1- مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات 1
1.1- المفهوم الاصطلاحي للشركات المتعددة الجنسيات 1
2- المفهوم الاقتصادي للشركات المتعددة الجنسيات 1
3- المفهوم القانوني للشركات المتعددة الجنسيات 3
4- خصائص الشركات المتعددة الجنسيات.....4
4.1-ضخامة الحجم 5
4.2- ازدياد درجة تنوع الأنشطة.....5
4.3- الانتشار الجغرافي.....5
4.4- القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم.....5
4.5- إقامة التحالفات الإستراتيجية 5
4.6- المزايا الاحتكارية 6
4.7 تعبئة المدخرات العالمية 6
4.8- تعبئة الكفاءات 7
4.9- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية 7
4.10- التركيز على النشاط الاستثماري 7
4.11 الإنتماء غالباً إلى دول اقتصاديات السوق المتقدمة صناعيا 7
5- التقسيمات الحديثة لنشاط الشركات متعددة الجنسيات 8
5.1- التقسيم العمودي لسلسلة الإنتاج.....8
5.2- التقسيم الأفقي لسلسلة الإنتاج.....8
6- تأثير الشركات متعددة الجنسيات على سيادة الدولة 9

1- مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات

ينبغي الإشارة بداية إلى أن عدم الاتفاق بين علماء الاقتصاد على ماهية الشركات المتعددة الجنسيات قد ظهر في شكل تعدد المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها كما يلي:

1.1- المفهوم الاصطلاحي للشركات المتعددة الجنسيات

فمن ناحية الشركة الأم استخدم مصطلح " الشركة المتعددة الجنسيات Multinational Corporation "، وهو المصطلح المستخدم في هذه الدراسة لأنه أكثر الأسماء شيوعا، حيث تفيد الأدبيات بان أول من استعمل هذا الاسم هو الاقتصادي الأمريكي(David E. Lilienthal) في عام 1960 وكان حينها المدير التنفيذي لمجموعة (لازارد Lazard) المالية.

كما استخدم أيضا مصطلح " الشركات فوق القومية Supranational Corporation "، " عابرة للحدود أو القارات Transnational Corporations "، وهناك فريق رابع استعمل عبارة " الشركات الدولية International Corporations "، في حين عبر فريق خامس عن نفس المعنى باستخدام اصطلاح " الشركات العالمية Global Corporation "، كما أن من الكتاب من بالغ في استخدام العبارات الدالة على نفس المعنى، حيث لقبها بعبارة " الشركات الكونية، ومن ناحية الفروع الخارجية التابعة لتلك الشركات فقد أطلق عليها مصطلح" الشركات الفرعية Branches "، أو " الشركات التابعة Subsidiaires "، وأيضا " الشركات المنتسبة.

ويلاحظ أن مصطلح الشركات المتعددة الجنسيات يمثل نوعا من الغموض باعتبار أن هذه الشركات يمكن أن تكتسب عدة جنسيات وتحتفظ بجنسية بلدها الأصلي. كما هو الشأن بالنسبة للشركة المتعددة الجنسيات "رويال –دتش Royal Dutch " الأنجلو–ايرلندية، التي تتكون من الشركة الأم تعود لها حيازة الأموال وتتمركز في انجلترا بلدها الأصلي، ومجموع المؤسسات المكونة لها تدعى الفروع وهي مملوكة أو مراقبة من طرف الشركة الأم، التي تكون لها الملكية أكثر من 50% بالنسبة للمؤسسات الأخرى، أما حيازة رأس المال بنسبة تقل عن 50% لا تعتبر فرعا وإنما تعد بمثابة مساهمة.

ولما كانت أسهم الشركات العملاقة مملوكة جميعا أو أغلبها لمواطني دولة واحدة فإنه يصح القول بأن هذه الشركات ليست متعددة الجنسيات، وإنما تتعدد الجنسيات التي تحصل عليها شركاتها الفرعية والشركات المشتركة التي تنشأ في ظل القوانين الوطنية لمختلف الدول، ولما كانت هذه الشركات تعمل في أكثر من وطن فهي شركات عابرة للأوطان" Transnationals ".

أما الشركات العابرة للقوميات فهي تلك الشركة التي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دول أجنبية، وتصنع قراراتها باستقلالية عن المركز بما يتناسب وطبيعة السوق المحلية. إذ تضع استراتيجيات مستقلة وتتخذ القرارات الخاصة بكل فرع من فروعها الذي يشكل مركزا مستقلا للتكلفة أو الربحية سواء في تصميم المنتج أو التسويق.

