



الإجابة النموذجية لامتحان مقياس استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات

الإجابة عن السؤال الأول:

1- خطأ

الإجابة الصحيحة: الشركات العابرة للقوميات تعمل كشبكة من المراكز المتخصصة ، حيث تُشارك الفرق في تصميم المنتجات عالميا دون هيمنة مركزية، على عكس الشركات متعددة الجنسيات التي تحتفظ بتحكم مركزي. **1 نقطة**

2- خطأ

الإجابة الصحيحة: الشركات المتعددة الجنسيات تتبنى استراتيجية "الابتكار المفتوح"، حيث تستثمر في شركات ناشئة، وتشارك في أبحاث جامعية، وتنظم مسابقات ابتكار لاستيعاب الأفكار من خارج حدودها التنظيمية، **1 نقطة**

3- خطأ

الإجابة الصحيحة: الشركة التابعة تمتلك شخصية قانونية مستقلة، ومسؤوليتها تقتصر على أصولها الخاصة، مما يحمي أصول الشركة الأم من الدعاوى القضائية أو الإفلاس، على عكس الفرع الذي لا يتمتع باستقلال قانوني وتحمل الشركة الأم كامل المسؤولية عنه. **1 نقطة**

4- خطأ

الإجابة الصحيحة: نظرية "دورة حياة المنتج الدولية" تفترض أن المنتج يبدأ في الدولة الأم (مرحلة الابتكار)، ثم يُنقل إلى دول متقدمة (مرحلة النمو)، وأخيرا إلى دول منخفضة التكلفة (مرحلة النضج). **1 نقطة**

5- خطأ

الإجابة الصحيحة: الاستثمار المباشر الأجنبي (امتلاك $\leq 10\%$ من أصول خارجية) هو المعيار الاقتصادي الرئيسي لتعريف الشركة متعددة الجنسيات، لأنه يدل على التزام استراتيجي طويل الأمد ووجود تشغيلي فعلي، على عكس التصدير الذي يخلق علاقة تجارية مؤقتة فقط. **1 نقطة**

ملاحظة: لا تحتسب النقطة إلا إذا كانت الإجابة صحيحة بالكامل.

الإجابة عن السؤال الثاني:

1- تفسر نظرية الإطار التحليلي OLI لجون دانيغ قرار الشركة بالتوسع عبر الحدود من خلال تفاعل ثلاثة عوامل مترابطة: مزايا الملكية (O) وتشمل الموارد الفريدة للشركة مثل التكنولوجيا المتطورة أو العلامة التجارية القوية أو الإدارة الفعالة التي تمنحها ميزة تنافسية على الشركات المحلية. مزايا الموقع (L) وتشمل الخصائص الجاذبة للدول المضيفة مثل حجم السوق الكبير، أو انخفاض تكاليف العمالة، أو وفرة الموارد الطبيعية، أو السياسات الحكومية الداعمة. مزايا التدويل أو التحويل الداخلي (I) وتشير إلى تفضيل الشركة للسيطرة المباشرة على عملياتها الخارجية عبر فروع مملوكة بالكامل بدلا من الاعتماد على آليات مثل الترخيص أو التصدير، وذلك لحماية مزاياها وزيادة الكفاءة. وفقا للنظرية، يحدث الاستثمار الأجنبي المباشر عندما تجتمع هذه العوامل الثلاث معا، مما يجعل التوسع عبر الحدود خيارا مربحا ومنطقيا. مثال تطبيقي: هو استثمار شركة "نيسان" في المكسيك: حيث استفادت من مزايا

الملكية (تقنيات السيارات الكهربائية)، ومزايا الموقع (قرب المكسيك من السوق الأمريكية الكبيرة وتكلفة العمالة التنافسية)، مع تفعيل مزايا التدويل من خلال إنشاء مصانع مملوكة بالكامل لضبط الجودة والاستراتيجية. **3 نقطة**

