المجموعات	٠،٧٦١	١١٠	٠،٠٠٧		
استراتيجية تصميم المنتجات	بين المجموعات	٢٠،٣٤٧	٣	١،٦٩٦	١،٥٨٣	٠،٧٢١ *NS*
	داخل المجموعات	١٢٥،٣٢٢	١١٠	١،٠٧١		
استراتيجية الموقع	بين المجموعات	١٢٣،٤٣٤	٣	٢٢،٢٣٢	١٢،٧٦٥	٠،٨٦٥ *NS*
	داخل المجموعات	١١٢،١٢٢	١١٠	١،٤٣٣		
استراتيجية التوريد	بين المجموعات	١٨٧،٣٢٣	٣	٣٢،٤٣١	٣٤،٢٣١	٠،٤٥٦ *NS*
	داخل المجموعات	١٢٣،١١١	١١٠	١٣،٥٤٦		

يتبع

تابع جدول رقم (٩/٥)

استراتيجية البحوث والتطوير	بين المجموعات	٤،٥٤٥	٣	٠،٥٤٣	٦٥،٦٧٥	NS ٠،٩٨٧
	داخل المجموعات	٠،٥٤٣	١١٠	٠،٠٠٩		
استراتيجية البعد البيئي	بين المجموعات	٢١،٥٤٥	٣	١،٥٤٣	١،٦٥٤	NS ٠،٥٧٣
	داخل المجموعات	١٢٣،٧٦٥	١١٠	١،٠٩٨		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss** . ***NS : No Significant***

ويتضح من الجدول رقم (٩/٥) أن قيم (***Sig. F***) أكبر من مستوى المعنوية ٠،٠٥ وبالتالي تستنتج الباحثة عدم وجود فروق معنوية بشأن ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى سنوات الخبرة ، وهذا يؤدي إلى عدم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني .

٣/٢/٣/٢ نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث:

ينص هذا الفرض على " **توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المركز الوظيفي**".

ويوضح الجدول التالي رقم (١٠/٥) نتائج اختبار ***T.Test*** لاختبار صحة هذا الفرض:

جدول رقم (١٠/٥)

نتائج تحليل اختبار *T.Test لادراكات مفردات عينة الدراسة* لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة باختلاف المركز الوظيفي

بيان	المركز الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	*T.Value*	مستوى المعنوية *sig.T*
استراتيجية الجودة	مدير الفرع	٣،١٢	٠،٨٩	١،٣٧٦	NS٠،١٢٣
	مدير الانتاج	٣،٦٥	٠،٩٧		
استراتيجية تنوع الإنتاج	مدير الفرع	٣،٤٣	٠،٦٥	٠،٨٧٦	NS٠،٠٩٨
	مدير الانتاج	٣،٢٨	١،٣٢		
استراتيجية تصميم المنتجات	مدير الفرع	٣،٨٧	٠،٨٩	٠،٦٥٤	NS٠،٤٥٦
	مدير الانتاج	٣،٥٤	٠،٩٣		
استراتيجية الموقع	مدير الفرع	٣،٥٦	١،٢١	١،٧٦٥	NS٠،٨٧٦
	مدير الانتاج	٣،٦٢	١،١١		

يتبع

تابع جدول رقم (٥/١٠)

استراتيجية التوريد	مدير الفرع	٣،٢٧	٠،٩٨	٠،٦٥٤	NS٠،٤٣٢
	مدير الانتاج	٣،٦٤	٠،٨٧		
استراتيجية البحوث والتطوير	مدير الفرع	٣،٦٤	٠،٩٩	٠،٩٨٧	NS٠،٢٣٤
	مدير الانتاج	٣،٥٧	٠،٩٧		
استراتيجية البعد البيئي	مدير الفرع	٣،٦٧	٠،٩٧	٠،٣٤٥	NS٠،٥٤٣
	مدير الانتاج	٣،٣٤	٠،٩٩		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss** . ***NS : No Significant***

ويتضح من الجدول رقم (٥/١٠) أن قيم (***Sig. T***) أكبر من مستوى المعنوية ٠،٠٥ وبالتالي تستنتج الباحثة عدم وجود فروق معنوية بشأن ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى متغير المركز الوظيفي (مدير الفرع ، ومدير الانتاج) . وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير المركز الوظيفي ليس له علاقة بتمييز مفردات العينة لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، أو التأثير على اتجاهاتهم، وهذا يؤدي الي عدم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني .

٤/٢/٣/٢ نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع :

ينص هذا الفرض على " **توجد فروق معنوية بشأن ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى سنوات الخبرة**".

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الاحادي ***ANOVA*** بهدف اختبار الدلالة الاحصائية للفروق حسب سنوات الخبرة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ويوضح الجدول التالي رقم (٥/١١) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي الاتجاه لإدراكات مديري الفروع ومديري الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (١١/٥)

نتائج تحليل التباين الاحادي لادراكات مفردات عينة الداسة لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة حسب سنوات الخبرة

بيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F.Value	مستوى المعنوية sig.F
استراتيجية الجودة	بين المجموعات	١٦٧،٧٦٥	٣	١٨،٢٣٥	٧٦،٢١١	NS ٠،٤٣٤
	داخل المجموعات	٦٥،٥٤٣	١١٠	٠،٦٥٤		
استراتيجية تنوع الإنتاج	بين المجموعات	٥،٦٥٤	٣	٠،٥٢١	٦٧،٤٣٢	NS ٠،٧٢٣
	داخل المجموعات	٠،٥٤٣	١١٠	٠،٠٠٤		
استراتيجية تصميم المنتجات	بين المجموعات	٢٠،٧٦٥	٣	١،٦٥٤	٣،٥٤٣	NS ٠،٤٢١
	داخل المجموعات	١٢٣،٣٢٢	١١٠	١،٠٩٨		
استراتيجية الموقع	بين المجموعات	١١٢،٤٣٤	٣	٢٢،٥٤٣	٣٢،٧٦٥	NS ٠،٩٧٥
	داخل المجموعات	١٥٦،١٢٢	١١٠	١،٤٣٣		
استراتيجية التوريد	بين المجموعات	١٣٢،٣٢٣	٣	٣٢،٥٤٤	٣٢،٢٢٢	NS ٠،٤٥٠
	داخل المجموعات	١٧٦،١١١	١١٠	١٣،٣٢٣		
استراتيجية البحوث والتطوير	بين المجموعات	٤،٣٣٣	٣	٠،٣٢٣	٦٥،٥٤٣	NS ٠،٨٨٧
	داخل المجموعات	٠،٨٧٦	١١٠	٠،٠٤٣		
استراتيجية البعد البيئي	بين المجموعات	٥٦،٦٥٤	٣	١،٥٤٣	٢،٤٣٢	NS ٠،٥٨٣
	داخل المجموعات	٢٣٤،٧٦٥	١١٠	١،٢٣٤		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss** .

NS : No Significant

يتضح من الجدول رقم (١١/٥) أن قيم (***Sig. F***) أكبر من مستوى المعنوية ٠،٠٥ ، وبالتالي تستنتج الباحثة عدم وجود فروق معنوية بشأن ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى متغير سنوات الخبرة ، وهذا يؤدي الي عدم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثاني .

مما سبق من نتائج ، يتبين عدم قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة ، ومؤداه : " توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية: النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة .

٣/٣/٢ اختبار مدى صحة الفرض الثالث:

قامت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة ، بعرض نتائج الدراسة الميدانية، الخاصة بتأثير ابعاد العولمة بصفة اجمالية في استراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة، وذلك لإختبار الفرض الثالث من فروض الدراسة ، ومؤداه : **"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة"** .

وينبثق عن هذا الفرض، سبعة فروض فرعية قامت الباحثة باختبارها على النحو التالي:

١/٣/٣/٢ تأثير ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية الجودة بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة :

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث، ومؤداه : " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة** ".

ولإختبار هذا الفرض تم طرح عدد من عناصر ابعاد العولمة وعناصر استراتيجية الجودة بالشركات متعددة الجنسية ، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء ، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة ولبيان أثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية الجودة بالشركات متعددة الجنسية ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٢/٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة

المتغير	*Beta*	*B*	*R*	R^2	*T.Value*	*Sig. T*
استراتيجية الجودة	٠،٦٤	٠،٢٥٦	٠،٦٤	٠،٤١	٨،٣٢٣	٠،٠٠٠**
المعامل الثابت *Constant*		٤،١٢٨				
معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$		٠،٤٠٣				
قيمة *F*		٦٤،٤٢				
معامل جوهرية النموذج *(Sig. F)*		٠،٠٠٠**				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss** .

** P< 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تشير معاملات الارتباط الى وجود تأثير جوهري لأبعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠،٦٤ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)***.

- يشير معامل التحديد المعدل ***Adj R^2*** الى ان ابعاد العولمة بصفة اجمالية تفسر حوالي ٤٠،٣% من التباين في استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ونسبة ٥٩،٧% ترجع لعوامل أخري.

- يشير معامل جوهرية النموذج ***(Sig.T)*** الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ***(0.01 >P)*** ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة .

في ضوء ما سبق من نتائج ، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة ، ومؤداه " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة**".

٢/٣/٣/٢ تأثير ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة".

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث، ومؤداه: " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة** ".

ولإختبار هذا الفرض تم طرح عدد من عناصر ابعاد العولمة وعناصر استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية ، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء ، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٣/٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة

المتغير	*Beta*	*B*	*R*	R^2	*T.Value*	*Sig. T*
استراتيجية تنوع الإنتاج	٠،٥٤	٠،٢٦٧	٠،٥٤	٠،٢٩٢	٩،٥٦٤	٠،٠٠٠**
المعامل الثابت *Constant*		٤،١٢٨				
معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$		٠،٢٨٦				
قيمة *F*		٥٤،٤٢				
معامل جوهرية النموذج *(Sig. F)*		٠،٠٠٠**				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss.**

** P< 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تشير معاملات الارتباط الى وجود تأثير جوهري لأبعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠،٥٤ وذلك عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)***.

- يشير معامل التحديد المعدل ***Adj R^2*** الى ان ابعاد العولمة بصفة اجمالية تفسر حوالي ٢٨،٦% من التباين في استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة، ونسبة ٧١،٨% ترجع لعوامل أخري.

- يشير معامل جوهرية النموذج ***(Sig. T)*** الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)*** ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة .

في ضوء ما سبق من نتائج ، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة ، ومؤداه " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة**".

٣/٣/٣/٢ تأثير ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة :

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث ومؤداه: "**يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة** ".

ولإختبار هذا الفرض تم طرح عدد من عناصر أبعاد العولمة وعناصر استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء ، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة . ولبيان أثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار: جدول رقم (١٤/٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة

المتغير	*Beta*	*B*	*R*	R^2	*T.Value*	*Sig. T*
استراتيجية تصميم المنتجات	٠،٦٢	٠،٢٤٣	٠،٦٢	٠،٣٨٤	١٢،٧٦٥	٠،٠٠٠**
المعامل الثابت *Constant*		٢،٦٥٤				
معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$		٠،٣٧٨				
قيمة *F*		٨٧،٣٢				
معامل جوهرية النموذج *(Sig. F)*		٠،٠٠**				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss** ** P< 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تشير معاملات الارتباط إلى وجود تأثير جوهري لأبعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠،٦٢، وذلك عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)***.
- يشير معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$ الى ان ابعاد العولمة بصفة اجمالية تفسر حوالي ٣٧،٨% من التباين في استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ونسبة ٦٢،٢% ترجع لعوامل أخري.

- يشير معامل جوهرية النموذج ***(Sig. T)*** إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)*** ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة .

في ضوء ما سبق من نتائج ، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة ، ومؤداه " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة**" .

٤/٣/٣/٢ تأثير ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث ومؤداه:" **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة** ".

ولإختبار هذا الفرض تم طرح عدد من عناصر ابعاد العولمة وعناصر استراتيجية اختيار الموقع بالشركات متعددة الجنسية ، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجيات الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٥/٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة

المتغير	*Beta*	*B*	*R*	R^2	*T.Value*	*Sig. T*
استراتيجية اختيار الموقع	٠،٧١	٠،٤٣٢	٠،٧١	٠،٥٠٤	١٣،٩٨٧	٠،٠٠٠**
المعامل الثابت *Constant*		١،٦٥٨				
معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$		٠،٥٠١				
قيمة *F*		٤٥،٩٧				
معامل جوهرية النموذج *(Sig. F)*		٠،٠٠٠**				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**.

** P< 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تشير معاملات الارتباط الى وجود تأثير جوهري لأبعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠،٧١ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)***.

- يشير معامل التحديد المعدل ***Adj R^2*** إلى ان ابعاد العولمة بصفة اجمالية تفسر حوالي ٥٠،١% من التباين في استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة، ونسبة ٤٩،٩% ترجع لعوامل أخري.

- يشير معامل جوهرية النموذج ***(Sig. T)*** إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)*** ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة .

في ضوء ما سبق من نتائج ، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة ، ومؤداه " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة**".

٥/٣/٣/٢ تأثير ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة :

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي الثالث ومؤداه: " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة** ".

ولإختبار هذا الفرض تم طرح عدد من عناصر ابعاد العولمة وعناصر استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية ، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء ، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجيات التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٦/٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة

المتغير	Beta	B	R	R^2	T.Value	Sig. T
استراتيجية التوريد	٠،٦٥	٠،١٢١	٠،٦٥	٠،٤٢٣	٩،٦١٢	٠،٠٠**
المعامل الثابت *Constant*		٣،١٢٣				
معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$		٠،٤١٦				
قيمة *F*		٢٣،٤٣				
معامل جوهرية النموذج *(Sig. F)*		٠،٠٠**				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss.**

** P< 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تشير معاملات الارتباط إلى وجود تأثير جوهري لأبعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠،٦٥ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)***.

- يشير معامل التحديد المعدل ***Adj R^2*** إلى ان ابعاد العولمة بصفة اجمالية تفسر حوالي ٤١،٦% من التباين في استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ونسبة ٥٨،٤% ترجع لعوامل أخري.

- يشير معامل جوهرية النموذج ***(Sig. T)*** الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)*** ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.

في ضوء ما سبق من نتائج ، يتم قبول صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة ، ومؤداه " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة**".

٦/٣/٣/٢ تأثير ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي الثالث ومؤداه: "**يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة** ".

ولاختبار هذا الفرض، تم طرح عدد من عناصر ابعاد العولمة وعناصر استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية ، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء ، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط ، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار

جدول رقم (١٧/٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة

المتغير	*Beta*	*B*	*R*	R^2	*T.Value*	*Sig. T*
استراتيجية البحوث والتطوير	٠،٦٣	٠،١٤٢	٠،٦٣	٠،٣٩٧	١٧،٧٢٣	٠،٠٠**
المعامل الثابت *Constant*		٤،١٢٥				
معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$		٠،٣٩١				
قيمة *F*		٥٤،٤٩				
معامل جوهرية النموذج *(Sig. F)*		٠،٠٠**				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss.**

** P< 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تشير معاملات الارتباط إلى وجود تأثير جوهري لأبعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠،٦٣ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)***.

- يشير معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$ الى ان ابعاد العولمة بصفة اجمالية تفسر حوالي ٣٩،١% من التباين في استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ونسبة ٦٠،٩% ترجع لعوامل أخري.

- يشير معامل جوهرية النموذج ***(Sig. T)*** الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)*** ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة .

في ضوء ما سبق من نتائج ، يتم قبول صحة الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة ، ومؤداه " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة**" .

٧/٣/٣/٢ تأثير ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة :

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الفرعي السابع من الفرض الرئيسي الثالث، ومؤداه: " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لمتغيرات العولمة على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة** ".

ولاختبار هذا الفرض تم طرح عدد من عناصر ابعاد العولمة وعناصر استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية ، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء ، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة. ولبيان أثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٨/٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة

المتغير	*Beta*	*B*	*R*	R^2	*T.Value*	*Sig. T*
استراتيجية البعد البيئي	٠،٦٨	٠،٢٥٣	٠،٦٨	٠،٤٦٢	١١،٧٣٢	٠،٠٠**
المعامل الثابت *Constant*		٤،١٣٨				
معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$		٠،٤٥٧				
قيمة *F*		٢٣،٤٢				
معامل جوهرية النموذج *(Sig. F)*		٠،٠٠**				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**.

** P< 0.01

ويتضح من الجدول السابق ، ما يلي :

- تشير معاملات الارتباط إلى وجود تأثير جوهري لأبعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠،٦٨، وذلك عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)***.
- يشير معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$ الى ان ابعاد العولمة بصفة اجمالية تفسر حوالي ٤٥،٧% من التباين في استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ونسبة ٥٤،٣% ترجع لعوامل أخري.

- يشير معامل جوهرية النموذج ***(Sig. T)*** الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)*** ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.

في ضوء ما سبق من نتائج ، يتم قبول صحة الفرض الفرعي السابع من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة ، ومؤداه " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة**".

٨/٣/٣/٢ تأثير ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجيات الانتاج (بصفة اجمالية) بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة :

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الثالث بصفة اجمالية ،ومؤداه: " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة** ".

ولاختبار هذا الفرض تم طرح عدد من عناصر ابعاد العولمة وعناصر استراتيجية استراتيجيات الانتاج ،المتمثلة في : استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير ، واستراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء ، وقامت الباحثة بدراسة هذه العلاقة.

ولبيان أثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) على استراتيجيات الانتاج (بصفة اجمالية) ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط ، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٩/٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ابعاد العولمة (بصفة اجمالية)على استراتيجيات الانتاج (بصفة اجمالية) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة

المتغير	*Beta*	*B*	*R*	R^2	*T.Value*	*Sig. T*
استراتيجيات الانتاج بصفة اجمالية	٠،٦٦	٠،٢٣٤	٠،٦٦	٠،٤٣٦	٩،٦٥٤	٠،٠٠٠**
المعامل الثابت *Constant*		٥،٧٢٣				
معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$		٠،٤٣٢				
قيمة *F*		٢٧،٣٦				
معامل جوهرية النموذج *(Sig. F)*		٠،٠٠٠**				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss.**

** P< 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تشير معاملات الارتباط إلى وجود تأثير جوهري لأبعاد العولمة بصفة اجمالية على استراتيجيات الانتاج بصفة اجمالية بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠،٦٦ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)***.
- يشير معامل التحديد المعدل ***Adj R^2*** إلى أن ابعاد العولمة بصفة اجمالية تفسر حوالي ٤٣،٢% من التباين في استراتيجيات الانتاج بصفة اجمالية بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ونسبة ٥٦،٨% ترجع لعوامل أخري.
- يشير معامل جوهرية النموذج ***(Sig. T)*** الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ***(P< 0.01)*** ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة .

في ضوء ما سبق من نتائج لهذا المحور الخاص باختبار مدي صحة الفرض الثالث لتأثير أبعاد العولمة بصفة اجمالية علي استراتيجيات الانتاج بصفة اجمالية والمتمثلة في : استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير ، واستراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة، وما تم عرضه لاختبار مدى صحة الفروض الفرعية السبعة من الفرض الثالث للدراسة ، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الثالث للدراسة بصفة اجمالية، ومؤداه " **يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة** ".

ويتضمن الجدول التالي ، ملخصاً بنتائج اختبارات مدي صحة فروض الدراسة:

جدول رقم (٢٠/٥)

ملخص نتائج اختبارات مدي صحة فروض الدراسة

م	الفروض	النتيجة
الفرض الرئيسي الاول	توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية ترجع الى المتغيرات الديموجرافية(النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة).	فرض غير مقبول
الفرض الرئيسي الثاني	توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية ترجع الى المتغيرات الديموجرافية(النوع، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة) .	فرض غير مقبول

الفرض الرئيسي الثالث	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .	فرض مقبول
فرض فرعى اول	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.	فرض مقبول
فرض فرعى ثاني	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تنوع الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.	فرض مقبول
فرض فرعي ثالث	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تصميم المنتجات بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .	فرض مقبول
فرض فرعي رابع	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .	فرض مقبول
فرض فرعي خامس	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لمتغيرات العولمة على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .	فرض مقبول
فرض فرعي سادس	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لمتغيرات العولمة على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة	فرض مقبول
فرض فرعي سابع	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لمتغيرات العولمة على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة	فرض مقبول

المصدر : من اعداد الباحثة ، اعتماداً على نتائج التحليل السابقة .

من خلال الجدول السابق يتبين للباحث عدم قبول صحة الفرضين الأول والثاني من فروض الدراسة ، حيث أكدت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة . وكذلك لا توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع، والتوريد ، والبحوث والتطوير، والبعد البيئي) ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة . وقد تم قبول صحة الفرض الثالث الرئيسي وفروعه، حيث تؤكد نتائج الدراسة على وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العولمة بصفة اجمالية علي استراتيجيات الانتاج : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير، والبعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

خلاصة الفصل :

تخلص الباحثة من تحليل بيانات الدراسة الميدانية، إلى ما يلي:

- لا توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ،ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية: النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة.

- لا توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الإنتاج : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ،ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية: النوع، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العولمة بصفة اجمالية علي استراتيجيات الانتاج بصفة اجمالية ، وكذلك على كل استراتيجية على حدة (الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.
- أن ابعاد العولمة تمارس تاثيرها على استراتيجيات الإنتاج من حيث القوة حسب الترتيب التالي: الموقع ، البعد البيئي ، التوريد ، الجودة، البحوث والتطوير، تصميم المنتجات ، وأخيراً تنوع الإنتاج.

الفصل السادس
نتائج الدراسة ومناقشتها ودلالاتها وتوصياتها

مقدمة

١- نتائج الدراسة .

٢- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة .

٣- دلالات الدراسة .

٤- توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية.

٥- الدليل الارشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة .

الفصل السادس
نتائج الدراسة ومناقشتها ودلالاتها وتوصياتها

مقدمة:

تناولت الدراسة الحالية أثر ابعاد العولمة بصفة اجمالية علي استراتيجيات الإنتاج : استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية الموقع، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير، واستراتيجية البعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة . وقد استهدفت الدراسة دراسة وتحليل أثر الأبعاد العالمية للعولمة : منظمة التجارة العالمية ، والتكتلات الاقتصادية ، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والمؤسسات العالمية المتخصصة، ونظام الجودة (ايزو ٩٠٠٠) ، ونظم الإدارة البيئية (ايزو ١٤٠٠٠) على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بـ ج.م.ع. ، وأخيراً تقديم مجموعة من التوصيات والدلالات العلمية والعملية التى قد تفيد القائمين على تصميم وإعداد استراتيجيات الإنتاج في فروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، في فهم أكبر لموضوع العولمة وتأثيراتها، وكيفية التعامل معها على أرض الواقع ، والباحثين والمهتمين بمجال الدراسة، وتقديم دليل إرشادي مقترح لتنفيذ تلك التوصيات .