2- المفهوم الاقتصادي للشركات المتعددة الجنسيات

إن تعبير الشركات المتعددة الجنسيات هو تعبير قانوني في الأصل، لأنه يشير إلى ملكية رأسمال الشركة وجنسية الشركة، وإطلاق صفة متعددة الجنسيات على أية شركة لابد أن يكون نتيجة توفر عدة خصائص معينة تكون القاسم المشترك لمثل هذه الشركات. والخاصية الرئيسية لهذه الشركات هي مزاولة النشاط في دول متعددة، حيث تقوم بالعمليات والنشاطات متخطية بذلك الحدود القومية.

وتتميز الشركات المتعددة الجنسيات بوجود إستراتيجية عالمية في إدارة مختلف أنشطتها ومواردها الاقتصادية والفنية وغيرها، وتمتلك فروعا في الخارج، وهناك من يركز في تعريفه للشركات المتعددة الجنسيات على أنها الشركات: " التي ينتمي مالكو الشركة الأم إلى

جنسيات عدة دول تعمل في عدة دول بهدف مضاعفة ربح المجموعة، وليس ربح كل الفروع كل على حدة وفي كل دولة، أما الملكية والتحكم فهما في أيدي مواطنين من بلد واحد، وعليه يمكن القول بان الشركة المتعددة الجنسية أنها شركة كبيرة الحجم (سواء أخذنا مؤشر رأسمالها أو حجم مبيعاتها أو مستوى أرباحها) تصل نشاطاتها وأعمالها وفروعها الإنتاجية إلى عدة دول، وتوجه أعمالها وخططها الأساسية من مكاتب الشركة الأم."

هناك من يعرفها على أنها الشركات الصناعية التي تنتج وتبيع منتجاتها في أكثر من دولة واحدة، حيث عرفها:

جورج دانينق George Dunning بأنها: " تلك المشروعات التي تملك أو تسيطر على وحدات إنتاجية في دولتين على الأقل."

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

أما ريموند فرنون Raymond Vernon فقد قدم تعريفا شاملا للشركات المتعددة الجنسيات، حيث عرفها بأنها:" المنشأة الأم التي تسيطر على مجموعة كبيرة من المنشآت ذات الجنسيات العديدة والتي تخضع لإستراتيجية مشتركة "، ويضيف فرنون بأن الشركة الأم تتميز بسمات خاصة من حيث الحجم وطبيعة النشاط والانتشار الجغرافي، فمن حيث الحجم يرى فرنون أن حجم مبيعات الشركة يجب أن لا يقل عن مائة مليون دولار أمريكي سنويا، ومن حيث طبيعة النشاط يرى أن الشركات التي يقتصر عملها على أنشطة معينة، فلا يجب أن تندرج تحت إطار الشركات المتعددة الجنسيات، مثل عمليات التصدير والترخيص باستخدام التكنولوجيا ولا يكون لها فروع في الخارج، ويؤكد فرنون على أن الشركات المتعددة الجنسيات يجب أن يكون لها قدر من الانتشار الجغرافي يشتمل إلى جانب الشركة الأم على ست شركات فرعية على الأقل، وقد استبعد من تعريفه أنواع الشركات التي ليس لها سوى فرع أو فرعين فقط في الخارج.

ويشير ماتيوز Matuz في تعريفه لهذه الشركات على أنها: " المؤسسات التي تسيطر على عدد معين من الوحدات الإنتاجية – عشرة على الأقل– في عدد معين من الدول –ست دول على الأقل– وتحقق نسبة هامة من إنتاجها 25% على الأقل خارج الدولة الأم.

ويلاحظ أن التعاريف السابقة قد تناولت مفهوم الشركة المتعددة الجنسيات من حيث نشاطاتها والموارد التي تسيطر عليها وحجم السوق التي تعمل وتمارس أنشطتها من خلالها.

إلا أن هناك تعاريف أخرى تناولت الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الملكية والإدارة وعلاقة تلك الشركات بالدول المضيفة، ومن أهم تلك التعاريف:

يرى ميسونروج Maisonrouge ضرورة توافر الشروط الآتية لقيام الشركة المتعددة الجنسيات:

- مزاولة الشركات المتعددة الجنسيات لنشاطاتها الاستثمارية في عدد كبير من الدول.
- أن يشتمل نشاطها في الدول المذكورة على الصناعات التحويلية ومجالات البحث والتطوير.
- أن تكون الإدارة متعددة الجنسيات.
- أن تكون ملكية رأس المال أيضا متعددة الجنسيات.

