

أشكال الحاكمة في سلسلة القيم والتنظيم
الجغرافي الناتج في صناعة الملابس
في المملكة الأردنية الهاشمية
دراسة تطبيقية في الجغرافيا الاقتصادية

د. صفاء صبح صباينة*

* أستاذ مساعد/ قسم الجغرافيا/ كلية الآداب والفنون/ جامعة حائل/ حائل/ المملكة العربية السعودية.

ملخص:

يتميز الاقتصاد العالمي في الوقت الحاضر بتقاسم مراحل الإنتاج وتدويله، وبرز ما بات يعرف بسلاسل السلع العالمية. ولهذا انتشرت في كثير من دول العالم المناطق الصناعية المعدة للتصدير.

وقد تبلور في السنوات الأخيرة مدرستان: واحدة ترى في ظاهرة تقسيم العمل فرصة سانحة لتتكامل الدول النامية في الاقتصاد العالمي من خلال التصدير وانتقال التكنولوجيا، وما ينعكس ذلك على توفير فرص العمل والحد من البطالة. وتركز المدرسة الثانية على عدم تكافؤ الفرص بين الدول الصناعية والدول النامية، وبخاصة في توزيع مراحل الإنتاج. فالدول الصناعية تمتلك الشركات الكبرى التي تحتفظ بالمراحل الحساسة، وذات القيمة المضافة المرتفعة وتقذف بالمراحل التي تحتاج إلى أيدي عاملة كثيفة ورخيصة إلى الدول النامية. ومن هنا تطور مفهوم سلاسل السلع العالمية (سابق الذكر) إلى سلاسل القيم العالمية.

وغالباً ما تتنافس الدول النامية في جذب المزيد من الاستثمارات، وذلك بتقديم أسعار متدنية للغاية يصبح معها تحقيق الأهداف التنموية مستحيلاً. وبالمقابل تمتلك الشركات الكبرى قدرة أكبر في التفاوض، مما يجبر الدول النامية على الخضوع لها.

ارتبط الأردن بسلاسل القيم العالمية من خلال مصانع الملابس في المناطق الصناعية المؤهلة، وهذه المصانع إما أردنية تقوم بالعمليات الإنتاجية متدنية القيمة المضافة، أو أجنبية يعمل فيها الأردنيون في مراحل هامشية.

وتأتي هذه الدراسة لتحليل الحاكمية في سلسلة القيم في صناعة الملابس في المناطق الصناعية المؤهلة والتعرف إلى أنواعها، ومن أجل هذا الهدف، دُرِسَ ٦٥ مصنعاً عاملاً في المدن الصناعية المؤهلة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أشكالاً متعددة للحاكمية في مصانع الملابس الأردنية، جميعها تعمل على تحقيق قيمة مضافة متدنية بالنسبة للأردنيين.

الكلمات الدالة: الحاكمية، سلاسل السلع العالمية، سلسلة القيم العالمية، المناطق الصناعية المعدة للتصدير، المناطق الصناعية المؤهلة.

Abstract:

The contemporary world economy is characterized through division of labor and production which are embedded in the so called “commodity value chain.” The emergence of “Export Processing Zones” (EPZs) worldwide could be seen as a result of such development.

The evaluation of such zones and their effects on national economies are identified in two different discourses: the first one stresses the role of “global value chains” in enabling the developing countries to integrate themselves in the world economy and to benefit from technology transfer, export and to generate jobs and eliminate unemployment. The second one is based on the economic asymmetry between developed and developing countries especially in the distribution of the production stages equally. Leading firms in the industrial states maintain the more value added stages in their hands and give the less important and labor intensive stages to developing countries. These in turn run a hard competition which leads to low labor wages prices.

Jordan joined the global value chains through the QIZ as a result of the peace treaty with Israel. The apparel industry is the prevailing ones and belong to either to South Asian Companies or to Jordanian. In both cases Jordanians undertake marginal production steps.

This study is aiming at analyzing of global apparel governance in the garment industry in QIZs and to shed light on its structure and its economic effects. To achieve such target, 65 industrial companies have been investigated in the QIZs.

The main results of the study show that there are many formes of governance in garment industry, and all these forms are low added values.

Keywords: *Governance, Commodity value chain, Global value chain, Export processing Zones, Qualified Industrial Zones (QIZs) .*

أولاً- الإطار النظري للدراسة:

١- المقدمة:

حدث خلال العقد الأخير من القرن الماضي تغييرات في تركيبة الاقتصاد العالمي أدت إلى ظهور ما يعرف بنظام تقسيم العمل، حيث تحتفظ الشركات القيادية في الدول المتقدمة بالمراحل الإنتاجية ذات القيمة المضافة المرتفعة، والتي تحقق ربحاً أعلى، في حين عملت على نقل المراحل الإنتاجية ذات القيمة المضافة المتدنية إلى الدول النامية، وقد أدى ذلك إلى انتشار ما يزيد عن ٣٠٠٠ منطقة صناعية مخصصة للتصدير Export Processing Zones (EPZs) في أكثر من ١١٦ دولة^(١).

وقد أدت تجزئة العملية الإنتاجية بين عدد من الدول إلى ظهور مفهوم «سلسلة القيم العالمية»، حيث تشارك عدد من الدول في هذه السلسلة، عن طريق القيام بأحد المراحل الإنتاجية ضمن السلسلة.

وقد لاقى هذا التطور اهتمام العديد من الباحثين مثل Gereffi و Hassler ، وخاصة لتفسير ضعف التنمية الصناعية، وتراجع مستوى المعيشة في الدول النامية، على الرغم من التوسع الصناعي فيها، كما أصبح بالإمكان تفسير التباين التنموي بين الأقاليم أو الدول تبعاً لموقعها في سلسلة القيم. وتتباين الآراء حول جدوى هذا التطور، وخاصة في الدول النامية. فمنهم من يعتقد أن دخول سلاسل القيم العالمية يعني التكامل والاندماج مع الاقتصاد العالمي واكتساب المعرفة والتكنولوجيا. في حين يرى فريق آخر من الباحثين أن التنافس بين المنتجين في السلسلة قد يؤدي إلى تسابق نحو الهاوية Race to the Bottom والدخول في طريق البؤس "Entering a Trajectory of Immiserizing"^(٢).

وسنحاول في هذه الدراسة تحليل طبيعة الحاكمية في صناعة الملابس الأردنية في السنوات الأخيرة، وطبيعة التنظيم الجغرافي الناتج.

بلغ عدد مصانع الملابس في الأردن عام ٢٠٠٤ م نحو (٢١٤٧) منشأة، يعمل بها نحو (٤٤٧٩٧) عاملاً، ووصل حجم التصدير إلى (٩٢٠) مليون دينار. وقد جاء هذا التطور نتيجة لإقامة المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، وفقاً لاتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة بين الأردن والولايات المتحدة الأمريكية في ١٦ / ١١ / ١٩٩٧ م على إثر اتفاقية السلام بين الأردن وإسرائيل التي وقعت في عام ١٩٩٤ م.

وتتيح هذه الاتفاقية التصدير إلى الولايات المتحدة الأمريكية بدون تحديد للكمية، وبدون رسوم جمركية، الأمر الذي ساهم في جذب المستثمرين الأجانب إلى الاستثمار في الأردن من مختلف أنحاء العالم.

وقد ارتبط الأردن بسلسلة القيم العالمية من خلال مصانع الملابس في المناطق الصناعية المؤهلة، وهذه المصانع إما أردنية تقوم بالعمليات الإنتاجية متدنية القيمة المضافة، أو أجنبية يعمل فيها الأردنيون في مراحل هامشية.

٢ أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة فيما يأتي:

- معرفة الموقع الذي يحتله الأردن على السلسلة العالمية وهل هناك احتمالية لتطوير موقع الأردن عامة على هذه السلسلة؟.
- معرفة الفوائد التي حققها المستثمر الأردني بالذات في هذه السلسلة؟ وهل هناك احتمالية لتطوير دوره في السلسلة؟.

٣: مشكلة الدراسة وفرضياتها:

تبلورت فكرة سلاسل السلع Commodity Chain وسلاسل قيم السلع Commodity Value Chain، وأخيراً سلاسل القيم العالمية Global Value Chain في مطلع التسعينيات من القرن الماضي، وذلك لتوضيح ما طرأ على نظام الإنتاج السلعي من تشتت جغرافي وتقسيم العمل من جهة ولتفسير التخلف في الدول النامية على الرغم من سيرها في ركاب الصناعة.

وقد طبقت هذه الأفكار في مجال إنتاج الخضروات في الدول النامية وتصديرها إلى الدول الصناعية^(٣)، كما درست صناعة الملابس في الولايات المتحدة الأمريكية، وعدد من الدول النامية، وبخاصة اندونيسيا وسيرلانكا وفيتنام^(٤)، وفي صناعة الأحذية في إقليم جنوب الصين^(٥).

تميزت نظرة معظم الباحثين بالنظرة الكلية لسلاسل القيم دون التعرض للأجزاء المتعددة ومعرفة دور الشركات القيادية في كل منها. فبالإضافة إلى عملية التصميم والتسويق، وهما العمليتان اللتان تحتفظ بهما الشركات الكبرى في الدول الصناعية، هناك مراحل عديدة، علينا معرفة ما يجري فيها لتحديد إمكانية الانتقال منها إلى مرحلة أعلى وهكذا. فدخل السلسلة شيء والتحكم في مراحل السلسلة شيء آخر، وهذا ما ستحاول الدراسة التعرض له.