وقد بنيت هذه الدراسة على ثلاثة فروض رئيسية ، تم اختبارها من خلال هذه الدراسة ، وهى :

الفرض الاول : توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ترجع إلى الأبعاد الديموجرافية (النوع ، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة). وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

- توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى النوع .
- توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية ترجع إلى المؤهل العلمي .
- توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المركز الوظيفي .

- توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى سنوات الخبرة .

الفرض الثانى : توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج: الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى الأبعاد الديموجرافية: النوع، المؤهل العلمي ، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة. وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الإنتاج : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى النوع .

- توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الإنتاج: الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المؤهل العلمي .

- توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الإنتاج: الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المركز الوظيفي .

- توجد فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الإنتاج : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى سنوات الخبرة .

الفرض الثالث : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة . وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد العولمة على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

وقد تم تنفيذ هذه الدراسة من خلال الاعتماد على أسلوبين ،هما:

الدراسة المكتبية : للحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتكوين وتعميق الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، وتدعيم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الكتب والدوريات العربية والأجنبية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

الدراسة الميدانية : للحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وذلك من خلال قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض. وقد التزمت الباحثة في إجراء الدراسة الميدانية ، بالسير على الخطوات العلمية المتعارف عليها في هذا المجال.

وعرضت الباحثة فيما يلي ، لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ومناقشاتها وتفسيرها ، ودلالاتها ، ثم قدمت الباحثة في النهاية توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية ، والدليل الارشادى المقترح لتنفيذ التوصيات .

١- نتائج الدراسة :

تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، في الآتي:

١/١ تمثلت نسبة عينة الدراسة من مديري الفروع ومديري الانتاج بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة من الذكور والاناث ، وأن عينة الدراسة شملت مختلف المستويات التعليمية

بالنسبة لمديري الفروع ومديري الانتاج بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، وكذلك فإن العينة قد تضمنت جميع سنوات الخبرة العملية .

٢/١ أن لدى مفردات العينة مستوى ادراك مرتفع نسبياً لجميع استراتيجيات الانتاج ، والمتمثلة في : استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات ، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير ، واستراتيجية البعد البيئي، وأيضاً هناك ادراكاً مرتفعاً من قبل مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة .

٣/١ توجد علاقة ارتباط جوهرية بين ابعاد العولمة بصفة اجمالية وبين استراتيجيات الانتاج، والمتمثلة في : استراتيجية الجودة ، واستراتيجية تنوع الإنتاج ، واستراتيجية تصميم المنتجات، واستراتيجية الموقع ، واستراتيجية التوريد ، واستراتيجية البحوث والتطوير ، واستراتيجية البعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

٤/١ عدم وجود فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ترجع الى المتغيرات الديموجرافية : النوع ، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة) .

٥/١ عدم وجود فروق معنوية في ادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج : الجودة، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، واختيار الموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية : النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي ، وسنوات الخبرة.

٦/١ يوجد تأثير إيجابي لأبعاد العولمة (كإجمالي) على استراتيجية الجودة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

٧/١ يوجد تأثير إيجابي جوهري لأبعاد العولمة (كإجمالي) على استراتيجية تنوع الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

٨/١ يوجد تأثير إيجابي جوهري لأبعاد العولمة (كإجمالي) على استراتيجية تصميم المنتجات بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

٩/١ يوجد تأثير إيجابي جوهري لأبعاد العولمة (كإجمالي) على استراتيجية الموقع بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

١٠/١ يوجد تأثير إيجابي جوهري لأبعاد العولمة (كإجمالي) على استراتيجية التوريد بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

١١/١ يوجد تأثير إيجابي جوهري لأبعاد العولمة (كإجمالي) على استراتيجية البحوث والتطوير بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

١٢/١ يوجد تأثير إيجابي جوهري لأبعاد العولمة (كإجمالي) على استراتيجية البعد البيئي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

١٣/١ يوجد تأثير إيجابي جوهري لأبعاد العولمة (كإجمالي) على استراتيجيات الإنتاج كإجمالي بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

١٤/١ تمارس العولمة بأبعادها المختلفة تأثيرها على استراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حسب الترتيب التالي: الموقع ، البعد البيئي ، التوريد ، الجودة ، البحوث والتطوير ، تصميم المنتجات ، وأخيراً تنوع الإنتاج .

٢- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة :

تعرض الباحثة فيما يلي لمناقشة **Discuss** وتفسير**Explanation** نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها،على النحو التالي:

١/٢ مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفروق المعنوية لادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة والتى ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية :

توصلت الدراسة إلي عدم وجود فروق معنوية لادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية : النوع ، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة ، وهذا يدل على أن آراء مفردات العينة لا تختلف بالنسبة لابعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة حسب متغير النوع سواءً كان ذكراً أو انثي، وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير النوع ليس له علاقة بتمييز مفردات عينة الدراسة لأبعاد العولمة أو التأثير على اتجاهاتهم.

كذلك فإن آراء مفردات العينة لا تختلف تجاه ابعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بإختلاف متغير المؤهل العلمى (مؤهل عالى، أو ماجستير ، أو دكتوراه). وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي طالما كان يبدأ من درجة البكالوريوس أو الليسانس ، فإنه يتيح لصاحبه ادراك كافي لأبعاد العولمة ، ومن ثم فإن متغير المؤهل العلمي ليس له علاقة بتمييز مفردات العينة لأبعاد العولمة أو التأثير على اتجاهاتهم .

أيضاً لا تختلف آراء مفردات العينة سواءً كان مديراً للفرع أو مديراً للانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة تجاه ابعاد العولمة بتلك الشركات محل الدراسة ، بإختلاف متغير المركز الوظيفي . وتعزى الباحثة تلك النتيجة إلى أن كل من مدير الفرع أو مدير الإنتاج من ذوي مستوى الخبرة العلمية أو العملية واحدة تقريباً . ومن ثم فإن متغير المركز الوظيفي ليس له علاقة بادراك مفردات العينة لأبعاد العولمة أو التأثير على اتجاهاتهم .

وفي نفس السياق ، لا تختلف آراء مفردات العينة بشأن ابعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بإختلاف متغير سنوات الخبرة سواء كان (أقل من ٥ سنوات ، أو من ٥ : أقل من ١٠ سنوات ، أو من ١٠ : اقل من ١٥ سنة ، أو من ١٥ سنة فأكثر). وتعزى الباحثة تلك النتيجة إلى أن مفردات عينة الدراسة يعملون في وظيفة مدير فرع أو مدير انتاج ، وحاصلين على الأقل على درجة البكالوريوس أو الليسانس ، ومن ثم فإن سنوات الخبرة ليس لها علاقة بتمييز مفردات العينة لأبعاد العولمة أو التأثير على اتجاهاتهم. وبالطبع لو كان المركز الوظيفي لمفردات العينة مغايراً للوضع الحالي ، لأثرت سنوات الخبرة على ادراكهم لأبعاد العولمة .

٢/٢ مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفروق المعنوية لادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية والتى ترجع إلى الأبعاد الديموجرافية :

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية لادراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات الانتاج ، والمتمثلة في : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية : النوع ، والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة ، وهذا يدل على أن آراء مفردات العينة لا تختلف تجاه استراتيجيات الانتاج ، والمتمثلة في: الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، حسب متغير النوع سواءً كان ذكراً أو انثي .

وبالمثل لا تختلف آراء مفردات العينة تجاه استراتيجيات الانتاج ، والمتمثلة في : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، ترجع إلى متغير المؤهل العلمى (مؤهل عالى، أو ماجستير، أو دكتوراه) . وكذلك لا تختلف آراء العينة سواء كان مديراً للفرع أو مديراً للانتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، تجاه استراتيجيات الانتاج والمتمثلة في : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي، بفروع تلك الشركات محل الدراسة . وأيضاً لا تختلف آراء مفردات العينة بشأن استراتيجيات الانتاج ، والمتمثلة في : الجودة، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير، والبعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة بإختلاف متغير سنوات الخبرة سواء كان : أقل من ٥ سنوات ، أو من ٥ : أقل من ١٠ سنوات ، أو من ١٠ : اقل من ١٥ سنة ، أو من ١٥ سنة فأكثر.

إن النتائج السابقة ترجع من وجهة نظر الباحثة ، إلى أن فروع الشركات متعددة الجنسية ، تقوم بعمل برامج تدريبية للعاملين بها ، ترفع من مستوى ادراكهم للاستراتيجيات التى تتبناها الشركات الأم ، ومن بينها استراتيجيات الإنتاج ، فضلاً عن رفع ادراكات العاملين للبيئة الخارجية والداخلية من خلال التنقل بين فروع الشركة المتعددة الجنسية . وأخيراً اشراك مديري الفوع ومديري الإنتاج بتلك الفروع ، في صنع استراتيجيات الإنتاج للشركة الأم.

٣/٢ مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بتأثير ابعاد العولمة على استراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية :

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) واستراتيجيات الانتاج ، والمتمثلة في : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، اذ أن ادراك ابعاد العولمة (بصفة اجمالية) لها تأثير معنوي علي ادراك العاملين بضرورة تطوير استراتيجيات الانتاج والمتمثلة في : الجودة ، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من : **(عبدالحميد، ٢٠٠١، على ٢٠٠١ ، أبو شرخ ، والعباسي ٢٠١٥، نعمة ٢٠٠٦ ، عبدان ٢٠٠٩، عبدالعزيز وآخرون ٢٠١٠ . (Beckman,1990 ; Braithwaite,2003 ; Harris , 2003 ; Pery,1999 ;**

أن الانخفاض في ادراكات العاملين بالشركات متعددة الجنسية لابعاد العولمة (بصفة اجمالية)، يؤدى إلى القصور في ادراكاتهم لتطوير استراتيجيات الانتاج والمتمثلة في : الجودة، وتنوع الإنتاج، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، وبالتالي فالعمل على بذل الجهود لزيادة ادراكات العاملين لابعاد العولمة بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، من شأنه أن يؤدى الى تحسين مستوى ادراكاتهم لاستراتيجيات الانتاج ، والمتمثلة في : الجودة، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

وترى الباحثة بأن ذلك التأثير الكبير للعولمة بأبعادها المختلفة على جميع استراتيجيات الإنتاج بفروع الشركات متعددة الجنسية ، يفرض على تلك الشركات أن تقوم بتكييف استراتيجيات الانتاج بها تكيفاً رشيقاً مع التحديات التى افرزتها ظاهرة العولمة. كذلك ترى الباحثة ضرورة أن تتم عملية التكيف هذه عن طريق عولمة استراتيجيات الإنتاج : عولمة التصميم ، وعولمة الموقع ، وعولمة البحوث والتطوير ، وعولمة التوريد ، ... الخ .

٣- دلالات الدراسة:

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها وتفسيرها ، يمكن الإشارة إلى بعض الدلالات **Indications**، التي أفرزتها هذه الدراسة فيما يلي:

١/٣ على المستوى العلمي :

أظهرت نتائج الدراسة الحالية ان توافر مستوى ادراك عالى من قبل العاملين لابعاد العولمة (بصفة اجمالية) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، لها تأثير جوهري في ادراك ضرورة تطوير استراتيجيات الانتاج وعولمتها ، والمتمثلة في : الجودة، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات، والموقع ، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، وتعد هذه الدلالة بمثابة إضافة تسهم في إثراء الأدبيات المتاحة ، وتعمل على توسيع قاعدة البحث في مجال ادارة الانتاج والعمليات بصفة خاصة وادارة الاعمال بصفة عامة .