أما بهرمان J.N.Behrman فيعرف الشركة المتعددة الجنسيات بأنها " تلك الشركة التي يجب أن لا تقل أرباحها الناتجة عن نشاطها خارج الوطن الأم عن 25% من إجمالي أرباحها، وأيضا يجب أن لا تقل ملكية الشركة الأم لرأس مال فروعها عن 25%"، ويضيف بهرمان أن الشركات المتعددة الجنسيات لا تعمل على غرار مجموعة شركات محلية غير مترابطة، وإنما هي عبارة

عن شركة أم لها فروع تتكامل معها وتتوطن في أسواق خارج الحدود الوطنية للشركة الأم ومن ثم فان تلك الفروع تمارس نشاطاتها في ظل حكومات وطنية مختلفة.

اما كندلبرجر Kindleberger فيعرف الشركة المتعددة الجنسيات بأنها: " تلك الشركة الدولية التي تقيم مركزها الرئيسي في بلد ما ولكنها لا ترتبط بالضرورة به في رسم سياساتها الاقتصادية، فهي حينما تستهدف تعظيم أرباحها الإجمالية ككل لا تبالي في كثير من الأحيان بتناقض مصالحها مع مصالح البلد المقام فيه المركز الرئيسي (البلد الأم) أو حتى مع مصالح البلد المقام فيه الاستثمار(البلد المضيف) ".

وأخيرا فهناك التعريف الذي وضعته لجنة المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة عند وضع تقريرها عن الشركات المتعددة الجنسيات، فقد عرفت بالمعنى الواسع الشركة المتعددة الجنسيات: " بأنها كل مشروع يمتلك أو يسيطر على أصول، مصانع مناجم، مكاتب بيع،.....الخ، في دولتين أو أكثر". أما بالمعنى الضيق فيؤكد التعريف على أن: " الشركة المتعددة الجنسيات يجب أن تعمل في الأنشطة الإنتاجية وان تكون لها على الأقل ست(6) شركات تابعة لها، وان تشتمل مكون أجنبي لا يقل عن 25% سواء من إجمالي الأصول أو المبيعات أو العمالة."

3- المفهوم القانوني للشركات المتعددة الجنسيات

لا يوجد تعريف متفق عليه، ومع ذلك فإنه في هذا السياق يفرق رجال القانون بين " الشركة الدولية International Company " و " الشركة المتعددة الجنسية Multinational Company "، فالشركة الدولية تنشأ بموجب اتفاق دولي بين حكومات عدة دول، كما تحدد تلك الدول سلطات هذا الشخص المعنوي الجديد الذي تم إنشاؤه باختيارها. أما الشركة المتعددة الجنسية فهي شركة من شركات الأفراد تنشأ في بلد متقدم معين ووفقا لقانونه الوطني وتأخذ جنسيته، كما يلاحظ أن تلك الشركة تكون خاضعة لقوانين البلد الذي تم فيه إنشاؤها(البلد الأم)، وأيضا خاضعة لقوانين البلد الذي تزاول فيه نشاطاتها عن طريق فروعها الخارجية (البلد المضيف).

وثمة من يرى بأن تعريف المشروع المتعدد القوميات يكون على النحو الآتي: " تجمع اقتصادي بين عدة شركات تتمتع بجنسيات دول مختلفة وترتبط فيما بينها عن طريق المساهمة في رأس المال بقصد تحقيق هدف معين. وتتحقق وحدة الهدف بوحدة السيطرة على إدارة الشركات أعضاء المجموعة بحيث تكون كيانا واحدا." وتعني أيضا الشركة المتعددة الجنسية: "مجموعة شركات تنتشر فروعها بين الأنظمة القانونية الوطنية المختلفة، وتبدو كتنظيم يتمثل في تدرج بين المركز الرئيسي والعناصر المتفرعة عنه وهي الشركات التابعة."

وتتكون الشركات المتعددة الجنسيات في حقيقة الأمر من مجموعة شركات مستقلة من الناحية القانونية، ومنتمية إلى العديد من الدول. وهي تشكل مشروعا واحدا متكاملا من الناحية الاقتصادية، وتمارس نشاطا دوليا تحت سيطرة الشركة الأم. ويرجع السبب في تحقيق السيطرة، إلى تحديد الإستراتيجية الشاملة للشركة الأم بواسطة جهاز موحد للإدارة أي وجود مركز واحد، كما تعيّن الشركة الأم للشركات التابعة لها حدود مبادرتها.