فإذا تطرقنا إلى صناعة الملابس في الأردن، فإننا نجد ارتفاع عددها بشكل كبير في السنوات الأخيرة، ومع ذلك لم تساهم في حل مشكلة البطالة أو إدخال تقنيات جديدة إلى هذه الصناعة. وبكلمة أخرى، لم تتحول المناطق الصناعية المؤهلة إلى «بور إبداعية» و «مراكز تكنولوجية» قادرة على إحداث التنمية المنشودة، على الرغم من ازدياد عدد المصانع، وأعداد العاملين فيها وحجم التصدير منها، ويعود ذلك إلى قيام المصانع الأردنية بالمراحل الهامشية في سلسلة القيم، والتي لا تحقق قيمة مضافة عليا أو ربحاً مرتفعاً.

وعلى الرغم من جهود الحكومات المتعاقبة في دعم القطاع الخاص للتوجه إلى الصناعات المكثفة للعمالة وعلى رأسها صناعة الملابس، للتخفيف من معدلات البطالة التي تفوق (١٤٪)، فإن هذه الصناعة لم تعمل على جذب العامل الأردني إلا بشكل محدود.

وعليه فإن أهم الفرضيات التي سيجري اختبارها في هذه الدراسة هي:

● تتحكم الشركات العالمية بسلسلة القيم، وتفرض المرحلة الإنتاجية التي تقوم بها المصانع الوطنية.

● يمكن للباحثين تفسير التنمية والتخلف، أو التباين التنموي بين الأقاليم أو الدول من خلال الدور الذي تقوم به المصانع في سلسلة القيم.

٤-١: أهمية الدراسة ومسوغاتها:

تبرز أهمية الدراسة من خلال التعرف إلى الأسباب التي جعلت صناعة الملابس غير فاعلة في التنمية الصناعية، وفي تحسين مستوى معيشة السكان، على الرغم من التطور الهائل في أعداد هذه الصناعة. ويمكن تلخيص مبررات الدراسة فيما يأتي:

● لا توجد أية دراسة للحاكمية (Governance) لأية صناعة في الأردن، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتغطي النقص في هذا الموضوع.

● الحاجة الماسة لوضع إطار نظري يمكن من خلاله تفسير سلاسل الإنتاج لصناعة الملابس في الأردن ونشأتها وتطورها، الذي يساهم في وضع إطار نظري لسلاسل الإنتاج بشكل عام في الأردن.

٥-١: منهجية البحث:

- المنهج الاستقرائي: ويقوم على تتبع طبيعة الحاكمية في صناعة الملابس في الأردن واستقرائها، وقد شكلت الأدبيات العالمية التي كتبت منذ منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي، حول سلسلة القيم أساس الإطار النظري لهذه الدراسة.

أسلوب جمع البيانات:

حصل الباحث على قوائم بالمصانع في كل مدينة مؤهلة من إدارة المدينة نفسها، وأجرى مسحاً شاملاً لمصانع الملابس في المدن المؤهلة، وقد بلغ عددها (١٠٨) مصانع موزعة على المدن المؤهلة كافة، تبين أثناء عملية المسح إغلاق (٨) مصانع، بالإضافة إلى دمج أربعة مصانع مع مصانع أخرى. وتبين أن حوادث الحرائق عملت على إغلاق (١٣) مصنعاً، ما زالت مسجلة لدى إدارات هذه المدن، كما رفض أرباب (١٨) مصنعاً إجراء المقابلة، وبالتالي اقتصرَت الدراسة على (٦٥) مصنعاً للملابس في المدن المؤهلة الموزعة على أنحاء المملكة كافة. وقد درست هذه المصانع في المدن المؤهلة بغض النظر عن الوزن النسبي لكل مدينة، وذلك لعدم أهمية هذا العامل، لأن جميع المدن الصناعية المؤهلة في المملكة تعمل بالشروط نفسها والأسلوب نفسه بغض النظر عن الموقع.

وبعد أن حُدد مجتمع الدراسة، وُضعت استبانة الدراسة وعُرضت على ثلاثة محكمين، وقد اشتملت الاستبانة على محاور عدة تتناول أجزاء الدراسة بالتفصيل (أنظر ملحق ١): وبعد توزيع استبانة الدراسة، أُجريت المقابلات الشخصية، للحصول على معلومات كمية ونوعية من هذه المصانع.

ثانياً الدراسات السابقة:

تعدُّ دراسات الحاكمة من الدراسات التي بنيت على التكامل بين طروحات الباحثين في نهاية القرن الماضي، إلا أن جميع هذه الدراسات اعتمدت على الأدلة الحسية المنتقاة من دراسات حالة في الولايات المتحدة الأمريكية، شملت الشركات: Liz Claiborne, Nike, Wal Mart و Reebok, Gap, Jc Penney.

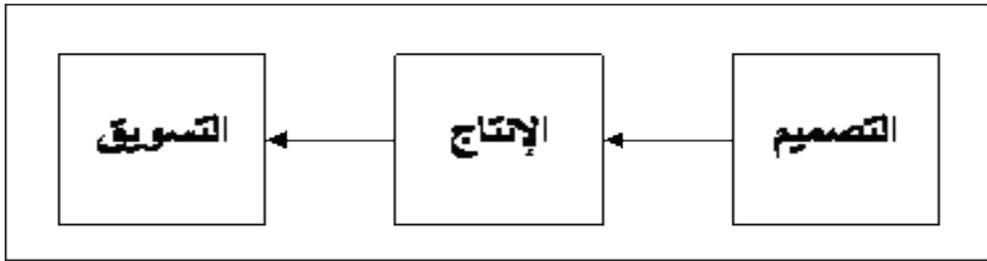
فقد جاء في دراسة (1994) Gary Gereffi^(٦) أن نظام الإنتاج الحديث عمل على تجزئة مراحل العملية الإنتاجية، وبالتالي التوزيع الجغرافي للعملية الإنتاجية عبر الحدود، في الوقت الذي تعمل الشركات القيادية فيه على ضبط هذه المراحل وتوجيهها، ومن ثم الربط بينها.

ويرى Gereffi أن سلسلة القيم تقسم إلى سلسلتين، واحدة موجهة من قبل المشتري Buyer- Driven Commodity Chain وأخرى تُوجَّه من قبل المنتج Producer- Driven Commodity Chain، وعلى الرغم من التناقض القائم بينهما، فإنهما تتكاملان من خلال التجارة العالمية. وهكذا نفهم العولمة كعملية تكامل بين المنتجين والمستهلكين.

وأشار Kaplinsky في ورقة قدمت في ورشة عمل حول سلاسل القيم، عقدت في مركز مؤتمرات Rockefeller في Bellgio في عام ٢٠٠٠ م^(٧)، إلى أن سلسلة القيم تصف الأنشطة المطلوبة لإخراج منتج أو خدمة ابتداء من التفكير الأولي وعبر المراحل الوسيطة للإنتاج، والتي تتضمن مزيجاً من التحول المادي ومدخلات الإنتاج، حتى إيصال المنتج للمستهلك النهائي، وقد أشار إلى أن عملية الإنتاج هي إحدى العمليات في سلسلة القيم (الشكل ١) على الرغم من أن الدراسات التقليدية كانت تصنف عملية الإنتاج على أنها أهم مرحلة.

(الشكل ١)

سلسلة القيم البسيطة



المصدر: Kaplinsky, 2000

بالإضافة إلى تلك الدراسات النظرية التي جاءت بأشكال الحاكمية (Governance Forms) فيها، فقد كان هنالك العديد من الدراسات التطبيقية التي تناولت قطاع الملابس في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن هذه الدراسات، دراسة (1994) Taplin^(٨)، التي تعرض الطرق الاستراتيجية التي اتبعتها الشركات الأمريكية للحاكمية في مواجهة اختراق مستوردات الألبسة الشرق آسيوية، هذا وقد ميز بين سلسلة إنتاج الألبسة الحديثة التي تعتمد على اقتصاديات التنوع (Economic of Scope)، وسلسلة إنتاج الألبسة ذات المقاييس الثابتة التي تعتمد على اقتصاديات الحجم (Economic of Scale).

وتناول (Korzeniewicz, 1994)، في دراسته^(٩) سلسلة سلع الأحذية الرياضية (Nike). لتعزيز فهمنا للطبيعة الديناميكية لسلاسل القيم العالمية، ومن أهم ما ميّز هذه الدراسة التركيز على الأبعاد الثقافية والتنظيم الاجتماعي وعلاقتها بتوجيه الحاكمية في سلسلة القيم.

وأخذت دراسات الحاكمية، تنتقل من الولايات المتحدة الأمريكية، إلى جنوب وجنوب شرق آسيا، كحالات دراسة. ومن أبرز الباحثين الذين ساروا في هذا الاتجاه (٢٠٠٣)^(١٠) Markus Hassler. وقد تركزت دراساته على قطاع الألبسة في اندونيسيا، فقد تناول مفهوم

التحكم الذي وصفه بأنه: التركيز وعلاقات القوة بين الشركات، وقد اقتبس هذا التعريف عن Gereffi، ومن ثم تعرض لارتباط اندونيسيا بسلسلة الإنتاج العالمية وأثر هذا الارتباط في تطور قطاع الألبسة الاندونيسية، وتطرق لمجموعة العوامل الداخلية التي أدت إلى هذا النمو المدهش لهذا القطاع، وأكد على أن عامل أجور الأيدي العاملة كان العامل الحاسم في هذا الارتباط والتطور.

