

الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة

الأستاذ زغدار أ د - جامعة الزائر

البلدان النامية و قيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و قيق
عونة الاقتصاد.

أولاً: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر:

لقد تزايدت أهمية ودور الاستثمارات الأجنبية المباشرة على
الساحة الدولية السنوات الأخيرة، حيث أصبحت من أهم
مصادر التمويل الدول النامية خاصة ظل تزايد حجم
الديونية الخارجية. فقد تسبب أزمة ديونية الخارجية الدولية
عام 1982، وتوقف أكسيك والأرجنتين وفلا عن دفع
أعباء ديونهم، مما سار حركة الإفراض الدولية بعد أن كانت
قد لعبت دوراً هاماً في تمويل الاستثمارات بالدول النامية
خلال فترة السبعينات. وهكذا أصبح للاستثمار الأجنبي المباشر
بديلاً للقروض الأجنبية عمليات التمويل الدولية يتميز
بأهمية كبرى بالنسبة لسياسات التنمية والإصلاح الاقتصادي
الدول النامية ومن بينها الجزائر.

يقصد بالاستثمار الأجنبي المباشر كافة المشروعات التي يقوم
بإنشائها مستثمرون الأجانب وتكون إما أو يشاركون استثمار
الوطني فيها (Joint Venture) أو يسيطرون فيها على
الإدارة. ويتميز الاستثمار الأجنبي المباشر عن الاستثمار
الأوراق المالية، الذي يعكس ملك بعض الأوراق المالية لا تسمح
ممارسة أي نوع من الرقابة أو المشاركة في إدارة مشروع
الاستثماري. وتتميز الاستثمارات الأجنبية المباشرة، التي
استثمارات طويلة الأجل، باستقرار كبير، وهي غالباً ما تتم
عن طريق شركات غايتها تساهم نقل التكنولوجيا الحديثة
والتطوير والإدارة وفتح أسواق جديدة منتجات هذه
الاستثمارات سواء من خلال إنشاء مصانع حديثة أو قيامها
بشراء مصانع بغرض التحديث والتطوير ورفع الإنتاجية.⁽¹⁾

إن تزايد أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر خلال العقود الأخيرة
من راجع إلى ما يلي:⁽²⁾

أ - إن إصلاحات الاقتصادات المتدهورة العديد من الدول
النامية، والتي ترمي إلى إحلال آليات السوق والمنافسة في
الاقتصاد أوجه، وتتجسد بشكل كبير التجارة والاستثمار
وأسعار الصرف، وتسارع برامج الخصخصة وزيادة مشاركة
القطاع الخاص النشاط الاقتصادي والدور من دول

هيد: تنامي الاهتمام الفترة الأخيرة بالاستثمارات الأجنبية
المباشرة مع انهيار اقتصاديات العالم وازدياد من التحرر
الاقتصادي والانفتاح وتراجع دور الدولة في الاقتصاد
الخاص والقطاع الخاص وزيادة التكتلات الاقتصادية العملاقة،
وما ترتب عن ذلك من تزايد جذب الاستثمار الخاص كأحد
الآليات الأساسية لتحقيق الإصلاح والنمو الاقتصادي
والتوظيف الكامل.

ففي ظل انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض من جراء
عونة الاقتصاد تزايدت حدة المنافسة على مستوى الدول،
الأمر الذي يستدعي من تلك المؤسسات اعتماد طرق
مختلفة من أجل هذه المنافسة العالمية بالزوال، وذلك
مشروطاً باكتساب القدرة التنافسية تسمح بالبقاء في ميدان
عملها. وهذا الصدد أن التحالفات بين المؤسسات
سواء على مستوى المحلي أو على مستوى عالمي تعد سبيلاً
هاماً ضمن مجموعة من السبل، تشمل بالإضافة إلى التحالف
استراتيجيات الشراء والدمج، تسمح للمؤسسة واجهة هذه
المنافسة.

عامة هذا الموضوع اعتمدنا خطة تتكون من جزئين. الجزء
الأول فيها خصص للتعريف مختلف المفاهيم المتعلقة
بالاستثمار الأجنبي المباشر وانعكاساته على البلدان المستقبلة
له. أما الجزء الثاني فنناقش من خلاله أثر الاستثمارات الثنائية
دعم القدرة التنافسية الداخلية والخارجية مؤسسات البلدان
المستقبلة.