وبعد هذا المختصر من التعريفات يمكن إبداء ما يلي:

يلاحظ أن إضفاء صفة تعدد الجنسية على الشركات المتعددة الجنسيات كما تشير اغلب التعاريف السابقة، يعني أن هذه الشركات تخلصت من بعدها القومي واكتسبت بعدا دوليا بقدر ما تمتلك وتسيطر على العديد من الشركات التابعة لها في بلدان مختلفة. ومن ثم فان ما يطلق على شركة متعددة الجنسيات، يعني أنها شركة قومية تحتل مكانها أساسا في اقتصاد دولة متقدمة وتسمى بالشركة الأم التي تمتلك ملكية كلية أو جزئية وتسيطر على العديد من الشركات التابعة لها وتمارس نشاطاتها في بلدان

مختلفة، وعلى الرغم من قيام الشركات التابعة والفروع الخارجية بالعمل في عدة بلدان منفصلة جغرافيا، إلا أن هذه الشركات في النهاية تكون خاضعة لسيطرة الشركة الأم من حيث الإدارة والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في نفس الوقت يكون لها فروع خارجية في أكثر من بلد واحد.

لا تستهدف الشركات والفروع التابعة للشركة الأم تحقيق أقصى الأرباح كوحدات مستقلة، وإنما تستهدف تعظيم أرباح الشركة متعددة الجنسيات ككل، والتي تضم الشركة الأم والفروع التابعة لها جميعا.

إن تعريف الشركات المتعددة الجنسيات على انه تلك الشركات التي تقوم بالاستثمار في الخارج يفتقر إلى الواقعية، فهذه الشركات ليست مجرد استثمار لرؤوس الأموال مهما كان حجمها. وإنما تعد تلك الشركات بمثابة بناء اقتصادي واجتماعي وسياسي متكامل يؤدي إلى إحداث آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية في البلدان المضيفة التي تعمل فيها.

يتضح من التعاريف السابقة أن الشركة المتعددة الجنسيات وفروعها الخارجية تتخذ أشكالا وأحجاما مختلفة. كما أنها تمارس أنشطة ووظائف متباينة لكل منها تأثيره الخاص على المحيط الذي تمارس فيه تلك الشركات المتعددة الجنسيات أنشطتها الاستثمارية.

وخلاصة ما تقدم هو أن مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات يتمثل فيما يلي:

- **من حيث الشكل**: الشركة متعددة الجنسيات هي شركة تتوطن في بلد معين، وتسمى هذه الشركة بالشركة الأم، ثم بعد ذلك تنشئ لها فروعا بالخارج أو شركات تابعة في بلدان متعددة(البلدان المضيفة).
- **من حيث حجم السوق والموارد التي تسيطر عليها**: الشركات المتعددة الجنسيات هي الشركات التي تمتلك أصولا وتسهيلات إنتاجية في أكثر من بلد واحد.
- **من حيث طبيعة النشاط والملكية والإدارة**: الشركات المتعددة الجنسيات هي التي تشترك في عملية الإنتاج العالمي عن طريق فروعها الخارجية، كما أن رأسمالها يكون في الغالب مملوكا للشركة الأم، والتي تركز فيها أيضا سلطة القرارات الرئيسية المتعلقة بالإنتاج والتسويق والإدارة...الخ.
- **من حيث الهدف وعلاقتها بالدولة الأم والدول المضيفة**: الشركات المتعددة الجنسيات هدفها الاستراتيجي الرئيسي هو محاولة تعظيم أرباحها الإجمالية عن طريق استغلال الثروات الطبيعية والأيدي العملة الرخيصة، ولا تعني بعد ذلك بمدى أهمية مشروعاتها للاقتصاد الوطني للبلد الذي تقيم فيه هذه المشروعات.
- **بمعنى آخر الشركة متعددة الجنسيات هي**: تلك الشركة الأم التي يكون مقرها الرئيسي في بلد معين، وتمتلك أصولا وتسهيلات إنتاجية، سواء في مجال الصناعة أو التجارة أو الخدمات بالعديد من الدول المضيفة المنفصلة جغرافيا، وتزاول أنشطتها الاستثمارية في الخارج عن طريق الفروع الخارجية والوحدات التابعة لها، وتتركز عملية اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في أيدي الشركة الأم التي تهدف في النهاية إلى تعظيم أرباح الشركة متعددة الجنسيات ككل.

4- خصائص الشركات المتعددة الجنسيات.