وأبرزت دراسة (Gaffney,2005) ^(١١) مدى نجاح المدن الصناعية المؤهلة في الأردن ولكن من منظور اقتصادي- سياسي، حيث استعرض الإطار السياسي الإقليمي الذي وقّعت فيه اتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة بين الأردن والولايات المتحدة الأمريكية، وتطور أعداد الشركات في هذه المدن والتسهيلات المقدمة من الحكومة الأردنية لهذه المناطق، وأثرها في أشكال الحاكمية الموجودة في هذه الصناعة.

وتتميز دراستنا عن غيرها في كونها الأولى التي تدرس أشكال الحاكمية في مصانع الملابس في المناطق المؤهلة، وذلك لمعرفة إمكانية مساهمة هذا القطاع في التنمية الاقتصادية.

ثالثاً. مفهوم الحاكمية Governance في سلسلة القيم العالمية:

ظهرت في العقد الأخير من القرن الماضي، مجموعة من الدراسات التي قادها (Gereffi)، تدور حول وجود سلاسل سلع عالمية (Global Commodity Chains)، تتكون من سلسلتين أولاهما للإنتاج تتوزع في معظمها في الدول النامية، وثانيتها للتسويق تتركز في الدول الصناعية، وتتكامل هاتان السلسلتان من خلال العملية التجارية. ويرى Gereffi، أن دخول الدول النامية ضمن منظومة سلسلة الإنتاج، سيؤدي إلى إلحاقها بعملية التطوير والاندماج في الاقتصاد العالمي ^(١٢).

ويشير كل من (Ross and Trachte, 1990) ^(١٣) إلى أن نظام الإنتاج الحديث يعمل على توزيع العملية الإنتاجية على عدد كبير من الدول، مما يؤدي إلى الانتشار الجغرافي للأنشطة الاقتصادية وهذا ما يعرف بالعالمية (International)، في حين أن الشركات القيادية في الدول المتقدمة والتي تعمل على ربط هذه المراحل الإنتاجية والتنسيق فيما بينها، تعمل على تكامل هذه المراحل، وهذا ما يشكل صورة من صور العولمة (Globalization) ^(١٤).

ويرى^(١٥) (Gereffi) ، بأن الشركات قد تعمل على الاحتفاظ بجميع مراحل العملية الإنتاجية، أو توزيعها عبر عدد من الدول، بناء على العوامل التالية:

١. تكاليف التعامل (Transaction Cost Economics) .

٢. شبكات الإنتاج (Production Networks) .

٣. القدرة التكنولوجية ومستوى التعلم لدى الشركات.

وعندما تقوم الشركات الكبيرة/ القيادية بتوزيع العملية الإنتاجية، عبر عدد من الدول، فإنها تقوم في الوقت نفسه، بعملية التنسيق بين أجزاء العملية الإنتاجية التي تعرف بالحاكمية أو التحكم (Governance) وذلك لضمان وصول المنتج في الوقت المناسب، وفق الشروط والمعايير التي يعمل المشتري على وضعها.

تشكل الحاكمية، أحد أهم الأبعاد الثلاث المميزة في تحليل سلاسل القيم العالمية، التي ذكرها (Gereffi 1995)، فبالإضافة إلى الحاكمية، فإن سلسلة القيم العالمية تتكون من بنية المدخل - المخرج (Input- Output Structure) ، والبعد المكاني (Territoriality)، بالإضافة إلى الإطار المؤسسي (Institutional Framework) الذي أضافه (Hassler 2003). وتتعامل أدبيات سلاسل السلع، وبشكل أساسي مع بعد واحد فقط من هذه الأبعاد^(١٦) .

إلا أن معظم الدراسات قد تناولت بعد الحاكمية خاصة في مناقشة تنظيم إنتاج الألبسة العالمية، ويرى (Gereffi) أن الأسلوب أو الطريقة التي يُنسَق من خلالها التنسيق بين عمليات المراحل الإنتاجية الموزعة جغرافياً سواء على مستوى محلي أو مستوى إقليمي أو المستوى العالمي، قد حظيت باهتمام واسع ضمن أدبيات سلاسل القيم العالمية^(١٧) .

وعرف (Gereffi 1995)^(١٨) الحاكمية (Governance) : بأنها علاقات السلطة والقوة بين الشركات، والتي تحدد كيفية توزيع المصادر المالية والمادية والبشرية وانسيابها ضمن السلسلة.

وقد صاغ Gereffi^(١٩) تمييزاً نموذجياً بين سلاسل الإنتاج بالاعتماد على تحليل آليات التحكم والتوجيه (Governance) ، وفرق بين السلاسل الموجهة من قبل المشتري (Buyer- Driven Chains) ، والسلاسل الموجهة من قبل المنتج (Producer- Driven Chains) .

أما السلاسل التي يوجهها المنتج (Producer- Driven Chains) ، فيتم التحكم بها من قبل الشركات المتعددة الجنسيات (Transnational Corporations (TNCs)) أو المشاريع الصناعية الكبيرة المتكاملة عمودياً، حيث يتم التوجيه والضبط عند نقطة الإنتاج، وتمتلك

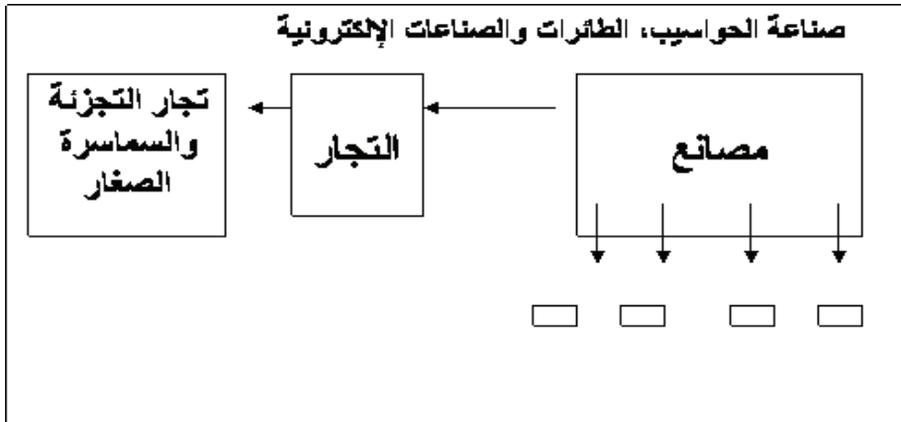
الشركة القيادية القدرة على ضبط الروابط الخلفية والأمامية من المواد الخام ومزودي الأجزاء والقطع وعملية التصنيع والتوزيع^(٢٠). هذا النمط من التحكم هو من خصائص الصناعات المكثفة لرأس المال والتكنولوجيا (Capital and Technology- Intensive)، مثل صناعة السيارات والحواسيب والطائرات والآلات الثقيلة، (أنظر الشكل ٢).

أما السلاسل الموجهة من قبل المشتري (Buyer- Driven Chains)، فهي سلاسل أفقية (أنظر الشكل ٣)، يتم التحكم بها من قبل الشركات القيادية التي تتخصص بالأعمال والأنشطة التي تحقق القيمة المضافة العالية، حيث تحتفظ هذه الشركات بالبحث والتطوير والتصميم، وأعمال بيع التجزئة، وخدمات ما بعد البيع، في حين تعمل على نقل العمليات والأنشطة ذات القيمة المضافة المتدنية، إلى الدول النامية التي تعتمد في إنتاجها على ميزات مثل انخفاض تكاليف الأيدي العاملة، أو توافر المواد الخام، أو الإنتاج الذي يحقق اقتصاديات الحجم، ويتمثل هذا النمط في صناعة الملابس والأحذية والألعاب والإلكترونيات وأدوات المنزل.

(الشكل ٢)

رسم توضيحي لسلسلة الإنتاج الموجهة من قبل المنتج

Producer- Driven Commodity Chains



المصدر: McCormick and Schmitz, 2001

ويمارس المشتري في هذه السلسلة تحكما غير مباشر من خلال تحديد التصميم، وشكل المنتج، في علاقات أفقية وليست رأسية.

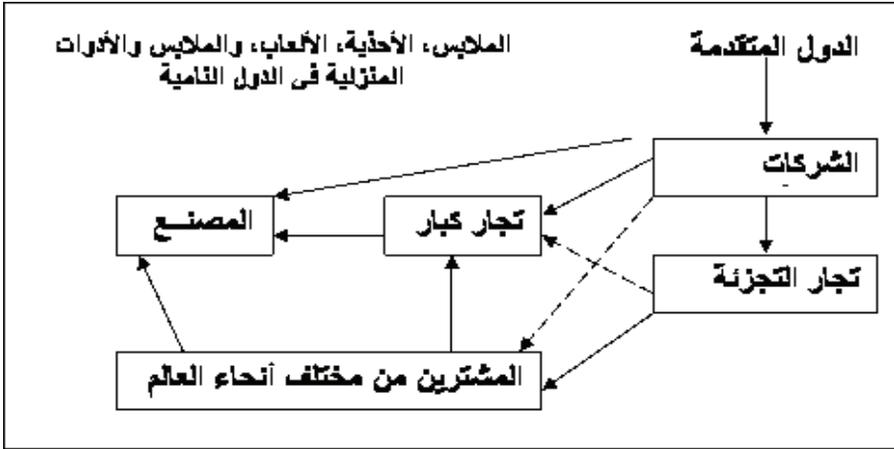
إن العمل الأساسي لشركات المركز في سلسلة السلع الموجهة من قبل المشتري، هو إدارة شبكات الإنتاج والتجارة، والتأكد من أن المنتج سيجهز ويؤرد في الوقت المناسب.