الجزء الأول : التعريف بالاستثمار الأجنبي المباشر وآثاره على البلدان المضيفة

عرف الاقتصاد العالمي منذ ظهور المنظمة العالمية للتجارة
1995/01/01، ازدياد ظاهرة تدويل العملية الإنتاجية
وعونة رأس المال بفعل زيادة التحرر الاقتصادي الذي يعتمد
التبادل التجاري فيه على آلية السوق وحركة رؤوس الأموال
والشركات متعددة الجنسيات، فتحول الصراع العالمي إلى
منافسة اقتصادية للسيطرة على أسواق العالم. وضمن هذا
التوجه الجديد أصبح الاستثمار الأجنبي المباشر يمثل مكانة
بارزة، باعتباره وسيلة هامة لتسريع النمو الاقتصادي

فيما يتعلق بالطرف الوط فقد يكون فرداً أو شركة خاصة أو حكومة الدولة ا ضيفة ذا ا أو خليطاً ما ب الاث ، > قد يكون الطرف الأجن مستثمراً خاصاً أو حكومة دولة أجنبية أو منظمة دولية، إلا أنه غالباً ما يكون مستثمراً خاصاً. وتفضل الشركات ا اصة الأجنبية أن يكون الشركاء ا ليون أفراداً أو شركات خاصة وذلك لاعتقادهم بأن استثمار ا لي ا اص يكون أكثر استعداداً من موظفي ا حكومة على توف ا ات و ادمات ا لية اللازمة، ا يتطلبها مشروع لعملياته الإنتاجية، ولكن بعض ا الات تتطلب ضرورة أن يكون استثمار ا لي حكومة الدولة ا ضيفة ذا ا خاصة ا ل استغلال الثروات الطبيعية.

لقد نشأ هذا النوع من الاستثمارات الثائية كرد فعل لاة الوطنية والاستقلالية ا سادت البلدان النامية بعد حصولها على الاستقلال، و ايزة الأساسية ا فقها هذا النوع من الاستثمارات للدولة ا ضيفة، أن رأس ا مال الأجن لا ينفرد وحده بقرارات الإدارة والتشغيل والأرباح.

وعن طريق اشاركة كن تقليل اخطر السياسة ا ل ف د يتعرض ا استثمار الأجن من تأميم ومصادرة، بالإضافة إ فيف الأعباء االية ا يتحملها الاقتصاد ا ضيف نتيجة مشاركة استثمار الوط مشروع الأجن ا مشترك.

2 - الاستثمارات الأجنبية اباشرة متعددة ا نسبيات (شركات متعددة ا نسبيات):

تعد الشركات ا متعددة ا نسبيات ا هم رموز الاقتصاد العا ي، وقد اكنسبت ذلك من حجمها الكب الذي يسمح ا بإنتاج وتسويق كميات معت من سلع وخدمات ا أسواق متعددة تنتمي إ جنسيات ومناطق جغرافية تلفة. كما تتميز هذه الشركات بتفوقها التكنولوجي وانتمائها اقتصاديات السوق ا متقدمة صناعياً.

تعد الشركات ا متعددة ا نسبيات ا هم طرف الاستثمار الأجن ا باشرة. وقد ازداد دورها هذا مع تعاظم الثورة التكنولوجية ا عاصرة، ذلك أن تطور ا ل ا لومات قد سهلت حركة كل من الاستثمار والصناعة إ حد كب ، يث صار بإمكان أية شركة كب ة أن ارس وتراقب عدة نشاطات ا جزء عديدة من العا دون أن يتع إنشاء نظام أعمال كامل كل دولة تتواجد ا. وهكذا تراجعت العقبات ا تعرض سبيل اشاركة والتحالف الإستراتيجي ا دود، و يعد يلزم نقل ا اء من مكان لآخر و لا استعمال العديد من العمال البلد ا ضيف، بل صارت

من خلال نقل ملكية ا مشروعات ا ملوكة للدولة إ القطاع ا اص، هي إصلاحات تعد من العوامل الأساسية ذب الاستثمارات الأجنبية، حيث تلجأ الشركات الدولية إ استخدامها كأداة سريعة لدخول أسواق الدول ا ضيفة.