يتسم النظام الاقتصادي العالمي الجديد بتعميق عولمة الاقتصاد وتزداد فيه دور المؤسسات الاقتصادية الدولية، وتبرز فيه عدد من الملامح الهيكلية. تتمتع الشركات المتعددة الجنسيات والتي تعد من أهم ملامح ظاهرة العولمة أو النظام الاقتصادي المعاصر بالعديد من الصفات والسمات التي تميزها وتتحدد دورها وتأثيرها على النظام الاقتصادي العالمي، ومن أهم هذه الصفات:

4.1-ضخامة الحجم

تتميز هذه الشركات بضخامة حجمها وتمثل كيانات اقتصادية عملاقة، ومن المؤشرات التي تدل على هذا، حجم رأس المال وحجم استثماراتها وتنوع إنتاجها وأرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها، والشبكات التسويقية التي تملكها، وحجم إنفاقها على البحث والتطوير، فضلا عن هياكلها التنظيمية وكفاءة أدارتها. ولكن أهم مقياس متبع للتعبير عن سمة الضخامة لهذه الكيانات الاقتصادية العملاقة، يتركز في المقياس الخاص برقم المبيعات أو ما يطلق عليه " رقم الأعمال". كذلك يستخدم حجم الإيرادات لنفس الهدف.

4.2- ازدياد درجة تنوع الأنشطة

تشير الكثير من الدراسات والبحوث، إلى إن الشركات المتعددة الجنسيات تتميز بالتنوع الكبير في أنشطتها، فسياستها الإنتاجية تقوم على وجود منتجات متنوعة متعددة، ويرجع هذا التنوع إلى رغبة الإدارة العليا في تقليل احتمالات الخسارة، من حيث أنها إذا خسرت في نشاط يمكن أن تربح من أنشطة أخرى.

4.3- الانتشار الجغرافي

من الميز التي تتميز بها الشركات المتعدية الجنسيات هي كبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي، خارج الدولة الأم، بما لها من إمكانيات هائلة في التسويق، وفروع وشركات تابعة في أنحاء العالم. لقد ساعدها على هذا الانتشار التقدم التكنولوجي الهائل، ولاسيما في مجال المعلومات والاتصالات. وتكفي الإشارة إلى أن شركة ABB السويسرية، تسيطر حالياً على أكثر من 1300 شركة تابعة منتشرة في معظم أنحاء العالم، مع العلم أن السوق السويسرية لا تستوعب إلا نسبة بسيطة للغاية من إجمالي مبيعات الشركة. وقد ساعدت على ذلك كله إبداعات الثورة العلمية والتكنولوجية في مجالي المعلومات والاتصالات، حيث أصبح ما يسمى الإنتاج عن بعد، حيث توجد الإدارة العليا وأقسام البحث والتطوير وإدارة التسويق في بلد معين، وتصدر أوامر بالإنتاج في بلاد أخرى.

4.4- 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. على الرغم من ضخامة الاستثمارات الدولية التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات، فإن أكثر من ثلثي استثماراتها تتركز في الولايات المتحدة الأمريكية إنجلترا وألمانيا وفرنسا وسويسرا واليابان، ويعود هذا التركز إلى العوامل التالية:

- المناخ الجاذب لهذه النوعية من الاستثمارات،
- ارتفاع العائد على الاستثمارات،
- تزايد القدرات التنافسية للدول المضيفة والتي تتحقق عادة من خلال انخفاض تكلفة عنصر العمل وتوافره وارتفاع مستواه التعليمي ومهاراته وإنتاجيته،
- توافر البنية الأساسية وتسهيلات النقل وتقدم شبكات الاتصالات،
- والطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومي.

4.5- إقامة التحالفات الإستراتيجية

وهي تعتبر من السمات الهامة للشركات متعددة الجنسيات والتي تسعى دوماً إلى إقامة تحالفات إستراتيجية فيما بينها ومن أجل تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية. أن هذه التحالفات هي نتاج المنافسة المحتدمة والتي صارت

سمة أساسية للأسواق المفتوحة وثورة الاتصالات والمعلومات. أن التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المتشابهة تتم في الصناعات المتماثلة بدرجة أكبر، وفي بعض الأحيان يأخذ هذا التحالف شكل الاندماج، وهذا يظهر بوضوح في مجال البحث والتطوير بما يحتاجه إلى تمويل ضخم، ومن الأمثلة على هذا التعاون، التمركز الأوروبي لبحوث الحاسوب والمعلومات والاتصالات التي تشترك فيه ثلاثة شركات أوروبية كبرى تنتج الحاسبات الآلية، وهي بول الفرنسية Bull و TCL البريطانية و سمنز الألمانية، وقد يتحول التحالف الاستراتيجي أيضاً إلى شركات تابعة مشتركة، للشركات متعددة الجنسيات. وكل هذا يمثل صيغ للتعاون لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لكل شركة متعددة الجنسية تدخل في التحالف الاستراتيجي الذي يتم الاتفاق عليه