2- تمثل التجارة داخل الشركة (Intra-firm trade) نحو 30-40% من التجارة العالمية، وهي أساس سلاسل القيمة، حيث تُجرى عملياً الإنتاج إلى مراحل متعددة، ويتم تبادل المكونات شبه المصنعة بين فروع الشركة في دول مختلفة ضمن استراتيجية موحدة، فمنتج واحد مثل الهاتف الذكي قد يحتوي على مكونات من أكثر من 30 دولة، ويُجمع في دولة ثالثة، ثم يُوزع عالمياً، وكل مرحلة تولد تدفقات تجارية تُسجل في إحصاءات التجارة، مما يعكس الترابط العميق بين اقتصادات الدول، ويُظهر كيف أن القيمة الاقتصادية لم تعد تُنتج في مكان واحد، بل تُخلق تعاونياً عبر شبكة عالمية. **3 نقطة**

3- الفرق الجوهرى يكمن في الشخصية القانونية. فالشركة التابعة هي كيان قانوني مستقل، لها أصولها وإدارتها وسجلاتها المحاسبية المنفصلة، ومسؤوليتها محدودة بأصولها فقط. أما الفرع، فلا يتمتع بشخصية قانونية مستقلة، بل هو امتداد للشركة الأم، وبالتالي فإن أي التزام أو خسارة يطال الفرع يطال الشركة الأم مباشرة. **3 نقطة**

4- تتخذ الشركات المتعددة الجنسيات قرارات اختيار الموقع الدولي عبر عملية منهجية تبدأ بمسح أولي لاستبعاد الدول غير المؤهلة بناء على عتبات حدية مثل القيود السياسية أو التشريعية أو ضعف البنية التحتية، باستخدام مصادر بيانات دولية ومقابلات مع خبراء محليين. ثم تضيق القائمة إلى 5-7 دول تُقِيم مقارناً وفق معايير مثل القرب من العملاء والموردين، وتوافر المهارات، والتكاليف المباشرة وغير المباشرة، والأطر التنظيمية. بعد ذلك، يُجرى تحليل موقعي دقيق يشمل زيارات ميدانية، وتقييمات اللوجستيات والبنية التحتية، والنماذج المالية الشاملة. وفي المرحلة النهائية، تُجرى اختبارات حساسية للمخاطر (مثل تقلبات العملات أو الأجور)، ويُتفاوض مع السلطات المحلية على الحوافز والتراخيص. وتدعم هذه العملية أدوات مثل تحليل PESTEL لتقييم البيئة الكلية، والمصفوفة المرجحة لجعل المفاضلة موضوعية من خلال أوزان ودرجات تكشف الافتراضات الكامنة وراء القرار. **3 نقطة**

5- تتبع الشركات المتعددة الجنسيات آليات متقدمة لإدارة الابتكار التكنولوجي ونقل المعرفة عبر شبكتها العالمية، حيث تبني نموذج "الابتكار المفتوح" الذي يتضمن الاستحواذ على الشركات الناشئة التكنولوجية (كما في استحواذ "فيسبوك" على "إنستغرام")، واستثمار رأس المال الاستثماري المؤسسي في شركات واعدة، وإقامة شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز الأبحاث العالمية، وتنظيم مسابقات الابتكار وبرامج الهاكاثون لجذب المبتكرين المستقلين. كما طورت هذه الشركات نماذج لامركزية متخصصة لإدارة البحث والتطوير، حيث توزع مراكز الابتكار عبر "بؤر الابتكار" العالمية مثل وادي السيليكون وشينزن، للاستفادة من المواهب والموارد المتناثرة جغرافياً. ويتم نقل المعرفة من المركز إلى الفروع عبر آليات مثل إرسال الخبراء والتقنيين في بعثات عمل، وتنظيم برامج تدريبية مكثفة، واستخدام أنظمة إلكترونية متطورة لإدارة المعرفة تتيح توثيق المعارف ومشاركتها فوراً، مع تركيز خاص على "قدرة الاستيعاب" لدى الفرع المحلي وقدرته على تكييف هذه المعرفة مع بيئته التشغيلية والثقافية. أما في الاتجاه المعاكس، فيُعرف النقل باسم "الابتكار العكسي"، حيث تبتكر الفروع في الأسواق الناشئة حلولاً مبسطة ومنخفضة التكلفة لتلبية احتياجات محلية، ثم تُعيد الشركة الأم تطوير هذه الابتكارات لتسويقها عالمياً، **3 نقطة**