ب - الا اة و التكتلات الاقتصادية والسياسية الك ي مثل التكتل الأوروبي ، والناقتا، والآسيان و ع ها، وهي تكتلات ا سياسات ا رية واستثمارية موحدة اة الدول الأخرى ا قد يؤدي إ فرض قيود على تدفق الاستثمار إ الدول ع الأعضاء هذه التكتلات أو أخرى ائلة.

وكتيجة ا سبق فقد قامت الدول النامية بتب سياسات جديدة ترمي إ خلق مناخ استثماري ملائم، قانونياً، اقتصادياً، سياسياً واجتماعياً، باعتبار هذه العوامل على درجة كب ة من التداخل، يسمح تألفا ا يد لب الاستثمار الأجن . وتتم عملية توف هذا اناخ الاستثماري من خلال إصدار قوائم ص معدلات الصرف، مزايا اوقع، تكلفة العمالة، حوافز الاستثمار، حرية ويل للأرباح، الإعفاء من الضرائب... ا تسمح ذب ازيد من الاستثمارات الأجنبية اباشرة ظل وجود منافسة دولية هذا ا ل، وهذا بعد أن أصبح الاعتقاد سائدا بأن التدفقات االية، اربطة بالاستثمار الأجن ا باشرة، هي ارك الضروري للتعجيل بس النمو الاقتصادي.⁽³⁾

ثانياً: أشكال الاستثمار الأجن ا باشرة:

عند تتبع تدفق الاستثمارات الأجنبية اباشرة عا اليوم د ا ا تعد مقيدة من الناحية ا جرافية. فالاستثمارات الأجنبية اباشرة تتدفق مع وجود الفرص ا ذابة و اناخ ا شجع على تدفقها خاصة ما يتعلق بالاستقرار السياسي، وتكون ا جزء الأكبر منها أموالاً خاصة. فبينما كان تدفق الأموال ا دود، فترة سابقة، يتم اقام الأول من حكومة إ حكومة أو من وكالة تسليف متعددة الأطراف إ حكومة، فإن الأمر يعد كذلك اليوم، إذ أن معظم الأموال ا تحركة الآن ا دود هي أموال خاصة، وكل ما يهم هو مدى جاذبية فرص الاستثمار، ذلك أن الأموال ستهب حيث توجد الفرص ا يدة.

ويتخذ الاستثمار الأجن ا باشرة عدة صور من أبرزها:

1 - الاستثمار الثنائي:

هو شكل من أشكال التعاون، يتجسد شكل مشروعات مشتركة، يقوم ما ب طرف ا دود و الآخر أجن . أما

عرفت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمية امتداداً كما يظهر من خلال الدول رقم (1) الذي يتضح من خلاله ما يلي:

أ - تم هيكلة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، والذي يظهر بوضوح قيام بعض الدول النامية كدول أم للشركات متعددة الجنسيات، خاصة من إقليم آسيا وإيطالي، حيث بلغت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والوافدة إليه أعلى مستوى، والذي قدر بـ 143.8 مليار دولار عام 2000 مقارنة بـ 37.9 مليار دولار كمتوسط سنوي خلال الفترة (89-1994). كما حدثت زيادة هذه التدفقات شرق آسيا، حيث شهدت هونغ كونغ ازدهاراً مسبوq، إذ بلغت التدفقات الوافدة إليها حوالي 64 مليار دولار خلال عام 2000 لتصبح أكثر مستفيد من الاستثمارات الأجنبية مباشرة آسيا وكذلك البلدان النامية. (6)

ب - على الجانب الآخر، فقد تضاعفت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الصادرة من بلدان آسيا وإيطالي خلال عام 2000 لتصل إلى 85.3 مليار دولار مقارنة بـ 20.3 مليار كمتوسط سنوي للفترة (89-1994). وكانت هونغ كونغ أهم مصدراً لهذه التدفقات، حيث بلغت التدفقات الصادرة منها 63 مليار دولار خلال عام 2000، وهو ما يؤكد زيادة مساهمة الدول النامية بتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، واعتبارها من الدول الصاعدة له، وأيضاً على تم الصورة التقليدية التي كانت تشه في انتقال رأس المال والاداء دائماً من البلدان الصناعية المتقدمة فقط. (7)