4.6- المزايا الاحتكارية

تتمتع الشركات متعددة الجنسيات بمجموعة من المزايا الاحتكارية، وترجع هذه السمة إلى أن هيكل السوق الذي تعمل فيه هذه الشركات، يأخذ شكل سوق احتكار القلة في الأغلب، ومن أهم عوامل نشأته تمتع مجموعة الشركات المكونة له من احتكار التكنولوجيا الحديثة والمهارات الفنية والإدارية ذات الكفاءات العالية والمتخصصة. وهذا الوضع يتيح للشركات المتعددة الجنسيات الفرصة لزيادة قدراتها التنافسية ومن ثم تعظيم أرباحها وإيراداتها. وتتحدد المزايا الاحتكارية في أربعة مجالات هي التمويل، والإدارة، والتكنولوجيا، والتسويق. وتنبع المزايا التمويلية من توافر موارد عالية كبيرة لدى الشركة المتعددة الجنسية، وتمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية العالمية نظراً لوجود عنصر الثقة في سلامة وقوة مركزها المالي. تتمثل المزايا الإدارية في وجود الهيكل التنظيمي الذي يكون على أعلى مستوى من الكفاءة، ويسمح بتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب. أن توافر المزايا الإدارية يتيح لهذه الشركات التميز والتفوق، لذلك تحرص على وجود وحدات متخصصة وقادرة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية. وتحصل الشركات على المزايا التقنية، من خلال التطوير التكنولوجي المستمر، للاستجابة لمتطلبات السوق، والحد من دخول منافسين جدد وتقرير وضعها الاحتكاري، ولذلك تحرص هذه الشركات على التجديد والابتكار وتحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادتها وتحقيق مستوى عال من الجودة. تأتي المزايا التسويقية للشركات المتعدية الجنسيات من خلال الشبكات التوزيعية والتسويقية، التي تعمل على توفير منتجاتها بحالة جيدة في الوقت المناسب. إن هذه الشركات تهتم بأبحاث السوق والتركيز على أساليب الترويج والدعاية والإعلان لمنتجاتها لضمان طلب متزايد ومستمر عليها.

4.7 تعبئة المدخرات العالمية

أن كل شركة من الشركات متعددة الجنسيات تنظر إلى العالم كسوق واحدة، ومن ثم تسعى إلى تعبئة المدخرات من تلك السوق في مجموعها بالوسائل التالية:

- **طرح الأسهم الخاصة** بتلك الشركات في كل من الأسواق المالية العالمية الهامة وكذلك الأسواق الناهضة، وغيرها. تعتمد الشركات متعددة الجنسيات، عند الإقدام على عمليات كبرى مثل شراء أسهم شركة منافسة بالقدر الذي يسمح بالسيطرة على إدارتها مثلاً، إلى الاقتراض من البنوك متعددة الجنسيات وبمعدلات عالية
- **تستقطب الشركات متعددة الجنسيات** الجزء الأعظم من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وتوجهه أساساً إلى أسواق الدول الصناعية.
- **إلزام كل شركة تابعة بأن توفر محلياً** أقصى ما يمكن لتمويل اللازم لها، من خلال وسائل مختلفة مثل المشروعات المشتركة، طرح الأسهم الخاصة بتلك الشركات في الأسواق المالية العالمية، الاقتراض من الجهاز المصرفي المحلي وغيرها. وبهذه الوسائل يمكن للشركات متعددة الجنسيات أن تقوم بتعبئة مقادير متزايدة من المدخرات العالمية

4.8- تعبئة الكفاءات

تتميز الشركات متعددة الجنسيات بعدم تقيدها بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين بها حتى أعلى المستويات، فالمعيار الغالب الذي تأخذ به هو معيار الكفاءة. و النمط المعمول به في اختيار العمالة في هذه الشركات هو الاستفادة من الكادر المحلي لكل شركة تابعة لها اجتياز سلسلة من الاختيارات والمشاركة في الدورات التدريبية.