ولذا فإن الأرباح في سلسلة القيم الموجهة من قبل المشتري لا تتحقق من خلال الإنتاج والتطورات التكنولوجية، بل من خلال مزيج نادر من البحث والتطوير والتصميم والتسويق وعمليات بيع التجزئة وخدمات ما بعد البيع والخدمات المالية.

(الشكل ٣)

رسم توضيحي لسلسلة الإنتاج الموجهة من قبل المشتري

Buyer- Driven Commodity Chains



* الشركات العالمية: هي شركات عالمية تجارية مثل Nike، Reebok، Liz Claiborne

* الأسهم تمثل علاقات أساسية، والأسهم المنقطة تمثل علاقات ثانوية.

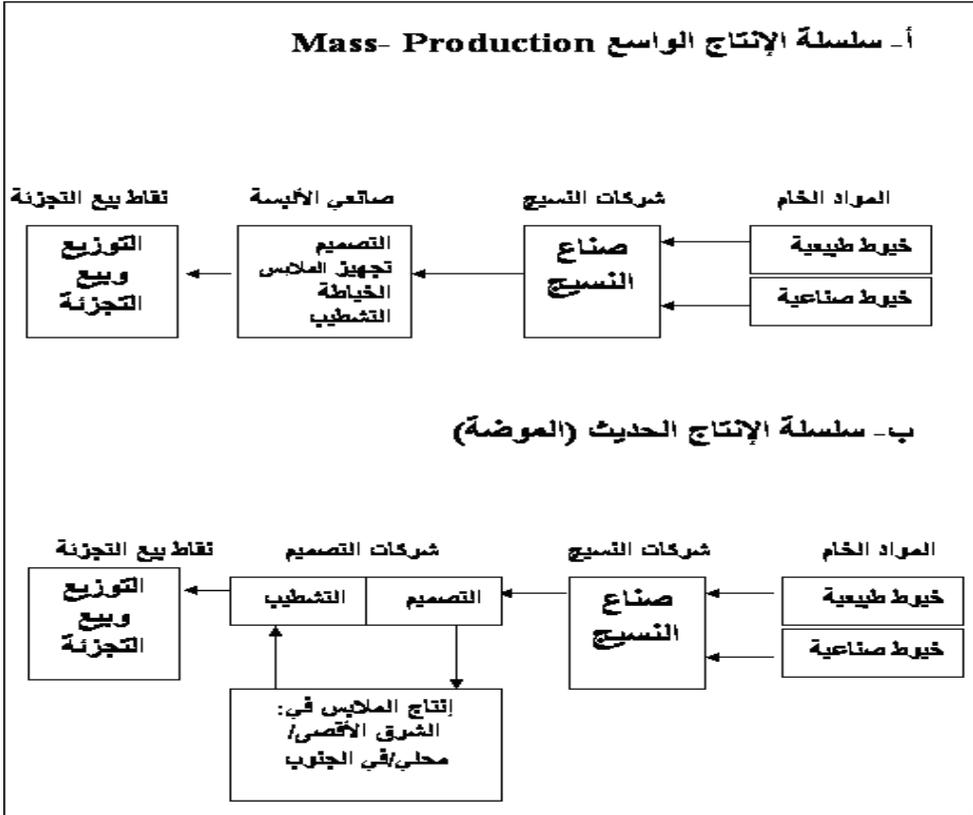
المصدر: McCormick and Schmitz, 2001

من الملاحظ أن مفهوم سلسلة القيم الموجهة من قبل المشتري، والموجه من قبل المنتج يركز على المزايا التنظيمية للصناعات العالمية. كما أن سلسلة القيم الموجهة من قبل المشتري تفسر ظهور الإنتاج المرن المتخصص من خلال التغير في بنية سوق بيع التجزئة، والذي يعكس بدوره تغيرات ديموغرافية (سكانية)، وظروفاً تنظيمية جديدة، ومستوى الدخل لتلك الأسواق.

ويمكن أن نجد النوعين من السلاسل جنباً إلى جنب في نوع واحد من الصناعة، كما هو الحال في صناعة الملابس في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يظهر نمط السلاسل الموجهة من قبل المنتج في صناعة الملابس القائمة على اقتصاديات الحجم (أنظر الشكل ٤أ)، في حين إن قطاع الألبسة الحديثة (القائمة على مواسم الموضة)، والتي تتطلب خطوط إنتاج قصيرة، مع دقة عالية في مواعيد التسليم، تظهر فيه نمط السلاسل الموجهة من قبل المشتري، (أنظر الشكل ٤ب) (٢١).

(الشكل ٤)

سلاسل سلع الألبسة في الولايات المتحدة الأمريكية



المصدر: Lan M. Taplin, 1994, P 207

وتوصل Gereffi (2003)^(٢٢) إلى خمسة أشكال للتحكم، بالاعتماد على ثلاث

محاور أساسية، هي:

◆ تكاليف التعامل Transaction

◆ شبكات الإنتاج Production- Networks

◆ القدرة التكنولوجية ومستوى التعلم لدى الشركات

هذه المحاور الثلاثة الأساسية تؤدي دوراً أساسياً في تحديد كيفية التحكم بسلسلة القيم،

وقد درس (Gereffi) هذه المحاور الثلاثة، بالاعتماد على عناصر ثلاثة أخرى، هي:

◆ تعقيد التعامل The Complexity of Transaction

◆ القدرة على ترميز التفاعل The Ability to Codif Transaction

◆ القدرة لدى الموردين The capability in the Supply- Base

وتوصلت الدراسات المختلفة، ابتداءً من (Gereffi) منذ مطلع العقد التاسع من القرن العشرين، وما تبعه من إسهامات أخرى، في إيجاد خمسة أنواع من التحكم في سلاسل القيم هي: الهرمية (Hierarchy)، السيطرة الكاملة (Captive)، العلاقات المتوازنة (Rel-tional)، الرزم المتكاملة (Modular) وأخيراً السوق (Market).

ويمكن توضيح أنواع التحكم على النحو الآتي:

١. الهرمية: حيث تتميز عملية التحكم بالتكاملية الرأسية، ومن أشكال التحكم هنا المراقبة الإدارية، وتلجأ الشركات إلى هذا النوع من التحكم عندما يصعب برمجة مواصفات المنتج بسبب تعقيده، ويستحيل إيجاد موردين بكفاءة عالية، لذا فإن الشركات الكبرى والمهمة، تكون مضطرة لتصنيع المنتج داخلياً (In- House)، وتمثل شركات الأدوية مثالا لهذا النوع من الحاكمية.

٢. السيطرة: يكون الموردون الصغار مرتبطين تماماً في معاملاتهم مع مسوقين كبار، والتخلص من هذا الارتباط يكون مكلفاً بالنسبة للصغار، لهذا يتم السيطرة عليهم من قبل الشركات القيادية، ويظهر هذا النوع من التحكم عندما تصبح هناك إمكانية لمعلومات ذات مواصفات محددة، ولكنها في غاية التعقيد، وعندما تكون قدرات الموردين محدودة، فإنه يتم الارتباط الكامل بالشركة المنتجة.

٣. العلاقات المتوازنة: حيث توجد شبكات من التعامل تقوم على الاعتماد المتبادل بين الأطراف، وهذه الشبكات تكون منظمة من خلال روابط، قد تكون غير رسمية (Fo-in-mal) مثل السمعة، وعلاقات الجوار الاجتماعي والمكاني، والعائلة والأخلاق.

وتظهر العلاقات المتوازنة عندما يتعلق الأمر بتحديد مواصفات المنتج، خاصة في حالة تعقيده، وعندما تكون قدرات الموردين عالية جداً، فيأخذ التحكم في سلسلة القيم شكل العلاقات المتوازنة، ذلك أن المعلومات المحددة ضرورية للبائع والمشتري على حد سواء. وبهذه الطريقة تصبح الشركات القيادية في حاجة ملحة لتنويع مصادر مواردها للحصول على قدرات متكاملة.

٤. الرزمة المتكاملة الوسيطة (Modular): ينتج الموردون في هذا النوع من التحكم سلعاً مطابقة لمواصفات دقيقة للمشتري، فالمورد يكون مسؤولاً عن القدرات المرتبطة بالأبعاد التكنولوجية كلها، وتلجأ الشركات إلى هذا النوع من التحكم عندما يميل توصيف

أو ترميز المنتج إلى التعقيد، فإذا كانت مثلاً هندسة المنتج تتيح التعديل، وهذا يحتاج إلى مقاييس تكنولوجية موحدة تسهل من عمليات التفاعل، وخاصة عندما يكون للموردين قدرة على توريد الرزمة اللازمة كاملةً، بحيث يصعبُ وصفُ أو تحليل معلوماتها، هنا تصبح الحاجة للمشتريين عالية، ويصبحُ هذا النمط من التحكم مهماً خاصة عندما يضع المشتري مواصفات معينة.