2 - زيادة عدد الدول الصاعدة واستقبله لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر:

لقد بات عدد الدول المعنية بتدفق لاستثمار الأجنبي المباشر أكثر بكثير مما كان عليه السابق. وصوص ذلك لوحظ بالنسبة للفترة 1985 و 2000 (8) ارتفاع عدد الدول الصلة على متوسط سنوي يزيد عن مليار دولار من 17 دولة (من بينها عدد من الدول النامية) منتصف الثمانينات إلى 51 دولة (منها 23 دولة نامية) أاية التسعينات. أما فيما يخص التدفقات الصادرة (إلارجة)، فقد استثمرت 23 دولة (منها 11 دولة نامية) أكثر من مليار دولار أاية التسعينات مقابل 13 دولة (منها دولة نامية واحدة) منتصف الثمانينات. وفيما يخص الاستثمارات بالزائر فيمكن إبرازها اعتماداً على معطيات الدول رقم (02)، إذ أن

الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد خات ومهارة مسدين موجودين الشركة الأم، الذين يقومون بتوجيه عمل الفروع عن بعد.

وكن أخذ فكرة عامة عن وزن وأية الشركات المتعددة الجنسيات الاقتصاد العالمي، وبشكل خاص فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر، بالقول بأن عدد هذه الشركات بالغا قد ارتفع من 33600 شركة أم 174900 فرع سنة 1990 إلى 65000 شركة أم 850000 فرع خلال سنة 2001. (4) وقد ساهمت هذه الشركات زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر عالياً من 203.8 مليار دولار سنة 1990 إلى 865 مليار دولار سنة 1999 منها 208 مليار دولار للدول النامية.

3 - المناطق التي وتطور الاستثمار الأجنبي المباشر

هي نوع خاص من الاستثمارات الأجنبية مباشرة وتكون على شكل مشاريع مشتركة أو لموكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أو مشاريع لموكة للمحلي. وكخطوة أخرى ومزيد من رير السياسات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر، قامت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بإعداد اتفاقية الاستثمار متعددة الأطراف هدف التوصل إلى اتفاقية دولية تتيح ظروفًا ومناخاً أفضل لإد بيئة مناسبة للمستثمرين الدول الصيفة. تقوم هذه الاتفاقية على قيق مستويات عالية لتحرير الاستثمار، قيق مستويات عالية ماية استثمرين وتوف آلية لتسوية وفض المنازعات. وتعد هذه الاتفاقية ثابتة أداة مهمة تدعم وتعزز اتفاقية التجارة والاستثمار التي جولة أوروغواي.

ثالثاً: الاستثمار الأجنبي المباشر ظل العوة: (5)

يعد الاستثمار الأجنبي المباشر من أهم العوامل التي أسهمت الإسراع بعمليات العوة (عوة الإنتاج، الاستهلاك أالية)، والذي أدى بدوره إلى زيادة الاعتماد الاقتصادي التبادل بين الدول. كما أسهمت العوة إحداث تغيير هيكلة الاستثمار الأجنبي المباشر. وكن توضيح ذلك بالتعرف على مظاهر هذا التغير.

1 - تم هيكلة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وموعات دول العالم:

5 - تغ القوى الدافعة لأنشطة الاستثمار الأجنبي المباشر:

عرفت القوى الدافعة لأنشطة الاستثمار الأجنبي المباشر تغا مع مرور الزمن. فبعد أن كانت إوارد الطبيعة وإفاض تكلفة العمل، ودرجة الانفتاح، والنمو الاقتصادي، وهيكلة التمويل... من أهم عوامل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، فقد ظهر دافع التكتل الاقتصادي كعنصر مهم ودد، وذلك دف الوصول لأسواق إقليمية تزيد من حجم السوق، وفرص الربية بدلاً من التعامل مع أسواق منفردة.

6 - النمو المتزايد للشركات متعددة الجنسيات كبة اجم:

بعد أيضاً النمو المتزايد للشركات متعددة كبة اجم من أهم أشكال التطورات الحديثة أنشطة الإنتاج الدولي، وكذلك ظهور كثة من الشركات دولية النشاط صفة ومتوسطة اجم وإل دخلت حلبة العاية وأطلق عليها شركات عاية نظراً لدورها إام التأثر على مستويات التوظيف والنتاج والتمويل بالدول اضية.