4.9- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لإدارة الشركات متعددة الجنسيات، وهو المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق ما تهدف إليه الشركة متعددة الجنسية والتعرف على ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل. يكثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات المتعددة الجنسيات وهي تسعى من خلال ذلك اقتناص الفرص وتكبير العوائد، وتحقيق معدلات مرتفعة في المبيعات والأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر. أن التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الأساسية التي تستخدمها وتقوم بها الإدارة الإستراتيجية في تلك الشركات، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتعد الخطط الإستراتيجية في غالبية الشركات المتعدية الجنسيات في المراكز الرئيسية، ويترتب على ذلك أن قواعد التخصيص ووضع الأهداف الخاصة بكل شركة تابعة يرتبطان بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وخدمة إستراتيجيتها العالمية. تعاظم الشركات المتعددة الجنسيات هناك العديد من المؤشرات والتي تدل على تعاظم دور الشركات المتعددة الجنسيات والعالمية النشاط ومن أهمها:

_أن حوالي 80% من مبيعات العالم تتم من خلال الشركات متعدية الجنسيات، وهو ما يعكس ضخامة قدرتها التسويقية والإنتاجية التي مكنتها من السيطرة على جزء هام من حركة التجارة الدولية.

_الدور الكبير الذي تلعبه هذه الشركات في تسريع الثورة التكنولوجية، فبفضلها زادت نسبة الاكتشافات التكنولوجية الحديثة والتي كانت نتيجة لجهود البحث والتطوير التي قامت بها هذه الشركات

4.10- التركيز على النشاط الاستثماري

تُشير البيانات والمعلومات المتاحة إلى أن الشركات متعددة الجنسية تتميَّز بالتركُّز في النشاط الاستثماري الضخم الذي تقوم به تلك الشركات، ولعل تفسير هذا التركيز في النشاط الاستثماري يرجع بالدرجة الأولى إلى مناخ الاستثمار الجاذب لهذا النوع من الاستثمارات بمُكوِّناته المختلفة بالإضافة إلى ارتفاع العائد على الاستثمار، وتزايد القدرات التنافسية للدول المضيفة في العناصر الخاصة بتكلفة عنصر العمل، ومدى توافره ومستواه التعليمي، ومهاراته الإنتاجية والبنية الأساسية ومدى قوتها وتكاليف النقل، والوقت الذي يستغرقه الشحن، وتسهيلات النقل والاتصالات اللاسلكية والكهرباء والطاقة والأرض، والتسهيلات التمويلية كلها وغيرها، تجعل دولاً معينة أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية المتدفقة من الشركات متعددة الجنسية، بالإضافة إلى الجوانب الخاصة بالمعلومات والخدمات المدعَّمة للأعمال، وتوافر المدخَلات في السوق المحلية وغيرها، يُضاف إلى ذلك الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني والصحة الاقتصادية، وإثبات المقدرة على النمو وغيرها من العوامل.

4.11 الإنتماء غالباً إلى دول اقتصاديات السوق المتقدمة صناعيا

ينتمي المركز الرئيسي أو الشركة الأم في معظم الحالات إلى دول اقتصاديات السوق المتقدمة صناعيا، وفي مقدمتها الو.م.أ لوفرة رأس المال، واحتكار التكنولوجيا لتهيئ مناخ الاستثمار لنمو هذا النوع من الشركات، ولذلك نرى هذه الشركات مركزة بفروعها في عدد من الدول المتقدمة.

5- التقسيمات الحديثة لنشاط الشركات متعددة الجنسيات

يعتبر التقسيم الأفقي و العمومي أحد أهم التقسيمات الميدانية و الحديثة التي تعتمدها الشركات متعددة الجنسيات من أجل تدنية تكاليفها و تعظيم أرباحها، خاصة في ظل تزايد المطالب الدولية برفع سقف الالتزام البيئي لدى هذه الشركات، و فيما يلي سنتطرق إلى الفرق بينهما:

5.1- التقسيم العمودي لسلسلة الإنتاج

ترتكز قرارات الاستثمار الأجنبي العمودي أساسا على التفاوت (اختلاف) الدولي في تكلفة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى نظرية الميزة النسبية. في الواقع تستطيع الشركات متعددة الجنسيات تجزئة سلسلة الإنتاج من أجل توطين عدة مهام (مراحل الإنتاج) بأماكن مختلفة حول العالم، بطريقة تسمح باستغلال أمثل للميزة النسبية للدول. فقد عمدت مثلا شركة " إنتل Intel " الرائدة في مجال الشرائح الإلكترونية (Puces informatiques) إلى تقسيم سلسلة إنتاجها إلى ثلاث عمليات رئيسيه صناعة شرائح السليسيوم (Silicium / Wafers)، التجميع و أخيرا الاختبارات. تتطلب صناعة شرائح السليسيوم إضافة إلى البحث و التطوير نشاطا مكثفا للعمل المؤهل، الأمر الذي يفسر لماذا اختارت شركة " إنتل Intel " صناعة هذا المنتج لدى الدول ذات المستوى التعليمي و التأهيلي العالي نسبيا كالولايات المتحدة الأمريكية و أيرلندا. في المقابل يعتبر التركيب و إجراء الاختبارات بمثابة مهام روتينية تتعللب كثافة في عنصر العمل و ليس في التأهيل، الأمر الذي يفسر قيام الشركة بتوطين نشاطها الأخير في الدول ذات العمالة الرخيصة مثل ماليزيا، الفلبين، كوستاريكا و الصين. تساهم إستراتيجية الاستثمار العمودي مساهمة فعالة في النمو القوي لتدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة، كما أنها تفسر النمو الصافي لجاذبية الدول النامية.