٥. السوق: تعدُّ السوق من أكثر أنواع التحكم ثباتاً، حيث ترتبط بالسوق بالعمليات التجارية كلها، ويتم انتقال الأفراد أو المنتجين أو المسوقين من سوق لأخرى أو منتج لآخر بدون تكاليف. ويظهر هذا النوع من التحكم عندما يكون ترميز عملية التعاون سهلة وواضحة وغير مكلفة، خاصة إذا كانت مكونات المنتج بسيطة نسبياً، ولا يوجد فيها تعقيد، وعندما يمتلك الموردون إمكانيات عمل المنتج المطلوب دون مساهمة كبيرة من المشتري. في هذه الدراسة، فإننا بحاجة إلى الربط بين العناصر الأساسية للتحكم التي أوردتها الدراسات السابقة، وذلك من أجل الوصول إلى تصور واضح للتحكم الذي تقوم به الشركات القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية بسلسلة إنتاج الألبسة، التي تنجز بعض مراحلها في مصانع المناطق المؤهلة الأردنية.

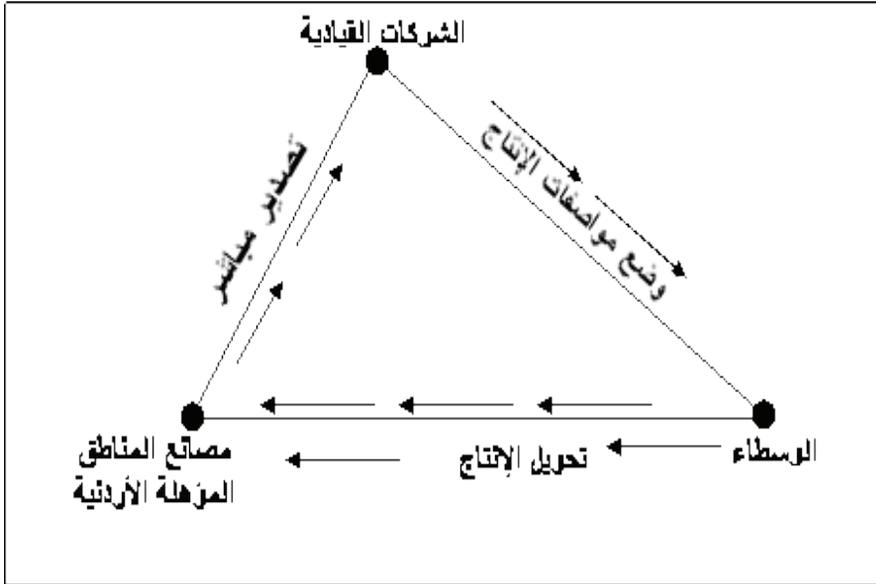
ولذا سيتم تحليل التحكم في سلسلة القيم في صناعة الملابس في المناطق الصناعية المؤهلة في الصفحات التالية.

رابعاً. التحكم توجيه العملية الإنتاجية Production Governance:

تتميز صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة، بأنها ذات بعد ثلاثي يمتد ويتوزع عبر المكان. وتتمثل حقيقة هذا البعد الثلاثي للعملية الإنتاجية في أن المشتري في الولايات المتحدة الأمريكية، يضع شروط المنتج لمصنّعين من دول ذات تاريخ طويل في الارتباط بسلسلة الإنتاج العالمية، وليقوم المصنعون بدورهم بتحويل الإنتاج المطلوب أو بعضه إلى السوق الأمريكية، قد تكون مصانع المناطق المؤهلة مملوكة من قبل تلك الدول التي عملت على تحويل العملية الإنتاجية نحو المناطق المؤهلة، أو شركاء في مشاريع مشتركة، لذا يكتمل هذا المثلث عندما يتم شحن السلع الجاهزة بشكل مباشر إلى المشتري الأمريكي (أنظر الشكل ٥).

(الشكل ٥)

التمثيل الثلاثي لسلسلة إنتاج الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة الأردنية



المصدر: الباحثة، المسح الميداني، ٢٠٠٩م.

تحتل الشركات القيادية والمشتري الدولي ومالك العلامة التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، نقاط (Nodes) المركز في السلسلة من خلال الاحتفاظ بمرحلتي التسويق والتصميم. وتعمل على تنظيم عمليات سلسلة الإنتاج وتوجيهها. أما عمليات النقاط الهامشية (Peripheral Nodes)، فيقوم بها منتجو الملابس في المناطق الصناعية المؤهلة، والتي تشمل عمليات القص، والخياطة والتشطيب والتغليف، ويقوم بعمليات النقاط شبه الهامشية (Semiperipheral Nodes) الوسطاء، الذين يعملون على تنظيم الروابط بين المشتري الأمريكي والمنتج في الأردن، وتنوع الوسطاء في الأردن تبعاً لتنوع جنسيات المالكين في المناطق المؤهلة الأردنية.

ويفضل المشتري الأمريكي (باستثناء الكبار جدا مثل (Levi, Nike)) التعامل مع وسطاء من الوكلاء (Agents)، بينما المشتري في أوروبا الغربية يفضل وجود مكتب تمثيلي في الدولة المنتجة.

يقوم الوسطاء بأنشطة مختلفة، فهم يفاوضون من أجل الحصول على الطلبية، وترشيح المنتج المناسب لصالح الشركات القيادية، وفي بعض الحالات يقومون بشراء الطلبية بأنفسهم، ويعيدون التصدير إلى تلك الشركات (٢٣).

ونظراً لأن (٥٢٪) من مصانع المناطق المؤهلة يملكها مستثمرون من جنوب وشرق آسيا، ونظراً لتاريخ ارتباط هذه الدول بسلسلة الإنتاج العالمية، وبالمشتري الأمريكي، والذي يربو على ثلاثة عقود، فإن المشتري الأمريكي يضع مواصفات طلبيته للمصنع في تلك الدول، ويعمل المصنع في تلك الدول على تحويل الطلبية إلى مصنع من مصانع المناطق المؤهلة، التي قد يملكها، أو يكون شريكاً فيه أو متعاقداً معها.

وقد شكل هذا التنظيم (٣٩٪) من مصانع المناطق الصناعية المؤهلة، ورغم أن الدراسات السابقة ترى أن الدول مبكرة الارتباط بسلسلة الإنتاج العالمية، قد تحولت في هذا التنظيم الثلاثي «وسطاء» في سلسلة إنتاج الألبسة التي يوجهها المشتري الأمريكي، ولأن المشتري الأمريكي لا يمتلك تجربة إنتاج مباشرة، فهو يفضل الاعتماد على مصنعي شرق آسيا، الذي تعامل معهم منذ فترة طويلة، ويتق بقدرتهم على توفير منتج بجودة عالية وسعر مقبول، وضمن جدول زمني محدد للتسليم.

لذا عملت الدول الشرق آسيوية وبسبب الحمائية، إلى نقل العديد من طلبياتها إلى مصانعها في المناطق المؤهلة الأردنية. ولذلك فإن هذا البعد الثلاثي لعملية التصنيع في سلسلة الإنتاج العالمية، كان نتيجة نظام الحصص المفروض على صادرات الألبسة المتجهة للسوق الأمريكي، فنظام الحصص أدى إلى انتقال العملية الإنتاجية إلى منطقة لا يطبق فيها هذا النظام، مما عمل على ربط ثلاثي للدول ضمن العملية الإنتاجية. إن هذا الربط الثلاثي كان مسئولاً عن دخول الأردن ضمن سلسلة الإنتاج العالمية.

يعمل المشتري على وضع المواصفات والشروط كافة للمنتج، ويقوم الوسيط في دول جنوب وشرق آسيا بتنفيذها. وفي بعض الحالات يحدد المشتري الأمريكي الدولة التي سيشتري القماش منها، وهي دائماً دول جنوب وشرق آسيا. وقد يعمل أيضاً على تحديد مصنع للنسيج للتعامل معه. وشكلت الصين وتايوان أكبر موردين للقماش^(٢٤). وفي حالات عديدة يكتفي المشتري بوضع مواصفات القماش، ويقوم المصنع الشرق آسيوي بتحديد مصدر الشراء. وبشكل عام، فإن كلا من المشتري الأمريكي والمصنع الشرق آسيوي، لديه علاقات قائمة منذ أمد بعيد مع مزودي المواد الخام والإكسسوارات، تمكن من تحديد مصدر الشراء الأفضل. ويعمل المصنع الشرق آسيوي على توريد القماش من دول جنوب وشرق آسيا، ويستغرق وصوله إلى الأردن (٣٠ - ٣٥) يوماً، بواسطة الشحن البحري، ولهذا ترتفع مستوردات الأردن من الدول الشرق آسيوية إلى (٢٢٢) مليون دينار أردني^(٢٥).