٢/٣ على المستوى التطبيقي :

١/٢/٣ أكدت نتائج الدراسة الحالية على أن توافر مستوى عالى من ادراكات العاملين بابعاد العولمة (بصفة اجمالية) بالشركات متعددة الجنسية محل الدراسة لها تأثير جوهري في

ادراكاتهم لتطوير استراتيجيات الانتاج وجعلها معولمة ، والمتمثلة في : الجودة، وتنوع الإنتاج، وتصميم المنتجات ، والموقع، والتوريد ، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة، مما يعطى دلالة مهمة لتحسين العلاقة بين ادراك العاملين لابعاد العولمة (بصفة اجمالية) بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة ، وبين ادراكهم لعولمة استراتيجيات الانتاج ، والمتمثلة في : الجودة، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع ، والتوريد، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة.

٢/٢/٣ وتشير هذه النتائج أيضاً ، إلى دلالة مهمة فيما يتعلق بالجهود التطويرية لتحسين مستوى استراتيجيات الإنتاج ، والمتمثلة في : الجودة، وتنوع الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، والموقع، والتوريد، والبحوث والتطوير ، والبعد البيئي ، بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة، والتي تؤدى بدورها إلى تمكين الشركات متعددة الجنسية ، من اقتناص ما تهيئة البيئة العالمية والمحلية من فرص **Opportunities**، وتوقى أو تخفيف ما تفرضه من تهديدات**Threats**، ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التى صممت استراتيجيات الإنتاج كسبيل لبلوغها .

٤- توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية :

قامت الباحثة فيما يلي بتقديم مجموعة من التوصيات للمسئولين ، وكذا اقتراح مجموعة من آفاق البحث المستقبلية ، وذلك كما يلي :

١/٤ توصيات الدراسة :

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات **Recommendations** ، وذلك على النحو التالي:

١/١/٤ ضرورة الاهتمام برفع مستوى ادراكات العاملين بالشركات متعددة الجنسية بابعاد العولمة واستراتيجيات الإنتاج العالمية ، لأن ذلك الأمر سوف يترتب عليه ادراك العاملين بضرورة تطوير استراتيجيات الإنتاج وجعلها معولمة . ويتم ذلك من خلال البرامج التدريبية التى يتم تصميمها لذلك الغرض ، فضلاً عن التنقلات فيما بين فروع الشركة الأم .

٢/١/٤ أهمية أن تكون هناك خطط تدريبية تواكب خطط النهوض الاقتصادي العولمى زمانياً ومكانياً ، والتعامل مع القضايا التى تطرحها العولمة بشكل متوازن ، من خلال استراتيجية تدريبية تقوم على التدرج والربط بين مختلف القضايا المطروحة ، سواء تم ذلك التدريب من

خلال فروع الشركات أو من خلال المراكز المتخصصة.

٣/١/٤ ضرورة اهتمام الشركات متعددة الجنسية بتقوية العلاقات فيما بينها وبين أجهزة الدولة المضيفة ذات العلاقة بتطوير الانتاج ، من خلال امدادها بالبيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الإنتاج بها مثل تأثير المنتجات والعمليات الصناعية على البيئة ، وذلك حتى يتم تحويل الروح العدائية ، وتغيير العقيدة السائدة بين شعوب الدول النامية تجاه الشركات متعددة الجنسية.

٤/١/٤ ضرورة استخدام واستغلال الشركات متعددة الجنسية لمواردها المتاحة في برامج التحديث التكنولوجي بالدول المضيفة ، وأن تعمل على عولمة تكنولوجيا الإنتاج ، من خلال عدم التمييز بين الفروع ، واستخدام تكنولوجيا موحدة على مستوى الشركة الأم والفروع التابعة لها بالدول المضيفة ، على الرغم من اختلاف البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

٥/١/٤ ضرورة اهتمام الشركات متعددة الجنسية بجودة المنتج وتطبيق معايير الجودة العالمية، لاخراج المنتج بأحسن صورة وشكل مثل **ISO 9000** . فلقد انتهى العصر الذي تستخدم فيه الشركات متعددة الجنسية مداخل متعددة للجودة تتلائم مع ظروف كل فرع على حدة، وتم التحول إلى عصر الجودة العالمية ، بالإضافة لما سبق ، هناك ضرورة لأمتداد دائرة الجودة للموردين ، وأن يكونوا هم بداية عملية التصنيع (خطوط الإنتاج).

٦/١/٤ بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين والدخول معهم في تحالفات استراتيجية ، واعتبارهم اعضاء اساسيين ضمن فريق العمل الخاص بالشركة ، وأتاحة الفرص لهم لتقديم مقتراحاتهم في مجال تحسين تصميم المنتجات وتخفيض التكاليف . وكذلك الدخول معهم في عقود طويلة الأجل ، واستشارتهم قبل الدخول في تغييرات جوهرية بمجال الإنتاج بالشركة .

٧/١/٤ مراعاة الابتكار **Innovation** عند تصميم المنتجات ، وأن يتم تصميم المنتجات بشكل يسهل معه اعادة استخدامها ، أم إعادة صنع بعض مكوناته أو سهولة تجديدها أو تحديثها، وهو ما يطلق عليه التصميم البيئي . كما توصي الباحثة بالتركيز على استخدام الكومبيوتر في مجال التصميم.

٨/١/٤ يجب على فروع الشركات أن تقوم بالإنتاج بأحجام كبيرة ، الأمر الذى يساعد في تخفيض

تكلفة الوحدة الإنتاجية ، وبما يحافظ على جودة المنتج ، ومطابقته للمواصفات العالمية المعتمدة.

٩/١/٤ ضرورة الاهتمام بتطوير مركز البحوث والتطوير بفروع الشركات الموجودة بالدول المضيفة محل الدراسة ودعمه ، وذلك لدوره الكبير في حل معظم مشاكل الانتاج بتلك الشركات وخاصة المشاكل الفنية بها ، ولا يقتصر الأمر على الشركة الأم فقط ، ولا ينحصر دوره كمنفذ للتعليمات الفنية التى تأتي من وحدات البحوث والتطوير بالشركة الأم فقط .

١٠/١/٤ استخدام الموارد البشرية العالمية ذات الكفاءة وذات الثقة ، للتعامل والتقليل من المشاكل التى تحدث في العملية الانتاجية ، سواءً كانت متعلقة بالجودة أو التكلفة أو التصميمات أو اختيار مواقع جديدة للشركة . ويعني ما سبق التقليل من التركيز على العمالة الرخيصة وغير الماهرة الموجودة بالقرب من فروع الشركات بالدول النامية، اذا كانت لا تفي بالأغراض المطلوبة .

١١/١/٤ تدعيم البحوث والتطوير في مجال البيئة ، بفرض اكتشاف تقنية تطبيقية تقلل من العادم والنفايات المتخلفة عن الإنتاج . كما يجب العمل على استحداث أنشطة صناعية لإعادة تدوير المخلفات الناتجة عن العمليات الصناعية من أجل إعادة استخدامها.

١٢/١/٤ ضرورة اهتمام الشركات متعددة الجنسية بالبعد البيئي المادي وتعميقه ، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات الإنتاج النظيف بفروعها بالدول النامية ، وأن يقوموا بتصميم استراتيجيات انتاج ذات ألوان متعددة من الإهتمام بالبيئة ، وتختار للدول المتقدمة الاستراتيجية الخضراء ، وتترك الاستراتيجية الداكنة للدول النامية .

٢/٤ آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها وحدودها وصعوباتها، توصى الباحثة بإجراء العديد من الدراسات المستقبلية **Future Studies**، حول موضوع انعكاسات العولمة على استراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية ، أهمها:

١/٢/٤ طالما أنه من غير المحدد على وجه الدقة حتى الآن ، هل العولمة تقود الشركات متعددة الجنسية أم أن الشركات متعددة الجنسية هى التي تقود العولمة ، فإن هناك حاجة ماسة

إلـى اجراء مزيد مـن الدراسـات حـول العلاقـة بـين العولمـة والشـركات متعـددة الجنسـية ، ومحاولة الإجابة على تساؤل من يقود من ؟

٢/٢/٤ هناك اختلاف بين الكتاب حول تأثير العولمة على استراتيجية تنوع الإنتاج ، من حيث ، هل العولمة ستعمل على الاتجاه نحو تركيز الإنتاج أم تنويعه ؟ ومن ثم فإن هذا الأمر يحتاج إلى مزيد من الدراسة .

٣/٢/٤ ضـرورة إجـراء دراسـات فـي نفس الموضـوع مـع ادخـال متغيـرات قـد تكـون وسـيطة بـين متغيري الدراسة الحالية العولمة واستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية ، وليكن مثلاً الثقافة ، أو الذكاء الاستراتيجى للمديرين ، أو الكفاءة الذاتية للمديرين ... الخ.

٤/٢/٤ لما كانت ابعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة الحالية ليست هى كل الأبعاد ، وإنما البعض منها فقط ، ومن ثم فإن الباحثة توصـي بإجراء ذات الدراسة مع تغيير أبعاد المتغير المستقل ، أو تغيير أبعاد المتغير التابع ، عن طريق الإضافة أو الحذف ، ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية في حالة وجود اختلاف.

٥/٢/٤ ضـرورة إجـراء المزيـد مـن الدراسـات التـي تنـاقش مـدى تـأثير العولمـة علـى اسـتراتيجيات الإنتاج بالشركات المحلية النشاط ، مع مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية.

٥- الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات ا لدراسة :

لمساعدة المسئولين بفروع الشركات متعددة الجنسية محل الدراسة على تنفيذ هذه التوصيات ، قامت الباحثة بإعداد دليل إرشادي **A guide**، وذلك من خلال تحديد المسئول عن تنفيذ التوصية ، والإجراءات المطلوبة ، والإطار الزمني للتنفيذ ، والموارد والإمكانيات المطلوبة ، كما يلي:

جدول رقم (١/٦)

الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة

التوصية	المسئول عن التنفيذ	الإجراءات المطلوبة	الإطار الزمني المطلوب	الموارد والإمكانيات المطلوبة
ضرورة الاهتمام برفع مستوى ادراكات العاملين للعولمة واستراتيجيات الإنتاج بالشركات متعددة الجنسية.	مديري فروع الشركات محل الدراسة ، مع التنسيق مع مديري الموارد البشرية بالفرع والشركة الأم .	• حصر جميع ابعاد العولمة وأنشطة الإنتاج بالشركات محل الدراسة . • حصر جميع المتطلبات الضرورية لتنفيذ تلك الانشطة بالشركات.	أن تتبنى الإدارة العليا بالشركات الاهتمام بالانشطة التدريبية ومتطلباتها، وجعلها موضع التنفيذ ولمدة عام .	• قاعدة بيانات عن الانشطة الإنتاجية بالشركات محل الدراسة. • توفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة لتنفيذ ذلك.
ضرورة اهتمام الشركات متعددة الجنسية بتقوية العلاقات بينها وبين أجهزة الدولة المضيفة ذات العلاقة بتطوير الانتاج.	مديري الشركات محل الدراسة ، مع التنسيق مع مديري العلاقات العامة بالشركات محل الدراسة .	• حصر جميع المتطلبات التى لها علاقة مع اجهزة الدولة ومتعلقة بتطوير الانتاج بالشركات محل الدراسة.	أن تتبنى الإدارة العليا بالشركات الاهتمام بتطوير الانتاج وجعله موضع التنفيذ (خطة طويلة الأجل).	• توفير الإمكانيات المعنوية والمالية اللازمة لذلك.
ضرورة استخدام واستغلال الشركات متعددة الجنسية لمواردها المتاحة في برامج التحديث التكنولوجي.	مديري الشركات محل الدراسة مع التنسيق مع مديري وحدة التكنولوجيا.	ضرورة وضع خطة ورصد ميزانية خاصة لتفعيل وتنشيط البرامج التكنولوجية الانتاجية الحديثة.	الاهتمام بذلك بصفة مستمرة طوال فترة بقاء الشركات محل الدراسة (خطة طويلة الأجل).	توفير الإمكانيات المادية والبشرية الكافية.
مراعاة الابتكار عند تصميم المنتجات ، والانتاج باحجام كبيرة ، بما يساعد في تخفيض تكلفة الوحدة الانتاجية ، ومطابقة المنتج للمواصفات العالمية المعتمدة.	مديري الشركات محل الدراسة مع التنسيق مع مديري الجودة بالشركات محل الدراسة .	ضرورة رصد ميزانية خاصة لتفعيل وتنشيط هذه التوصية ، مع الأهتمام بتحويل بيئة العمل إلى بيئة ابتكارية.	الاهتمام بذلك بصفة مستمرة طوال فترة بقاء الشركات محل الدراسة (خطة متوسط الأجل).	توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لذلك.
ضرورة الاهتمام بتطوير مراكز البحوث والتطوير بالشركات محل الدراسة.	مديري الشركات محل الدراسة ، مع التنسيق مع مديري الانتاج، ومسئولى ادارة البحوث والتطوير.	ضرورة رصد ميزانية خاصة لتفعيل وتنشيط وحل المشاكل الانتاجية بالشركات ، مع التنسيق مع الشركة الأم.	الاهتمام بذلك بصفة مستمرة طوال فترة بقاء الشركات محل الدراسة (خطة طويلة الأجل).	توفير الإمكانيات البشرية والمادية للازمة لذلك.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

مراجع الدراسة

١- المراجع باللغة العربية .