رابعاً: الاستثمارات الأجنبية إباشرة والتنمية الاقتصادية:

(11)

يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر دف عملية التنمية الاقتصادية بالدول النامية، عن طريق إمدادها بالتكنولوجيا وزيادة قدرها التصديرية وإساسة سد الفجوة المالية ب الاستثمار والإدخار، وخلق الوظائف وإد من مشكلة البطالة.

هذا وقد دث Dunning العلاقة ب الاستثمار والتنمية اعتماداً على قياس مرحلة التنمية إل إر الدولة بواسطة متوسط نصيب الفرد من الدخل. وقد صنف العلاقة ب الاستثمار والتنمية أربع مراحل.

وبرى دونينغ Dunning من خلال دورة الاستثمار والتنمية أنه كن توقع أن جذب دولة ما لاستثمارات إذا ققت إازايا التالية:

- إذا كانت غنية بإواد إام وإارد الطبيعة والبشرية.
- إذا توافرت إاسوق لمية متسعة.
- حالة توافر بيئة أساسية وإطار قانوني ومؤسسي مناسب.
- إذا يكن للشركات ذه الدولة مزايإ احتكارية كنها من منافسة الشركات الأجنبية. (12)

الاستثمارات الكلية للجزائر بلغت سنة 2004 مبلغ 5.83 مليار دولار أمريكي.

3 - تغ مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر إقطاعات الاقتصادية: (9)

إلاحظ أن مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر إقطاعات الاقتصادية بالدول اضية عرف تغا. فقد إهت نسبة كبة من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إقطاع إدمات إرتبطة بالتجارة مثل إدمات إصرفية والتأم وإلاحة، وخدمات الوكالات مثل البحوث والاستشارات المالية... وزادت مساهمة فيها من 25% السبعينات إ 40% منتصف الثمانينات، وقد شكلت إدمات سنة 1999 أكثر من نصف موع رصيد الاستثمار الأجنبي المباشر الوافد إل الدول إقدمة، وقراءة ثلث ذلك الاستثمار الدول النامية، بينما إهت نسبة أقل من هذه التدفقات إقطاع الصناعة والتعدين، وهو ما يش إلية قطاع إدمات استقطاب تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والذي يعود إ التطور إائل تكنولوجيا إلومات والاتصالات.

4 - تغ هيكلة الإنتاج إفضل بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:

كما لوحظ أيضاً تغ هيكلة الإنتاج إفضل بالنسبة للشركات متعددة إنسيات، فبعد أن كان هيكلة الإنتاج الأفقي هو الشكل إفضل بالنسبة ذه الشركات، د على النقيض من ذلك، وظل التوجه العالي وإجراء إزيد من سياسات إبر الاستثمار الأجنبي المباشر، والتقدم والانتشار التكنولوجي السريع، وإفاض تكاليف النقل والاتصالات، وزيادة عدد التكتلات الاقتصادية (الأسواق الإقليمية)، أصبح هيكلة الإنتاج الرأسية هو الشكل إفضل ذه الشركات، وضمنه تقوم الشركات متعددة إنسيات باحتكار جزء كبة من مراحل الإنتاج من إادة الأولية إإادة النهائية، إا كنها من إصول على إمتيازات اقتصادية خاصة بالاستفادة من أسعار التبادل ب تلف الوحدات إكونة للمشروع. (10)

من ناحية أخرى د أنه من ب أشكال الإنتاج إفضلة لدى الشركات متعددة إنسيات، هناك هيكلة الإنتاج التكاملية (التمركز التكاملية)، وفيه تدخل الشركة متعددة إنسيات عدة قطاعات متنوعة للسيطرة ومن إصول على إمتيازات اقتصادية نامة عن حقوق الملكية كنها من التحكم عدة قطاعات اقتصادية معاً، إ يؤكد القول بوجود هيكلة إنتاج عاي جديد.