أما الإكسوارات- ورغم قدرة الدول الشرق آسيوية على توريدها- فإن الجانب التشريعي الذي يحكم قيام المناطق الصناعية المؤهلة يشترط لتأهيل المنتج، أن يحقق (٨٪) من القيمة المضافة من إسرائيل، ولذا، فإن جميع مصانع المناطق المؤهلة، ولتطبيق هذا الشرط، تعمل على التزود بالإكسوارات من إسرائيل. ويفسر ذلك ارتفاع مستوردات الأردن من إسرائيل في عام ٢٠٠٤م لتصل (١١٦,٥) مليون دينار. وقد تراجع هذا الرقم في عام ٢٠٠٩م بنسبة (١٨,٣٪) بسبب اتفاقية التجارة الحرة الأمريكية التي تسمح بالتصدير للسوق الأمريكية بدون مدخل إسرائيل (٢٦).

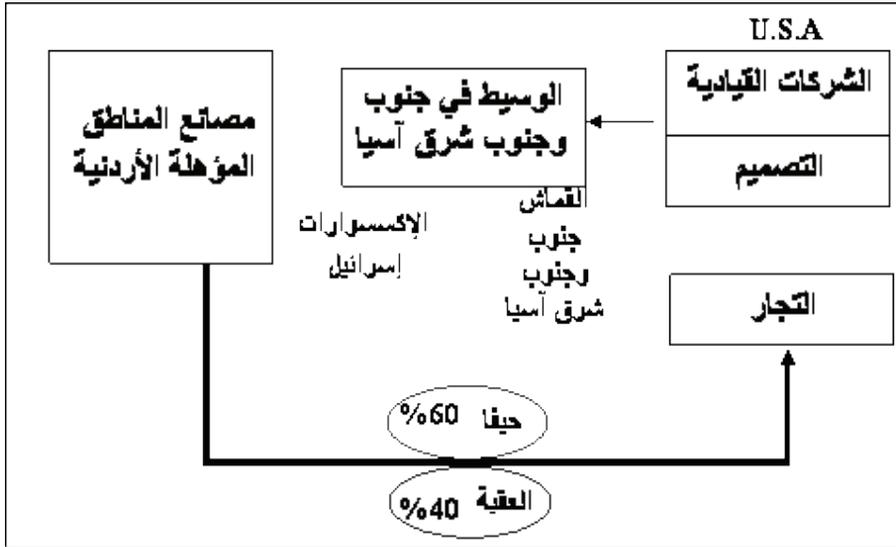
يكون «المركز الوسيط» في دول جنوب وجنوب شرق آسيا، مسئولا عن كل مواصفات الإنتاج، ويعمل على مراقبة سير العمل منذ المرحلة الأولى، لضمان مطابقة الإنتاج لمواصفات المشتري. ويملك القدرة على نقل مواقع الإنتاج بسهولة إلى أي موقع أفضل. وذلك ضمن محددات منها نوعية المنتج الذي قد يصعب تنفيذه، وزيادة تكاليف الأيدي العاملة، وبالتالي فإن هذه السلسلة غالبا- ما توصف- بالهشة بالنسبة للمنتج في المناطق المؤهلة في الأردن، خاصة إذا علمنا أن (٩٠٪) من الشركات الآسيوية تملك فروعا متعددة في أنحاء مختلفة من العالم.

بعد إكمال الإنتاج في هذا النوع من تنظيم سلسلة إنتاج الألبسة، يصدر مباشرة إلى سوق المستهلك الأمريكي عن طريق ميناء العقبة بنسبة (٤٠٪) ، وحيث (٦٠٪). ويعود السبب في ارتفاع نسبة التصدير من ميناء حيفا- حسب رأي مديري المصانع- أن المشتري الأمريكي في كثير من الحالات يحدد ميناء التصدير، بالإضافة إلى سهولة الإجراءات والسرعة، في ميناء حيفا بالمقارنة مع ميناء العقبة، ولذلك فإن سلسلة الإنتاج هذه قد تم تجزئتها عبر أربع دول، تتركز كل مرحلة في المكان الأمثل، الذي يحقق الميزة التنافسية (أنظر الشكل ٦).

أما الشركات التركية التي تشكل نسبة (٣٪) من مصانع المناطق المؤهلة فإنها تتلقى الطلبات في مركزها الأم في تركيا. وقد أفادت بأن المشتري الأمريكي لا يحدد لها مصدر التوريد بالمدخلات، وإنما يضع مواصفات المنتج التي يلتزم بها المصنع التركي. ونظرا لارتفاع أسعار المدخلات ذات الأصل التركي، فإنهم يعملون على شراء المدخلات من الصين وتايوان والباكستان، والتزود بالإكسوارات من إسرائيل. ويعمل مندوب من «المركز الأم» للشركة في مراقبة العملية الإنتاجية، وتأمين أي مساندة قد تحتاجها من أجل تجهيز المنتج وتسليمه في الوقت المحدد ويصدر المنتج عن طريق ميناء حيفا فقط.

(الشكل ٦)

سلسلة إنتاج ذات تنظيم رباعي (U. S. A - جنوب وجنوب شرق آسيا - الأردن - إسرائيل)

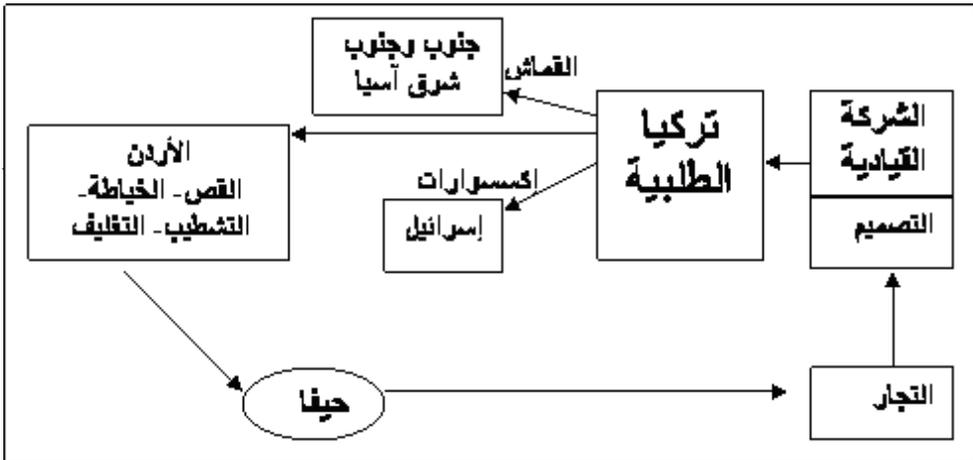


المصدر: الباحثة، المسح الميداني، ٢٠٠٩م.

وقد تكاملت العملية الإنتاجية، ضمن خمس دول، كل منها جذبت المرحلة، التي تقدم فيها المزايا التنافسية المناسبة، ولذا ظهرت هذه السلسلة بتنظيم خماسي، يعمل على ربط خمس دول في هذه العملية، (أنظر الشكل ٧).

(الشكل ٧)

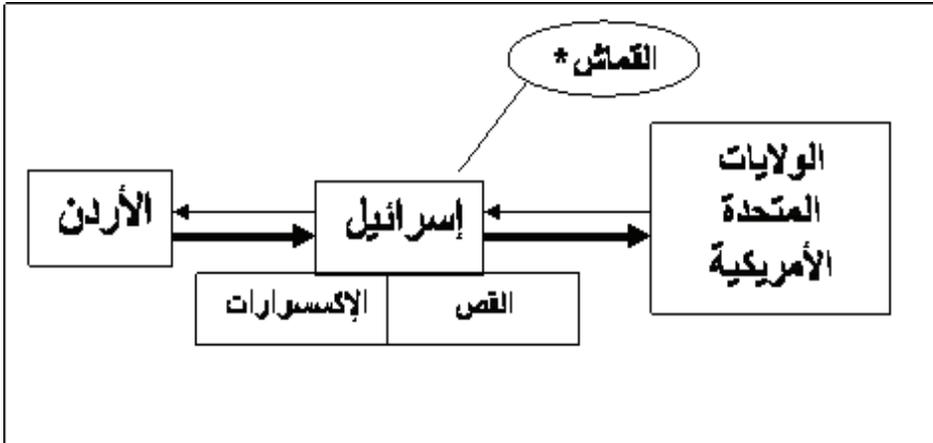
سلسلة إنتاج ذات تنظيم خماسي (U. S. A - تركيا - جنوب وجنوب شرق آسيا - إسرائيل - الأردن)



وفي الطريقة نفسها يتم العمل في المصانع العربية (انظر الشكل ٩) ولكن يتم التصدير عبر ميناء العقبة - ٥٥٪) وميناء حيفاء (٤٥٪). وهكذا أيضا بالنسبة للمصانع الأردنية المرتبطة بالسلاسل العالمية، (انظر الشكل ١٠).