٢- المراجع باللغة الإنجليزية .

مراجع الدراسة

١- المراجع باللغة العربية:

- ابو راشد ، عبد الله، **العولمة إشكاليات المصطلح ودلالته فى الادبيات المعاصرة** ، معلومات دولية ، مجلة فصلية تصدر عن مركز المعلومات القومى ، دمشق ، العدد ٥٨ ،١٩٩٨، ص ٣٥ .

- ابو زيد ، جيهان ، **الشباب العربي والعولمة** – دراسة غير منشورة **UNDP** ، صنعاء ، اليمن ،٢٠٠٦.
- ابو شـرخ ، درويش محمود ، والعباسـى ، محمد فوزى ، **العولمة والشـركات متعددة الجنسـيات من يقود الآخر** ، ماجستير ادارة الاعمال(MBA) ، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية ، القاهرة ، مارس ٢٠١٥.

- ابو قحف ، عبد السلام، **ادارة الاعمال الدولية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،٢٠٠١، ص ١٣٢.

- احمد ، سلوى فتحى ، **دور الدولة والمؤسسات في ظل العولمة** ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ،٢٠٠٤.

- اسماعيل ، رجب ابراهيم ، **اطار مقترح لسياسات جذب الشركات متعددة الجنسيات للاستثمار فى مصر فى ضوء المتغيرات العالمية – دراسة ميدانية** ، ٢٠٠٣،ص٣٦.
- اســـماعيل، محمد احمد ، **تحديات إدارة الموارد البشـــرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة** ، المنتدى العربى لإدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن،٢٠٠٧.
- الأتربى ، محمد صبحى ، **مدخل إلى دراسة الشركات الاحتكارية المتعددة الجنسيات** ، دار التورة للصحافة والنشر ، بغداد ، ١٩٧٧.
- البدرى ، محمد ســعد ، **الســيادة فى ظل العولمة (النظرية والواقع واتجاهات المســتقبل)** ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،العدد رقم ٢ ، المجلد ٤٦، يوليو،٢٠٠٩.
- الجابرى ، محمد عابد ، **مفهوم العولمة – المستقبل العربى** ، مركز دراسات الوحدة العربية ،١٩٩٨.
- الخضيرى ، محسن احمد ، **العولمة** ،القاهرة : مجموعة النيل العربية ،٢٠٠٠.
- الخضيرى ، محمد احمد ، **العولمة مقدمة فى فكر واقتصاد وادارة عصر اللادولة** ، القاهرة ،٢٠٠٠.

- الزعبى ، بشـير ، وخليفان ، أمين، **ورقة عمل مقدمة لمؤتمر العولمة والخصـوصـيات الثقافية العربية** ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان ، ١٩٩٩.
- الشربيني ، عبد العزيز ، **ابعاد العولمة** ، نشرة اخبار الادارة العربية ، يونيو ، ١٩٩٨، ص ١.
- آل سـعود ،سـعود، **لمحات عن العولمة من منظور اسـلامى** ، جامعة الملك سـعود ، الرياض ، السـعودية ،٢٠٠٤.

- الطيب ، عبد المنعم محمد، **العولمة وآثارها الاقتصـــادية على المصـــارف – نظرة شـــمولية** ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، ٢٠٠٢، جامعة حسيبة بن بو على ، الجزائر، العدد ٣ ، ص ١٠.

- العباس ، بلقاسم ، **السياسات الصناعية فى ظل العولمة،** المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، المجلد ١١ ، العدد، ١١١، مارس ٢٠١٢.

- العنزى ، مبارك بن نزال ، **العولمة الثقافية فى ضوء العقيدة الاسلامية – عرض ونقد** ، رسالة ماجيستير في العقيدة ،الجامعة الاردنية ، عمان،٢٠٠٨، ص ٢٢-٢٤.

- العياري ، الشاذلي ، **الوطن العربي وظاهرة العولمة – الوهم والحقيقة** ، مجلة منتدى الفكر العربي ، عمان ، العدد ١٤٠ ، أيار ١٩٩٧.
- المنير ، محمود ، **العولمة وعالم بلا هوية** ، المنصورة ، دار الكلمة ، ٢٠٠٠.
- النقراط ، احمد محمد ، و العلام ، حوسين مصباح ، **الشركات متعددة الجنسية ودورها فى تلوث البيئة – تحليل لبعض آثار الثلوث البيئى فى الدول النامية،** المجلة الدولية للتنمية ، ليبيا ، المجلد الاول ، العدد الاول ،٢٠١٢.
- الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ، قطاع المعلومات والتوثيق ، **خطاب مرسل للباحثة رداً على خطابها بشأن عدد فروع الشركات متعددة الجنسية العاملة في القطاع الصناعي بـ ج.م.ع** ، بتاريخ ٢٠١٥/٨/٩.
- تانزر ، مايكل وآخرون ، **من الاقتصاد القومى إلى الاقتصاد الكونى – دور الشركات المتعددة الجنسيات** ، ترجمة عفيفي الرزاز ، مؤسسة الابحاث العربية ، بيروت ،١٩٨١.
- توماس ، ل. فريدمان ، **كتاب السيارة ليكساس وشجرة الزيتون،** مجلة الهلال ،٢٠٠٠، ص٢٢.

- ثابت ، احمد ، **العولمة والخيارات المستقلة** ، مجلة المستقبل العربي ، العدد ٤٢٨، ١٩٩٩، ص ١٩.

- حاتم ، سامى عفيفى، **اقتصاديات التجارة الدولية** ، الطبعة الثالثة ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٣.
- حسنين ، حسنين السيد ، **أثر التكنولوجيا المختارة بواسطة الشركات متعددة الجنسيات على سوق العمل – دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة فى مصر** ، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة بسوهاج ، جامعة اسيوط، ١٩٩٣.
- حماد ، سهيلة زين العابدين ، **المرأة المسلمة ومواجهة تحديات العولمة** ، مجلة المنهل ، الاصدار السنوى الخاص ، يناير / فبراير ٢٠٠٠، ص ٨٤-٨٩ .
- خضر ، حسان ،**الاستثمار الاجنبي المباشر تعاريف – قضايا** ، المعهد العربى للتخطيط،الكويت ، ٢٠٠٤، ص ١٠.
- ريان ، عادل محمد ، **كتابة الرسائل العلمية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ،٢٠١٥.
- سبيرو ، جون إدلمان، **سياسات العلاقات الاقتصادية الدولية** ، ترجمة خالد قاسم ، دار الكتاب الاردنى ، عمان ، ١٩٨٧.
- سرحان ، عبادة احمد ، **العينات** ، بدون ناشر ، القاهرة ، بدون تاريخ .

- سـرور، منال جابر، أ، **الاتجاهات الاقتصـادية المعاصـرة للعولمة وتأثيرها على المحاسـبة** ، مجلة العلوم الاقتصـــادية والادارية ، كلية الإدارة والاقتصـــاد ، جامعة بغداد ، المجلد ١٤، العدد ٤٩ ، ٢٠٠٨، ص ٢١٢-٢٢٧.
- ـــــــــــ ، ب ، **اثر مخاطر العولمة على كلف تطوير المنتجات المحلية – دراسة محاسبية اقتصادية** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصـــادية الجامعة ، كلية الإدارة والاقتصـــاد ، جامعة بغداد ، العراق، العدد السابع عشر ،٢٠٠٨.
- ســـماحة ، الســـيد محمود ، **التخطيط الاســـتراتيجى للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية القطاع العام الصناعى – دراسة تطبيقية على قطاع إنتاج مواد ومستلزمات البناء** ، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٤.
- شـــــاكر، عبـد الغفـار ، **العولمـة والـديمقراطيـة فى العـالم العربى** ، مجلـة الحوار المتمـدن، العدد٩٤٦،العراق،٢٠٠٤.
- شـــنجار ، عبدالكريم جابر ، **دراســـة تحليلية لظاهرتي التملك والاندماج الاقتصـــاديين مع التركيز على القطاع المصرفي – تجارب عالمية**، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، ٢٠٠٥ ، ص٨٥.
- صـبري، ياسـين، **الشـركات الأجنبية تسـتحوذ على ٦٠% من القيمة السـوقية لصـناعة الدواء (تحقيق)**، مجلة آخر ساعة، العدد ٤٢٣٣، الصادر يوم الثلاثاء بتاريخ ٢٥ اغسطس، ٢٠١٥.
- ظاهر، فارس ، **تأثير العولمة على واقع الدول العربية** ، دراسة غير منشورة ،٢٠١٠.
- عبدالرحمن ، محمد ابراهيم، **الشركات دولية النشاط** ، سلسلة كتب يصدرها الاهرام الاقتصادى ،العدد٣٣، نوفمبر ، ١٩٩٠.
- عبدالحميد، طلعت أسـعد، **اسـتراتيجيات الشـركات متعددة الجنسـية في عولمة الاقتصـاد**، بيروت: الدار الجامعية،٢٠٠١.
- عبد العزيز، احمد ، وجاسم ، زكريا، وفراس عبدالجليل الطحان ، **الشـركات متعددة الجنسـيات واثرها على الدول النامية**، مجلة الادارة والاقتصـاد، كلية الإدارة والأقتصـاد، جامعة المسـتنصـرية ، العدد ٨٥ ، ص ١١٣-١٥٣ ، ٢٠١٠.
- عبد القادر ، فاضل ، والطاهر ، شليحى ، **جدلية العولمة والاندماج العالمي لاقتصاديات الدول العربية** ، المجلة العلمية للبحوث والدراســـات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الرابع، الجزء الاول،٢٠١٢ .
- عبد المحسن ، توفيق محمد ، **مداخل معاصرة فى الإدارة الصناعية وتخطيط الإنتاج ونظم الجودة الشاملة وستة سيجما** ، دار الفكر العربى ، القاهرة ،٢٠١١.
- عبد المولى ، سـمية احمد ، **العولمة والفقر والتشـغيل في الاقتصـاديات النامية**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان،٢٠٠٥ .

- عبدالله ، عبد الخالق ، **العولمة جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها** ، مجلة عالم الفكر الصادرة عن المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب ، الكويت، المجلد ٢٨، العدد ٢ ، اكتوبر- ديسمبر ،١٩٩٩،ص٥٨.

- عبدان ، وليد ، **اثر الثقافة التنظيمية فى السياسة الانتاجية المتبعة فى المنظمة** ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٩.