5.2- التقسيم الأفقي لسلسلة الإنتاج

خلافا للاستثمارات العمودية التي تتجه غالبا إلى الدول النامية، تستهدف الاستمارات الأفقية الدول المتقدمة بصفة خاصة، إذ يتمثل الحافز الأساسي لهذه الاستثمارات في الاقتراب من الأسواق عن طريق مضاعفة مواقع الإنتاج (فروع الشركات متعددة الجنسيات) حتى تتمكن الشركات من تدنية مصاريف النقل و زيادة تنافسيتها في الأسواق المحلية للدول المضيفة. كانت الشركة اليابانية " تويوتا Toyota " في مطلع الثمانينات تصنع أغلب سياراتها و شاحناتها في اليابان و تقوم بتصديرها للعالم خاصة إلى أمريكا الشمالية و أوروبا. لكن نقل المركبات لمسافات طويلة كهذه يكلف غاليا، كما أن الدول الغربية عملت خلال الثمانينات على حماية أسواقها من المنافسة الأجنبية و ذلك بفرض رسوم و حواجز جمركية مرتفعة نيا من أجل الالتفاف على هذه القيود و اكتساب ميزة تنافسيه عمدت شركة " تويوتا Toyota " إلى مضاعفة استثماراتها في الخارج (إقامة فروع للشركة بالخارج). منذ عام 2010 بانت الشركة تصنع أكثر من نصف مركباته خارج اليابان. ينبح التقسيم الثاني للشركات متعددة الجنسيات المفاضلة بين التصدير و بين الاستثمار في الخارج عن طريق إنشاء فروع للشركة الأم و يعتمد التحليل على المفاضلة بين التكاليف المترتبة على إستراتيجية التشادير، و تكاليف إستراتيجية توطين فروع جديدة للشركة بالخارج. إستراتيجية التصدير من شأنها تدنية التكاليف الثابتة المتعلقة بإقامة فروع و مصانع جديدة بالدول المضيفة، في حين أن إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر من شأنها تدنية التكاليف المتغيرة، و التي تتألف من مكونين أساسيين، الأول هو تكلفة إنتاج وحدة واحدة من السلعة و الثاني متعلق بتكاليف النقل بمفهومها الواسع (النقل، التأمين، الرسوم الجمركية...) و الواجب دفعها لإيصال السلعة إلى الأسواق الأجنبية في حالة اختيار إستراتيجية التصدير. يعتبر قرار المفاضلة بين إستراتيجيتي التصدير و الاستثمار الأجنبي نتيجة طبيعية للتحكيم بين تكاليف كل إستراتيجية.

6- تأثير الشركات متعددة الجنسيات على سيادة الدولة

- **في المجال الاقتصادي**: للشركات متعددة الجنسيات تأثير كبير على اقتصاديات الدول إلى درجة أن نشاطها قد يرتبط بملكية أصول معينة في هذه الدول، كما أنها لا تساعد دائما على تحقيق التنمية المرغوب فيها، إضافة إلى ذلك سيطرتها على موارد مختلفة من المال والإدارة وشبكات التسويق والتكنولوجيا، وأخيرا الحد من قدرة البلدان النامية على انتهاج تنمية تعتمد على الذات.
- **في المجال الإجتماعي**: لا تحترم الشركات متعددة الجنسيات في غالب الأحيان حقوق العمال وتنتهك الأصالة الثقافية لسكان الدول التي تنشط فيها عن طريق نشر الأفكار الحرة ونمط العيش في البلدان الرأسمالية الغربية.
- **في المجال السياسي**: نظرا لمركزها التفاوضي القوي تتدخل الشركات متعددة الجنسيات أحيانا في الشؤون السياسية للدول مثال ذلك مساهمة شركة التلغراف والتلفون الأمريكية في قلب نظام الحكم في الشيلي في عهد السلفادور الياندي في سبتمبر 1973.