(الشكل ٨)

سلسلة إنتاج ذات تنظيم ثلاثي (U. S. A - إسرائيل - الأردن)

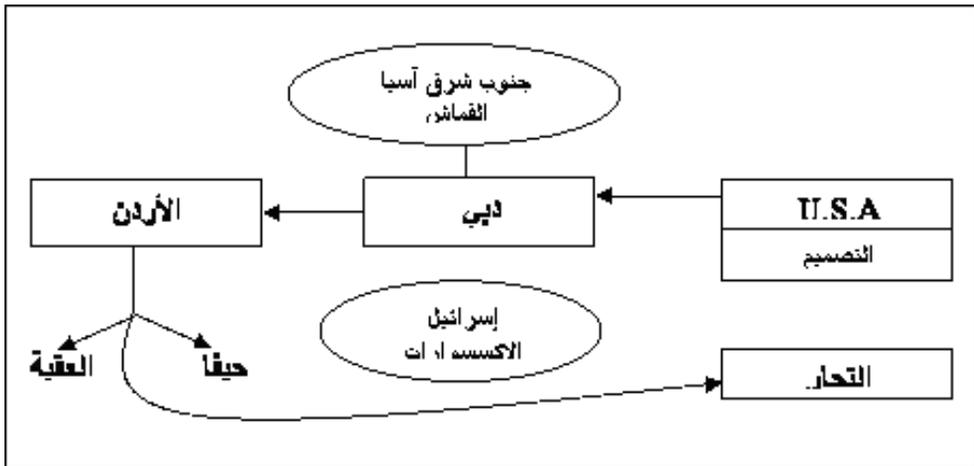


المصدر: الباحثة، المسح الميداني، ٢٠٠٩م.

* لا تفصح المصانع الإسرائيلية عن مصادر التزود بالقماش

(الشكل ٩)

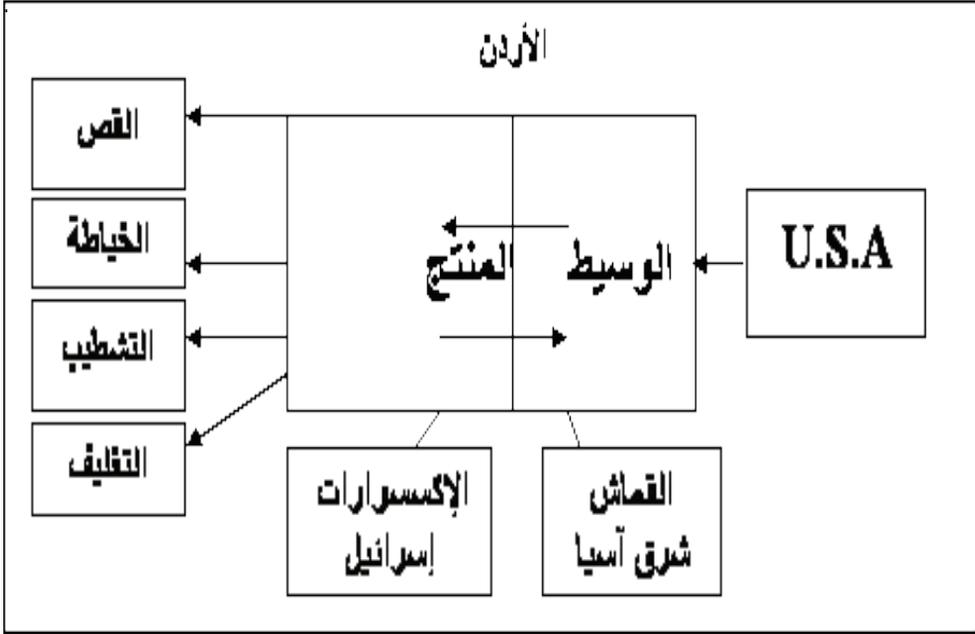
سلسلة ذات تنظيم خماسي (U. S. A، دبي، جنوب شرق آسيا، الأردن، إسرائيل)



المصدر: الباحثة، المسح الميداني، ٢٠٠٩م.

(الشكل ١٠)

سلسلة إنتاج ذات تنظيم رباعي (U. S. A، الأردن، جنوب شرق آسيا، إسرائيل)



المصدر: الباحثة، المسح الميداني، ٢٠٠٩م.

يظهر ذلك النوع من التنظيم، سواء عندما يكون الوسيط «المركز الأم» في جنوب وجنوب شرق آسيا، أو تركيا، أو إسرائيل، أو الوسيط في الأردن، توجيهها وتحكماً من نوع السيطرة (Captive)، وقد ظهر هذا النوع من التحكم، نظراً لحاجة سلسلة إنتاج الألبسة العالمية للتنسيق والتنظيم، فروابط السوق غير كافية لتطوير التنسيق الكمي «حجم المخرجات»، والتنسيق النوعي «خصائص المنتج»، بالإضافة إلى أهمية المشتري في وضع التصميم، وأهمية الزمن في عملية التزويد، كما تظهر السيطرة في هذه السلسلة بسبب الأخطار الكبيرة التي تهدد المشتري، في حالة فشل المنتج بتزويد الطلبية في الوقت المحدد، يضاف إلى ذلك أهمية المنافسة غير السعرية، التي تقوم على عناصر أخرى مثل: النوعية ووقت التسليم والاهتمام بالمعايير والمقاييس. لذا فإن المشتري في الولايات المتحدة الأمريكية يمارس مستوى عالياً من السيطرة على المنتج، ويعمل على تعريف وتحديد مواصفات المنتج.

كما أن ارتباط المشتري وتجار التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية، بالمنتجين في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، وبشكل متكرر، يعمل على ظهور السيطرة في

السلسلة، فالمشتري في الولايات المتحدة يبحث بشكل دائم عن موقع إنتاج أقل تكلفة، ومن ثم فهو يبحث عن منتجين جدد في جنوب وشرق آسيا، تركيا، إسرائيل، دبي ومصانع المناطق المؤهلة الأردنية، ويعمل على دمجهم في سلسلة الإنتاج العالمية.

ونظراً لدخول المنتج في المناطق الصناعية المؤهلة الأردنية المتأخر بسلسلة إنتاج الألبسة العالمية، فقد استبعد عن مراحل التصميم والبحث والتطوير (R & D) ، وكذلك أستثنى من الأسواق المتقدمة التي تسعى للارتباط بها، ولذا تظهر الحاجة إلى التحكم شبه الهرمي، ليضمن لهؤلاء الارتباط بتلك الأسواق.

وبما أن المنتج في المناطق الصناعية المؤهلة يعمل على تلبية احتياجات أذواق المستهلك الأمريكي، وهي احتياجات لا تتطابق مع احتياجات المستهلك المحلي، مما يعمل على خلق فجوة بين القدرات المطلوبة للسوق المحلي، وتلك المطلوبة للأسواق التصديرية، وتزايد هذه الفجوة، بسبب استمرار طلب المشتري، لذا فإن المنتج في المناطق الصناعية يعمل على تأكيد السيطرة وذلك لسببين:

• أولاً: لضمان مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير الموضوعية من قبل المشتري، وبالتالي لا بد من الإشراف والسيطرة بشكل مباشر على مراحل العملية الإنتاجية.

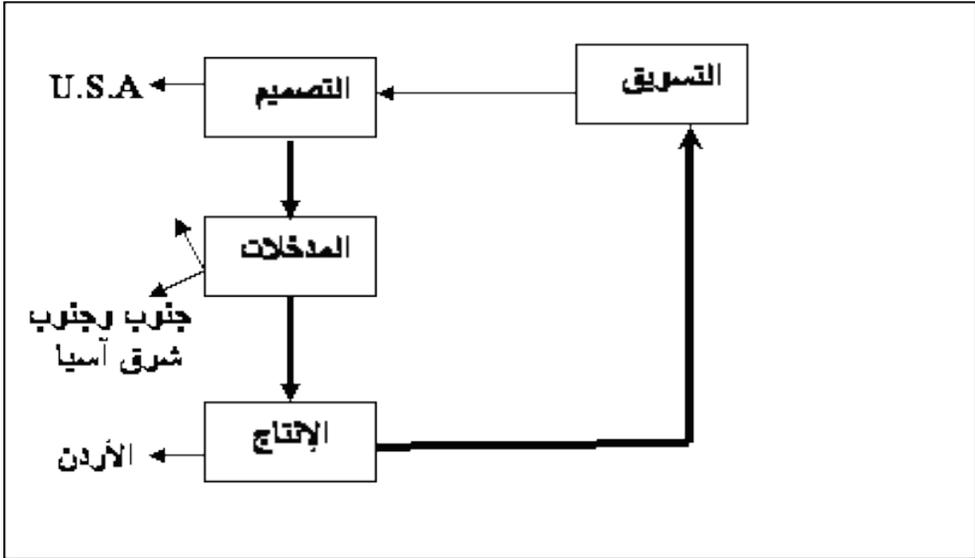
• ثانياً: لتطوير قدرة المنتج على تزويد سوق الولايات المتحدة الأمريكية، فإن المشتري يستثمر في عدد قليل من الموردين الذي يعمل على انتقائهم ويعمل على مساعدتهم في التطور، ولذا كان (٦٠٪) من موردي السوق الأمريكي ضمن المناطق الصناعية المؤهلة، من دول جنوب وشرق آسيا، وتركيا وإسرائيل.

من المهم جداً أن نلاحظ أن المحدد الرئيسي لظهور السيطرة، ليس خصائص المنتج ذاته، مثل تعقيد مواصفاته أو قربه من مراكز التكنولوجيا، بل الأخطار التي قد يواجهها المشتري، في حالة ضعف أداء المورد.

أما المصانع الأمريكية التي تشكل نسبة (٥٪) المقامة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة، فهي التي تضع التصميم وتقوم بعملية التسويق، عن طريق مراكزها في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تتميز هذه المصانع بالتكامل الرأسي، والسيطرة (Captive) كذلك، (أنظر الشكل ١١).