- عبيد ، نايف على ، **العولمة : مشاهد وتساؤلات** ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ابو ظبى ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ .

- عريقات،احمد يوسف، وشموط، مروان مصطفى ، وزامل ، احمد محمود، **اثر العولمة في تعديل الثقافة التنظيمية** ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، المجلد ٢٤، العدد الأول ، يونيو،٢٠١٠، ص ٢٠.

- عطية ، جمال الدين ، **العولمة** ، مجلة المسلم المعاصر ، العدد ٩٠، السنة ٢٣، نوفمبر/ ديسمبر ١٩٩٨،ص٥-١٠.

- عفيفى ، محمد الهادى ، **فى أصول التربية** ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٧.

- على ، محمد نمر (٢٠٠١) .**اثر العولمة على استراتيجيات الانتاج فى الشركات متعددة الجنسية** ، بحث مرجعى مقدم للجنة العلمية الدائمة لترقية الاساتذة ، فبراير ٢٠٠١.

- عنان ، جمال ، **معالم النظام العالمى الجديد** ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ،١٩٩٤.

- قاسم ، خالد مصطفى ، **استراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفصيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية** ، المنتدى الاقتصادي العربي ، الدوحة ، المنعقد خلال الفترة من ٢٥-٢٨ مايو ٢٠١٠ .

- لطفى ، على، **اطار مقترح لسياسات جذب الشركات متعددة الجنسيات للاستثمار فى مصر فى ضوء المتغيرات العالمية** ، جامعة عين شمس ،٢٠٠٣، ص ١٤-١٥.

- مارتين ، هانس بيتر ، و شومان ، هارولد ، **فخ العولمة : الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية** ،عالم المعرفة، سلسلة كتب شهرية يصدرها المجلس الوطنى للثقافة والفنون والاداب ، الكويت ، رقم ٢٣٨، ١٩٩٨. ترجمة عدنان عباس على .

- محمد ، قادرى ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات المتعددة الجنسيات في البلدان النامية بين الواقع والتحديات**، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الأقتصادية ، جامعة ابى بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر ، ٢٠١٢.

- مسـعد ، محى محمد ، **ظاهرة العولمة – الاوهام والحقائق** ، الطبعة الاولى ، الإسـكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ،١٩٩٩.
- مشـــاعـل ، عبـد العزيز اســـحق الهـاجرري ، **العولمــة بين القيــاس الكمي (البــارد) والقيــاس النوعي(الرومانسي)**، أبريل٢٠١٢ .
- مصـطفى ، احمد سـيد ، **إدارة الإنتاج والعمليات فى الصـناعة والخدمات** ، الطبعة الثالثة ، مكان النشـر والناشر غير مبينين ، ١٩٩٨.
- ـــــــــــــــــ ، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى** – رؤية مدير القرن الحادى والعشرين ، مكان النشر والناشر غير مبينين ،٢٠٠٣.
- مليكة ، مغيلى، **الشركات متعددة الجنسيات وتاثيرها على سيادة الدول**، رسالة ماجستير، ٢٠١٤.
- منصـــور ، ممدوح محمود ، **العولمة – دراســـة فى المفهوم والظاهرة والابعاد**، المكتب الجامعى الحديث، الاسكندرية ٢٠١٠، ص ١٧ .
- نعمة ، كريم ، **اهمية ودور الشركات متعددة الجنسيات في النظام الاقتصادى العالمي الجديد**، مجلة علوم انسانية ، السنة ٣، العدد ٢٧، ٢٠٠٦.
- هيجوت ، ريتشـــارد : **العولمة والأقلمة** ، مركز الامارات للدراســـات والبحوث الاســـتراتيجية ، أبو ظبى ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨، ص ٢٨.
- هيرست ، بول ، وطومسون ، غراهام، **ما العولمة؟ : الاقتصاد العالمى وامكانات التحكم** ، ترجمة فالح عبد الجبار ، سلسلة عالم المعرفة ، مطابع السياسة ، الكويت ،٢٠٠١.
- يسرى ، عبدالرحمن، **نحو سياسة اقتصادية موحدة للعالم الاسلامى فى مواجهة العولمة** ، مجلة الاقتصاد الاسلامى ، العدد٢١٧ ، يوليو ١٩٩٩، ص ٥٦.
- يونس، عبدالزهرة فيصـل، **العولمة بين اصـطراع الأفكار وتباين الرؤى** ، المجلة العلمية للبحوث والدراسـات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد ٤ ، الجزء الأول،٢٠١٠.

٢- المراجع باللغة الانجليزية :

- Anory , M, **Mexico's Automotive Sector , Tacking Center Stage In Global Production Strategies** , Motor Business International Journal , Vol. 28 , Second Quarter , 2000,P.70.
- Bacsu , Juanita **, Measuring Citizen Attitudes Toward W4 Globalization** , University Of Saskatchewan , Canada, 2007 .
- Bas , F.J., **Industry and Cleaner Production Strategies** , World Development , Vol. 27, No.6, Jun,1999, P.971.
- Beckman, S.L. ,et al. ,**Using Manufacturing AS A Competitive Weapon- The Development of A Manufacturing Strategy, In: Patricia E. Moody , Strategic**

Manufacturing – Dynamic New Directions for The 1990s , Homewood, Illinois : Richard D. Irwin , Inc. , 1990.

- Bedl , H., **Responsible for The World** , Asian Business , July , 1994,P.16.
- Behrman ,J.N., **Some Patterns In The Rise Of Multinational Enterprise** , London: Chapel Hill,1969,P.62.
- Bery Fogel & Forrest W., **Business Process Re-engineering(BPR) :- Case Study Reducing Product Development**, 1999.
- Bessant, J**. Developing Technological Capability Through Manufacturing Strategy** , International Journal of Technology Management , Vol.4, No.2-4,1997,P.177.
- Blanc,H.& Sierra ,C.**, The Internationalization of R&D By Multinationals : A Trade- off Between External and Internal Proximity**, Cambridge Journal of Economic , Vol.23,No.3,March,1999.
- Boutalb , Abdel -hadi, **Criticism of Globalization Positive & Negative Aspects** , Journal Islam Today, 2003 .
- Braithwaite, R. ,**The Supply Chain Risks of Global Sourcing**, Sloan Management Review. Vol. 37, No. 3, 2003, PP. 60-75.
- Brooke ,M. Z. & Remmers, H.L., **The Strategy of Multinational Enterprise: Organization and Finance** , London :Longman ,1970.
- Buffa,E.S. ,**Meeting The Competitive Challenge -Manufacturing Strategy For U.S.Companies,** Homewood ,Illinois :Dow Jones-Irwin, 1984.
- Caselli & Marco " **On The Nature of globalization and its Measurement Some Note** " on the A.T.Kearney Foreign Policy Magazine, Globalization Index and The GSGR Globalization , United Nation University,2006.
- Chan,P.S & A. Wong, **Global Strategic Alliances and Organizational Learning** ,Leadership and Organization Development Journal , Vol.15,No.4,1994,PP.31-36.
- Chase, R.B.,N.J .Aquilano & F.R. Jacobs , **Production and Operation Management – Manufacturing and Services, 8th ed.** .,N.Y.: Mc Grow-Hill Companies, Inc.,1998.
- **———————————, Production and Operation Management – Manufacturing and Services,7th ed.** , Homewood, Illinois : Richard D.Irwin,Inc.,1995.
- Chen,E.K.,**Multinational Corporations ,Technology Transfer and Employment Generation , A Case Study of Hong Kong Manufacturing** , CAMS, D.P.,No.82-04,Feb.,1982.
- Chernotsky , H.I., **Selecting U.S .Sites** : **A Case Study of German and Japanese Firms** , Management International Review , Vol.23, No.2,1983.
- Chris , V.& B. Kote , **Difference in Manufacturing Strategy Decisions Between Japanese and Western Manufacturing Plants : The Role of Strategic Time Orientation** , Journal of Operations Management , Vol.16, No.2-3, May , 1998,PP.197-198.
- Contractor , F.J. & V.K. Narayanan , **Technology Development In The Multinational Firm : A Frame Work For Planning and Strategy** , R&D Management , No.20,1990, PP.305-322.

- Coughlan, P.& E. Brady **, Evaluation Towards Integrated Product Development In Subsidiaries of Multinational Companies** , International Journal of Technology Management , Vol.12, No.7-8, December 1996,P.738.
- Daekwan, Kim, "**The Impact and Implication of Information Technology For Supply Chain Management Systems on Channel Relationships and Firm Market Performance**", Ph D. Dissertation submitted to Michigan State University, 2003.
- Danzyger ,H., **Strategic Manufacturing Plan : Your Competitiveness Depends On It , Industrial Engineering**, Vol.22, No.2,February,1990,P.19.
- Das, S.S., **Constructing Dominant Design Strategies of Firms Technological Competition**, Ph.D., University of Minnesota, 1994.
- Demeter , K**., Changes In Hungarian Manufacturing Strategies** , International Journal of Production Economics ,Vol.35, No.1-3,June , 1994.
- Dimitrova , Anna, **Challenging Globalization – The W3 Contemporary Sociological Debate About Globalization** , Institute European des Huts Etudes Internationals, France, 2002 .
- Draxler,J., **Globalization and Social Risk Management in Europe** , ENEPRL: Research Report ,No.23,2006, pp.1-43.
- Dunning , John.H., **The Multinational Enterprise** and the global economy, MA: Addison – Wesley,1993,P.16.
- Edington , D.W., **The Globalization of Japanese Manufacturing Corporations** , Growth and Change , Vol.24,No.1, Winter , 1993,P.37.
- Emmerji, L., **Globalization Regionalization and World Trade**, Columbia Journal of World Business, Vol.27, No.2, 1992, PP.6-7.
- Eriksen, T.H., **Globalization :The key Concepts** , Oxford: Berg,2007, pp. ix-20.
- Ettlie , J.E**., Global Manufacturing Strategies** , Automotive Production, Vol.108, No.2, Feb.,1996,P.14.
- Fleenor , D., **The Coming and Going of The Global Corporation**, Columbia Journal of World Business, No.28, Wintery,1993.
- Forst, A.S., **The Geographic Sources of Innovation In Multinational Enterprise**: U.S. Subsidiaries and Host Country Spill Overs 1980-1990, Ph.D. Massachusetts Institute of Technology, 1998.
- Fujita,S**., A Strategy For Corporate Innovation** , Tokyo: Asian Productivity Organization , 1997.
- Gary , V.D., **The Globalization of Design** , Appliance Manufacturer , Vol.43, No.3,March, 1995,P.10.
- Gawin, D.A., **Operation Strategy**, Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1994.
- Greene, A.H., **Globalization: Reality or Trend ?**, Production & Inventory Management Review & Apics News , Vol.9, No.12,Dec.,1989,PP.24-25.
- Grosby,P.B., **Quality Is Still Free** , N.Y.: McGraw-Hill,1996.
- Hadjinicola, G.C., **Product Positioning and Manufacturing in Multinational and Global Corporation** , Ph.D., University of Southern California , 1993.
- Harmmerly , H., **Matching Global Strategies With National Responses**, Journal of Business Strategy , March / April , 1992.
- Hanspeter , G., **Globalization and Industrial Competitiveness** , OECD Observer , No.197, Dec-Jan,1996.

- Harris , George L. ,**The Value of Integration, Measurement Systems and Application of Knowledge In Supply Management to Organization Performance**. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 20. No. 6., 2003, pp. 675- 691.
- Harry, M.G. & Lucas ,L.A., **Intellectual Property Rights Protection : What MNC Manager Should Know About GATT** ?, Multinational Business Review , Vol.4,No.1,1996.
- Hayes, R.H. & G.P. Pisana , **Beyond World Class : The New Manufacturing Strategy** , Harvard Business Review , Vol.72, No.1, January – February , 1994,PP.77-80.
- **——————** & S.C. Whell Wright , **Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing** , N.Y.: John Wiley & Sons , 1984.
- Henderson, J., **The Globalization of High Technology Production** , London , Routledge: Peter Worsley,1991.
- Hill, T., **Manufacturing Strategy**, Burr Ridge , IL.: Richard D .Irwin , 1994.
- Hirst ,P. &Thomson . G, **Globalization in Question** , Cambridge , UK , Press Kelly, 1996.
- Hodgetts, R.M. & F. Luthans ,**International Management** , 2nd ed ., N.Y.: McGraw-Hill, Inc.,1994.
- Holt, D.H., **International Management**, **Fort worth** : London , The Dryden Press , 1998.
- Humes, S**., Managing The Multinational : Comforting The Global-Local Dilemma** , Hemel Hempstead, U.K.: Prentice-Hall, Inc.,1993.
- Irwin, D.A., **The GATT In Historical Perspective**, American Economic Review , Vol.85 ,No.2, May,1995.
- Jan , Currie & Newson , Janice**, University and Globalization** , Saga Publication , International Education and Professional Publisher ,Oaks , London ,UK, 2003.
- Johansson , J.K. & Yip, G.S., **Exploiting Globalization Potential : U.S. and Japanese Strategies** , Strategic Management Journal , No.15,1994, PP.579-600.
- Johnson, F. et al. ,**Manufacturing Strategies Under NAFTA**, Business Quarterly, Vol.59,No.4,Summer,1995.
- Jordan, L.M , **Competitive Alliances Redefine Companies**, Management Review, April,1991.
- **——————**, **Juran On Planning For Quality**, N.Y. : Free Press,1988.
- Kearney, A.T. & Foreign Policy Magazine , The globalization Index ,2007,p.58.
- Khier-El-Din, A.H., **Towards Better Understanding of Globalization**, Paper Delivered at the International Marketing Conference , Alexandria , December 28-30,1993.
- Kim, J.S., **Search for A New Manufacturing Paradigm**, Research Report series, Boston University School of Management , October , 1996.
- Kindleberger, C.P., **The International Corporation** ,Cambridge , Mass :Mit press,1970.
- Klauzand, W., **The World Corporations** , An Executive View Annuals ,'The American Quarterly of Social Sciences,September,1972,p.14.
- Kotabe, M. & K. Helsen**, Global Marketing Management**, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.,2000.

- Lane,C. ,**Globalization and The German Model of Capitalism-Erosion or Survival?**, The British Journal of Sociology, Vol.51,No.2,June,2000.
- Lee, H.L., S Whang S. ,"**E-Business and Supply Chain Integration**", Stanford University, 2010 , Available,:http//www.EBSCO.com.
- Levitt, T., **The Globalization of Markets** , Harvard Business Review , May-June,1983.
- Markus, B., **The Value of Clean Manufacturing Strategies for Manufacturing Management Under The Environmental Policy** , Ph.D., Georgia Institute of Technology,1998.
- Mashael.alhajeri@ku.edu.kw
- Mattsson, L.G. ,**Reorganization of Distribution in Globalization of Markets: The Dynamic Context of Supply Chain Management** ,Supply Chain Management : An International Journal , Vol.8,Issue 5,2003,pp.416-426.
- Miller, J.G. & W. Hayslip ,**Implementing Manufacturing Strategic Planning** , Planning Review , Vol.17,No.4, Augest,1989,P.23.
- Miller, S.S., **Competitive Manufacturing : Using Production As A Management Tool**, N.Y.: Von Nostr and Reinhold Company , Inc.,1988.
- Modgetts Richard M. & Rugman Alan M., **International Business** (Third edition) Prentice Hall-Financial Times , Harlow, England,2003.
- Nelson, C.A. , **How To Develop A Competitive Manufacturing Strategy? : A Guide for Small and Large Manufactures**, **Production** , Vol.97 , No.3 , March , 1986,P.37.
- Oh, D., et al., **The Globalization Strategy of Daewoo Motor Company** , Asia Pacific Journal of Management , Vol.15, No.2,Oct.,1998,P.185.
- Oviatt, B.M. & P.P. McDougall, **Toward A Theory of International New Ventures** , Journal of International Business Studies,Vol.25,No.1,1994,PP.45-69.
- Pari, P. & V. Modesto **, Patterns of Internationalization of Corporate Technology : Location Vs. Home Country Advantages**, Research Policy , Vol.28,No.2-3,March,1999.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B., **Competitive Strategy, 5th ed**., Burr Ridge, Illinois: Irwin , 1997.
- Pearce, R.D., Decentralization R.& D. and Strategic Competitiveness: **Globalized Approach's to Generation and Use of Technology in Multinational Enterprise (MNEs)**, Research Policy , Vol.28,No.2-3, March, 1999.
- Pitroda, S., **From G.A.T.T. To W.T.O.**, Harvard Business Review , Spring , 1995.
- Porter, M.E, **Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries and Competitiors** , N.Y.: Free Press,1980.
- **———————**, **The Competitive Advantage Of Nations**, N.Y.:Free Press,1990.
- **———————** & C.V.Linde, **Green and Competitive : Ending The Stalemate**, Harvard Business Review , September- October ,1995,PP.35-37.
- Proncho, J.P.& Correa .L.H., **The Development of Manufacturing Strategy in Turbulent Environment** , International Journal of Operation and Production Management , Vol.15, No.11,1995.
- Rhinesmith, S.H., **A Manger's Guide To Globalization** , Virginia : ASTD,1994.
- Robeck , S.H., **The Export Myopia of M.S. Multinational** , Columbia Journal of World Business, No.28,Summer,1993,p.25.

- Robert Son .R .**Globalization** , London Sage,1995 .
- Rodrik, D., **Has Globalization Gone To Far ?** ,California , Management Review, Vol.39,No.3, Spring,1997,p.29.
- Room, N., **Developing Environmental Management Strategies** , Business Strategy and The Environment , Vol.1,1992.
- Roprtson, Ronald, **Globalization: Social Theory and Global Culture** (London, Newbury Park & Delhi,.1992).
- Samson, D., **Manufacturing & Operations Strategy**, N.Y.: Prentice Hall, 1991.
- Sarkis, J., **Manufacturing Strategy and Environmental Consciousness, Tec novation**, Vol.5, No.2, March, 1995.
- Shanthakumar, L., **Environment,** International Journal of Production Economics**,** Vol.35, No.1-3, 1994.
- Shapiro Alan C. ,**Multinational Financial Management** (Eight edition),John Wiley and Sons Inc., Hoboken N.J. USA , 2006.
- Slaughter .S & Rhoods . G. **, Commercialization of Academic Science and Technology , Science , Technology and Man Values ,** Journal of tighter education , 1999 **,** pp. 309 – 352,.
- **————** & Leslie . L ., **Academic Capitalism , Policies , Practices and The Entrepreneurial Universities Baltimore** , Toms Hopkins University , 2002 , pp.191 – 210.
- Slaughter, M.J., **Production Transfer Within Multinational Enterprise and American Wages**, Journal of International Economics, Vol.50, No.2, Apr., 2000, P.449.
- Sprye ,T , **Globalization and society** ,Caurbridge ,UK . Polity Press,1996 .
- Stephens, D.O.,**The Globalization of Information Technology In Multinational Corporations**, Information Management Journal , Vol.33, No.3,Jul.,1999, P.70.
- Stuart, H.L., **Beyond Green Strategies for Sustainable World**, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1997.
- Teece, J.B., et al., **Alex Trotman's Daring Global Strategy**, Business Week, April, No.3, 1995.
- Togendhat , Ch., **The Multinational**, London , Eyre and Spotiswoude,1970,p.10.
- U.N., **Multinational Corporation in World Development**, N.Y.: Department of Economic and Social Affairs, 1973.
- Venables, A.J., **Fragmentation and Multinational Production**, European Economic Review, Vol.43, No.4-6, Apr., 1999, PP.935-945.
- Vernon , R., **Sovereignty At Bay** , New York, Basic Book,1941.p.4.
- Verter, D. M. , **An Integrated Review of Facility Location**, **Capacity Acquisition and Technology Selection For Designing Global Manufacturing Strategies** , European Journal of Operational Research , Vol.60,No.1, Jul.,1992.
- Walter, P. G. & B. Toyne ,**Product Modification and Standardization In International Markets: Strategic Options and Facilitating Policies**, Columbia Journal of World Business, No.29, Winter, 1989.
- Wathen, S. ,**Manufacturing Strategy In Business Units : An Analysis of Production Process Focus and Performance** , International Journal of Operation and Production Management , No.1,1995.
- **www.globalization-index.org.**

- www.shorufatcenter.com .
- Yashino, M.Y. & S.U.Rangan, **Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach To Globalization** , Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Yip, G. S. , **Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage** , Englewood, Cliffs, N. J. : Prentice-Hall,1995.
- **————————, Global Strategy As A Factor In Japanese Success , The International Executive** , Vol.38,No.1, Jan. -Feb., 1996.

ملاحق الدراسة

١- قائمة استقصاء الدراسة الاستطلاعية.

٢- قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٣- الموافقة على جمع بيانات الدراسة الميدانية.

ملحق رقم (١)

قائمة إستقصاء الدراسة الإستطلاعية

كلية الإدارة والتكنولوجيا
قسم ادارة مالية ومحاسبة

السيد المحترم / السيدة المحترمة .....

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة /هند خلف كمال الدين ، مساعد التدريس بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بأسوان بإجراء دراسة استطلاعية لموضوع : " **انعكاسات العولمة على استراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية فى مصر** "، وذلك استكمالاً لمتطلبات التسجيل لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال – تخصص إدارة مالية .

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق ، وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم ، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في مجال هذه الدراسة ، ولأغراض البحث العلمي فقط .

إن دقة النتائج التي ستتوصل لها هذه الدراسة الإستطلاعية ومن ثم عناصر خطة الدراسة ، تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم، وإضافة أية تعليقات ترونها مناسبة للموضوع ، لذا نرجو إعطائه الأهمية المناسبة دعماً منكم للبحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحثة

هند خلف كمال الدين

الموبايل / ٠١١٤٠٩٩٣٣٥٣

الفاكس/٠٩٧/٢٣٣٢٨٤٢

قائمة استقصاء الدراسة الإستطلاعية

برجاء وضع علامة (√) أمام كل عبارة من العبارات الأتية ، وبما يتفق مع وجهة نظركم :

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	انهارت الحواجز والمسافات بين كل دول العالم في الفترة الأخيرة.					
٢	العالم كله أصبح سوقاً واحداً.					
٣	يتم تصميم استراتيجيات الإنتاج في مقر الشركة الأم.					
٤	تعد اتفاقية الجات من أهم ابعاد العولمة .					
٥	جميع المواقع فى أى دولة في العالم من الممكن أن تكون موقعاً لمصانع الشركة الأم.					
٦	تتبنى الشركة استراتيجيات الإنتاج النظيف (الأخضر).					
٧	البيئة المحلية ليست مهمة وانما الأهم هى البيئة العالمية .					
٨	تصميم المنتج يسير الآن نحو التوحد على مستوى العالم .					
٩	ظهر حالياً ما يطلق عليه العميل العالمي ،					
١٠	لا يتم القيام بالبحوث والتطوير في الفروع الخاصة بالشركة الأم.					
١١	تعمل فروع الشركات على تنويع الإنتاج في الفترة الحالية .					
١٢	هناك توحد في التكنولوجيا المستخدمة بكافة فروع الشركة .					
١٣	ادى انتشار العولمة الى سرعة انتقال التكنولوجيا والمعرفة بين الدول .					
١٤	أدت العولمة إلى انتشار التحالفات الاستراتيجية بين الشركات.					
١٥	انتشار العولمة أدى إلى زيادة حدة المنافسة .					
١٦	ساعدت العولمة على تحسين نوعية الانتاج .					
١٧	تركز الادارة العليا على جودة المنتجات اكثر من الكمية .					
١٨	تعتمد الادارة العليا في تخفيض تكلفة الانتاج على اقتصاديات الحجم الكبير.					
١٩	تهتم الشركة بالابتكار عند تصميم المنتج.					
٢٠	ينظر للموردين في أي مكان في العالم على اساس انهم البداية الحقيقية لعملية التصنيع.					