(الشكل ١١)

السيطرة في سلسلة الإنتاج العالمية



المصدر: الباحثة، المسح الميداني، ٢٠٠٩م.

هذا وترتبط (٢٥٪) من مصانع المناطق المؤهلة بعقود من الباطن، مع مصانع كبيرة، تعمل على تأمين الطلبات لها، ومن ثم فهي غير مرتبطة بسلسلة الإنتاج العالمية، ويتم توجيهها من قبل المصانع الكبيرة، وتعمل المصانع الصغيرة التي ترتبط بهذه العقود على الإنتاج وفق المواصفات والمعايير التي تضعها المصانع الكبيرة، وفي هذا النمط من الإنتاج فإن المصانع الكبيرة تعمل على تزويد متعاقدتها بالقماش والإكسسوارات ومتطلبات العملية الإنتاجية كافة، ويأخذ التحكم في هذه العلاقة شكل نظام الرزم الوسيطة (Mo-ular) ، ونظراً لدخول المستثمر الأردني والفلسطيني متأخراً في سلسلة الإنتاج العالمية، فإنهما غير مستهدفين من قبل المشتري الأمريكي، الذي عمل على تحديد منتجين استثمر بهم، وسعى لربطهم بسلسلة الإنتاج التي يتحكم بها، ولذا ارتبط كل من المستثمر الأردني والفلسطيني بعقود من الباطن مع المصانع الكبيرة المرتبطة بسلسلة الإنتاج العالمية مباشرة، إلا أن ارتباط (٢٧٪) من المصانع الأردنية بسلسلة الإنتاج العالمية مباشرة، يؤكد إمكانية ارتفاع موقع (٧٣٪) من المصانع الأردنية، التي ما زالت تعمل بعقود من الباطن مع الشركات الشرق آسيوية.

لم ترتبط بعض الشركات الشرق آسيوية بسلسلة الإنتاج العالمية، وإنما تعمل بعقود من الباطن مع المصانع الكبيرة، بسبب حداقتها، مما يضعنا أمام احتمالية التطور في

موقع الارتباط بالسلسلة، بالإضافة إلى وجود مصنعين تفرض عليهما طبيعة العمليات التي تقوم بها، وهي عمليات الطباعة والتطريز، بأن تبقى مرتبطة بعقود من الباطن مع المصانع الكبيرة.

خامساً. النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التي يمكن استعراضها على النحو الآتي:

♦ ساهم نظام تقسيم العمل العالمي في إدخال الأردن في سلاسل الإنتاج العالمية، حيث احتفظت الشركات القيادية بالمراحل التي تحقق القيمة المضافة العليا، في حين انتقلت المراحل ذات القيمة المضافة المتدنية إلى الأردن من خلال مصانع الملابس في المناطق الصناعية المؤهلة الأردنية.

♦ لم تتكامل المصانع الأردنية مع سلسلة القيم العالمية بعد، إلا جزئياً، حيث ارتبط ثلاثة مصانع فقط بالسلسلة مباشرة، أما المصانع الثمانية الأخرى فترتبط بعقود من الباطن مع مصانع غير أردنية.

♦ تطورت صناعة الملابس الأردنية نتيجة لعوامل وظروف دولية، في حين لم يكن للعوامل الداخلية سوى أثر محدود.

♦ تبقى معظم مراحل الإنتاج في المصانع الأردنية المرتبطة بسلسلة القيم العالمية من مستويات إنتاجية متدنية على السلسلة بحيث تبقى القيمة المضافة في أقل المستويات، وهذا يعزز صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن الشركات العالمية هي التي تتحكم بسلاسل القيم.

سادساً. التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نوصي بما يأتي:

١. ضرورة إنشاء مراكز لتصميم الملابس والتركيز عليها في مساعدات التنمية المقدمة من الدول الصناعية. ويمكن أن يدخل التصميم في الدراسات الأكاديمية للارتقاء بهذه المهنة وتوظيفها في المصانع الأردنية.

٢. وضع برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مصانع الملابس لإكسابهم قدرات منافسة في جميع مراحل الإنتاج.

٣. التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص في الأردن مع مؤسسات التنمية العالمية للتوسع في تأسيس وتطوير معاهد متخصصة في تصميم الملابس لنقل الأردن إلى مراحل متقدمة في هذه الصناعة وتعظيم القيمة المضافة منها.

الهوامش:

1. Gereffi, G. (1994) . pp. 95- 122
2. Dicken, P. , and Hassler, M. (2000) . pp. 263- 280
3. Dolan, C. , and Humphrey, J. (1999)
4. Knutsen, H. (2004) . Pp 67- 89
5. Chen, X. (2003) . pp. 166- 186
6. Gereffi, G. (1994) . Pp 95- 122 مصدر سابق.
7. Korzeniewicz, M. (1992) . Pp 65- 89
8. Hassler, M. (2004) . P98
9. Hassler, M. (2003) . Pp 23- 45
10. Hassler, M. (2004) . P98 مصدر سابق.
11. Gaffney, J. p. 2005. pp 23- 45
12. Knutsen, H. (2004) . pp 76- 82 مصدر سابق
13. Gereffi, G. (1994) . Pp 95- 122 مصدر سابق.
14. Hopkins, T. , and wallerstein, I. (1986) . P45
15. Hassler, M. (2003) . Pp 23- 45 مصدر سابق
16. Porter, M. (1990) . P45
17. Korzeniewicz, M. (1992) . Pp 65- 89 مصدر سابق.
18. مؤسسة تشجيع الاستثمار، (٢٠٠٥) . تقارير غير منشورة .
19. Gereffi, G. (1994) . Pp95- 122 مصدر سابق.
20. (مؤسسة تشجيع الاستثمار، ٢٠٠٥) .
21. Dicken, P. , and Hassler, M. (2000) . Pp 263- 280 مصدر سابق.
22. ESCWA. (1997) .
23. صباينة، صفاء صبح، (٢٠٠٦) . ص ١٤
24. Appelbaum, R. , and Gereffi, G. (1992) . P97
25. Dicken, P. , and Hassler, M. (2000) . Pp 263- 280 مصدر سابق
26. Taplin, I. (1994) . Pp 46- 56.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. إدارة تجمع الضليل الصناعي. (٢٠٠٥م) . أعداد وأنواع الصناعات القائمة فيها، تقارير غير منشورة.
٢. إدارة مدينة الحسن الصناعية. (٢٠٠٥م) . أعداد وأنواع الصناعات القائمة فيها، تقارير غير منشورة.
٣. إدارة مدينة التجمعات الصناعية المؤهلة. (٢٠٠٥م) . أعداد وأنواع الصناعات القائمة فيها، تقارير غير منشورة.
٤. إدارة مدينة سايبستتي. (٢٠٠٥م) . أعداد وأنواع الصناعات القائمة فيها، تقارير غير منشورة.
٥. وزارة الصناعة والتجارة. (٢٠٠٥) ، قسم المناطق الصناعية المؤهلة، كشف صناعات الملابس، تقارير غير منشورة.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Chen, X. (2003) . *the New Spatial Division of Labor and Commodity Chains in the Greater South China Economic Region*. in: Gereffi, G. , and Korzeniewicz, M. (Eds) . , *Commodity Chain and Global Capitalism*.
2. Dicken, P. , and Hassler, M. (2000) . *Organising the Indonesian Clothing Industry in the Global Economy: the Role of Business Networks, Environment and Planning A*, 32.
3. Gereffi, G. (1994) . *the Organization of Buyer- Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks*. in: Gereffi, G. ,and Korzeniewicz, M. (Eds) . , *Commodity Chain and Global Capitalism*, pp. 95- 122. Westport: Praeger.
4. Gereffi, G. (1999) . *International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain*, *Journal of International Economies* 48.
5. Hassler, M. (2003a) . *Crisis, Coincidences and Strategic Market Behavior: the Internationalization of Indonesian Clothing Brand- Owners*, *Area*, 35 (3) .

6. Hassler, M. (2003b) . *Raw Material Procurement, Industrial Upgrading and Labor Recruitment: Intermediaries in Indonesias Clothing Industry*. *Geoforum*, 35.
7. Hassler, M. (2003c) . *the Global Clothing Production System: Commodity Chains and Business Networks*, *Global Networks* 3.
8. Hassler, M. (2004a) . *Governing Consumption: Buyer- Supplier Relationships in the Indonesian Retailing Business*.
9. Hopkins, T. , and wallerstein, I. (1986) . *Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800*, *Review* 10, 1
10. Kaplinsky, R. , and Morris, M. (2000) . *A Hand Book for Value Chain Research*, Bellagio, September.
11. Knutsen, H. (2004) . *Industrial Development in Buyer- Driven Networks: the Garment Industry in Vietnam and Srilanka*. in: Gereffi, G. , and Korzeniewicz, M. (Eds) . , *Commodity Chain and Global Capitalism*, Westport: Praeger.
12. Korzeniewicz, M. (1992) . *Global Commodity Networks and the Leather Foot Wear Industry: Emerging Forms of Economic Organization in the Postmodern World*. *Sociological Perspectives*, 35.
13. Tapline, I. (1994) . *Strategic Reorientations of U. S. Apparel Firms*. in: Gereffi, G. , and Korzeniewicz, M. (Eds) . , *Commodity Chain and Global Capitalism*, Westport.