أى تعليقات اخرى ترون اضافتها :

.....

.....

.....

.....

.....

نشكركم لحسن تعاونكم

الباحثة

ملحق رقم (٢)

قائمة إستقصاء الدراسة الميدانية

كلية الادارة والتكنولوجيا
قسم ادارة مالية ومحاسبة

السيد المحترم / السيدة المحترمة .....

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة /هند خلف كمال الدين مساعد التدريس بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بأسوان بإجراء دراسة بعنوان : " **انعكاسات العولمة على استراتيجيات الانتاج بالشركات متعددة الجنسية فى مصر** " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال – تخصص إدارة مالية .

ونرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق ، وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا في مجال هذه الدراسة ، ولأغراض البحث العلمي فقط .

إن دقة النتائج التي ستتوصل لها هذه الدراسة، أمر يتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم ، لذا نرجو إعطائه الأهمية المناسبة دعماً منكم للبحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحثة

هند خلف كمال الدين

الموبايل / ٠١١٤٠٩٩٣٣٥٣

الفاكس/٠٩٧/٢٣٣٢٨٤٢

قائمة الاستقصاء الموجهة للشركات متعددة الجنسية

أولاً : بيانات عامة :

١- الاسم:..... (اختياري)

٢- النوع :

أ- ذكر ☐ ب- أنثى ☐

٣- المؤهل العلمي :

أ- مؤهل عالي ☐ ب- ماجستير ☐ ج- دكتوراه ☐

٤- المركز الوظيفي :

أ- مدير عام الفرع ☐ ب- مدير انتاجي ☐

٥- سنوات الخبرة :

أ- أقل من ٥ سنوات ☐ ب- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐

ج- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ د- ١٥ سنة فأكثر ☐

ثانياً : محاور الاستقصاء :

المحور الأول : العولمة

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	تعمل منظمة التجارة العالمية على كفالة المزيد من الحماية لحقوق الملكية الفكرية.					
٢	يعد تحرير الاستثمارات الأجنبية من القيود التجارية من اولويات منظمة التجارة العالمية.					
٣	تعمل اتفاقية الجات على تشغيل التدفق الحر للبضائع والأفكار عبر بلاد العالم.					
٤	تحاول الجات الوصول بالعالم إلى جعله وحدة واحدة مندمجة اقتصادياً .					
٥	تعمل منظمة التجارة العالمية على تحرير التجارة بين الدول في كل من السلع والخدمات.					
٦	ساعد انتشار العولمة على نمو التكتلات الإقليمية .					

٧	ساهم انتشار العولمة على ظهور العلاقات والمصالح الاقتصادية المتشابكة .					
٨	ادت العولمة إلى انتشار التحالفات الاستراتيجية بين الشركات العملاقة.					
٩	تعمل التكتلات الاقتصادية على تقليل تكلفة التنافس.					
١٠	يعد ظهور الارتباط الدولي مؤشراً من مؤشرات عولمة المنافسة .					
١١	ادت العولمة إلى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
١٢	ادت العولمة إلى سرعة انتقال التكنولوجيا بين الدول.					
١٣	ادى التقدم في وسائل الاتصالات إلى انهيار الحواجز بين الدول.					
١٤	ان تطور تكنولوجيا المعلومات جعلت الاسواق أسرع وأقوي تأثراً بالاحداث والمتغيرات السائدة .					
١٥	كلما تطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، كلما تم الغاء حواجز الوقت والمسافة بين دول العالم .					
١٦	ادت العولمة إلى بروز الهيمنة الأمريكية على العالم من خلال المؤسسات الدولية المتخصصة.					
١٧	تختلف العولمة عن النظام الدولي.					
١٨	تعتبر منظمة التجارة العالمية **WTO** أحد الركائز الأساسية للعولمة.					
١٩	يسهم صندوق النقد الدولي في دعم اتجاهات العولمة والانخراط في تيارها .					
٢٠	يعد البنك الدولي أحد الأطر المؤسسية للعولمة.					
٢١	حصول الشركة على الأيزو٩٠٠٠ يساعدها في تحقيق أهدافها في ظل العولمة .					
٢٢	حصول الشركة على الأيزو ٩٠٠٠ يدعم تنافسيتها.					
٢٣	تطبيق اشتراطات الأيزو ٩٠٠٠ لا يقاوم من قبل العاملين بالشركة.					
٢٤	حصول الشركة على الأيزو ٩٠٠٠ له أثر ايجابي في انتشار العولمة.					
٢٥	ادت العولمة إلى ظهور معايير الجودة العالمية **ISO 9000** .					
٢٦	تعمل الأيزو ١٤٠٠٠ على تسهيل التجارة الدولية .					
٢٧	يساعد حصول الشركة على الأيزو ١٤٠٠٠ على زيادة مقدرتها على تحسين وقياس ادائها البيئي.					
٢٨	ان ظهور معايير الإدارة البيئية يعمل على خلق تطابق بين استراتيجيات الإنتاج وبين البيئة العالمية لهذه الشركات.					
٢٩	دخلت العلاقة بين التجارة والبيئة في اطار منظمة التجارة العالمية .					
٣٠	ترتب على انفتاح الحواجز بين الدول وجود صحوة بيئية.					

المحور الثاني : استراتيجيات الانتاج

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	تولى ادارة الشركة اهتماما بإنتاج منتج متميز يثير الجذب والانتباه.					
٢	تعتمد الشركة فى تصميم المنتج على رغبات العملاء.					
٣	التركيز على التصاميم القياسية ISO عند تصميم المنتج.					
٤	تظهر الادارة العليا الالتزام بالجودة بمتابعة التحسين المستمر لكل انشطة الشركة .					
٥	تركز الادارة العليا على جودة المنتجات اكثر من الكمية .					
٦	يعد ترشيد استخدام التنويع في المنتجات مسألة مهمة .					
٧	التنويع في المنتجات يؤدى لفقد مزايا تنافسية.					
٨	التركيز على عدد قليل من المنتجات يعد سبباً للنجاح.					
٩	تعميق تنويع المنتجات هو الاتجاه الحالي لشركتنا.					
١٠	يتم القيام بالتنويع الجغرافي لنفس خطوط الإنتاج .					
١١	تهتم الشركة بالابتكار عند تصميم المنتج.					
١٢	تهتم الشركة بجعل تصميم المنتجات علمية وموحدة.					
١٣	ظهور العولمة ادى الى تقييد الشركات بالمواصفات العالمية عند تصميم منتجاتها.					
١٤	تستخدم استراتيجية عالمية في مجال تصميم المنتجات لتحقيق التجانس في الطلب العالمي على المنتجات .					
١٥	تعمل الشركة على زيادة وتيرة التغير خلال فترات زمنية متقاربة في تصميم المنتجات .					
١٦	تعتمد الادارة العليا في اختيار موقع الفرع على التواجد بالقرب من نقاط الاستهلاك.					
١٧	تهتم الادارة العليا في اختيار موقع الفرع بالقرب من مصادر المادة الخام.					
١٨	ساعدت العولمة على تسهيل اختيار مواقع متميزة لفروعها.					
١٩	تنتشر مواقع الانشطة الانتاجية التابعة للشركة على نطاق عالمي.					
٢٠	اتجاه الانشطة الانتاجية بالشركة الى المواقع التي تتوافر فيها ميزة تنافسية .					
٢١	تهتم الادارة العليا باختيار اقل الاسعار عند اختيار مصدر التوريد.					
٢٢	تعطى الادارة العليا اولوية لمصادر التوريد ذات العلاقة التاريخية مع الشركة عند اختيار مصدر التوريد.					

٢٣	ظهور العولمة ادى الى توسيع دائرة مصادر التوريد التي تقوم الشركة بالاختيار منها.					
٢٤	ينظر للموردين في أي مكان في العالم على اساس انه البداية الحقيقية لعملية التصنيع.					
٢٥	يتم بناء علاقات قوية وطويلة الاجل مع الموردين عن طريق عقود طويلة الاجل.					
٢٦	تعطى الشركة اهمية كبيرة لبحوث السوق التي تقوم بها عند تصميم المنتج.					
٢٧	يتم تركيز البحوث والتطوير في المعامل المركزية للشركة الام لدواعي السرية .					
٢٨	يتم تقديم الدعم الكافي لخلق وتطوير التكنولوجيا ذات الاتجاهات القصيرة والمتوسطة الاجل لحل مشكلات فنية للشركة .					
٢٩	تقوم الشركة بنشر وحدات البحوث والتطوير في معظم الفروع التابعة لها لتقدمها العلمي.					
٣٠	يوجد تكامل في انشطة البحوث والتطوير بالشركة في بعض المجالات.					
٣١	تقوم الشركة بإنتاج منتج متميز بصرف النظر عن اضراره البيئية.					
٣٢	تهتم الشركة بالمواصفات البيئية العالمية عند انتاج منتجاتها.					
٣٣	ظهور العولمة ادى الى التزام الشركات بالمواصفات البيئية العالمية.					
٣٤	أدت المتغيرات البيئية العالمية الى تعميق البعد البيئي المادي في عناصر استراتيجية الانتاج.					
٣٥	يتم تصميم المنتجات بشكل يسهل اعادة استخدامها بعد نهاية دورة الحياة لها .					

أي تعليقات أخرى ترون إضافتها :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نشكركم لحسن تعاونكم،،،

الباحثة

ملحق رقم (٣)

الموافقة على جمع بيانات الدراسة الميدانية

السيد المحترم / .....

تحية طيبة وبعد ،،،،،

تبعث لسيادتكم الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى – فرع جنوب الوادى بأسوان – بأرق التمنيات القلبية بدوام النجاح والتوفيق ، ونظراً للدور البارز الذى تقوم به مؤسستكم فى تنمية المجتمع ، نرجو من سيادتكم التكرم بتقديم يد العون والمساعدة لإنجاح رسالة الأكاديمية العربية والتى تتمثل فى تطوير وتنمية إقليم جنوب الوادى ، ووذلك من خلال تقديم البيانات والمعلومات الضرورية – والتى سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمى – للباحثة /**هند خلف كمال الدين شيبة**، مساعد التدريس بكلية الإدارة والتكنولوجيا – فرع الكاديمية بجنوب الوادى ، وذلك لمساعدتها فى إنجاز رسالة الماجستير الخاصة بها ، والتى عنوانها / **إنعكاسات العولمة على إستراتيجيات الإنتاج دراسة ميدانية بالتطبيق** على الشركات متعددة الجنسية بـ ج.م.ع .

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير الفرع
أ.د محمد بشير صالح

Marwa Kamal

College of Business Administration

Postgraduate Studies

The implications of globalization on production strategies – A field study by the applied on multinational companies in A.R.E

A Thesis submitted for the partial Fulfillment of the requirements for the award of the Master degree in Business Administration

By

Hend Khalaf Kamal el Din

A Teaching assistant in college of business administration
Arab Academy for Science ,Technology and Maritime Transport
South Valley Branch in Aswan

Supervised by

Pro. Dr.

Mohammed Nimr Ali

Professor and head of business
administration department
Faculty of Commerce - Sohag University
and member of the permanent committee to
promotion the professors and assistant
professors

1437 - 2016