الورثاء : أثر الاستثمار الأجنبي المباشر في الفات استراتيجية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المالية

إن الاستثمار الأجنبي ، عندما يأخذ شكل استثمار ثنائي، والذي مثل شكلا من أشكال التحالف ما بين رأس المال على مستوى العاي، سيبقى الفرصة للطرف الوطني لتحقيق لمة من أزياء تسمح له بدعم موقعه التنافسي. ظل اقتصاد عاي أصبح، ظل ظهور تكتلات اقتصادية كبة، لا يتيح مكانا كبة للصغار.

وسنعمل فيما يلي على حصر مفهوم التحالفات الإستراتيجية وأثره على القدرة التنافسية للمؤسسات المالية، سواء الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية، ودور رأس المال الأجنبي دعم تلك القوة التنافسية والآثار الأخرى التي تترتب على هذا النوع من الشراكة.

- تعريف التحالف الإستراتيجي

مكن القول أن التحالف الإستراتيجي معناه البسيط هو تعاون ما بين طرفين على الأقل. وكن القول أن تعريف التحالف متعددة، وذلك بسبب اختلاف زوايا النظر إلى مسألة التحالف واختلاف نقاط التركيز بالنسبة لكل تعريف. وسنعمل هذا الجزء من البحث على تقديم لمة من التعريفات التي تناولت موضع التحالف مع إبراز الاختلافات الموجودة بينها وأسبابها، لنحاول بعدها أن نوضح بتعريف شامل قد يصلح لإعطاء نظرة عامة عن مفهوم التحالف.

فبالنسبة مونت (Mount) التحالف هو اتفاقيات بين شركات بغرض تحقيق النفع من الابتكارات والاختراعات الجديدة لتحقيق قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي.¹³ نلاحظ أن هذا التعريف الضيق قد ركز على التحالف التكنولوجي الذي تسعى إليه المؤسسات بغرض تطوير قدراتها التنافسية.

من جهة يرى تومسون (Thompson) أن التحالف هو اتفاق تعاون ما بين شركات تعمل نفس القطاع. هذا الاتفاق يص جانب البحوث المتعلقة بتطوير التكنولوجيا، الاستخدام المشترك للتسهيلات الإنتاجية، تصنيع مكونات منتجات أو مبيع منتجات مشتركة، التسويق. لاحظ أن هذا التعريف يصال واسع من نشاط المؤسسات، بحيث يتبين خلاله أن المعاملات التي تتم ما بين المؤسسات التحالفية تلف طبيعتها عن المعاملات التي تتم ما بين مؤسسات لا تربط بينها علاقة الف، حيث قد أن نوع العلاقات بين الشركات التحالفية تقوم على التعاون

وتبادل الفات قصد الاستفادة أكثر من مزايا هذا التعاون. لكنه من اللازم القول أنه رغم اتساع هذا النوع من التعاون إلا أنه يبقى دون حالة الاندماج الكامل.¹⁴

إلا أن هناك آراء أخرى ينظر إلى التحالف كنوع من التكامل يتم من خلال دد. وهذا الإطار قد أن كل من جولدن و دولينجر (Golden & Dollinger, 1993) يعرفان التحالف بأنه عقد بين شركتين أو أكثر يرمي إلى تحقيق نوع من التكامل والعمل على تنسيق الفات عدة مثل الإعلان، الشحن... مع بقاء كل طرف حرة خاضع للطرف الآخر. وكهدف فإن هذا التعاون يرمي إلى إاوز نقاط الضعف التي يز كل شركة غيرها، ومن اكتساب نقاط قوة جديدة تسمح بالتمتع بمواجهة منافسة افروضة عليها من أطراف أخرى. مع العلم أن هذا النوع من التحالف قد يشمل الفالات نشاط الشركة أو الشركات التحالفية.¹⁵

من كل ما سبق لمص للقول أن التحالف هو عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بصواباته الفعليه يتميز عن غيره من الفالات.¹⁶ ويتم وجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بشكل يسمح للأطراف التحالفية من الفقدرا التنافسية الفعليه، وذلك من خلال بتفادي أوجه القصور التي يز عملها بشكل منفرد، وهو ما يسمح بالزيادة فعاليتها، بشكل يسمح بالتخفيض تكاليفها الإنتاجية أو زيادة حصتها داخل السوق الفعليه. مع العلم أن التحالف يقتضي تقييما دوريا قصد تفادي الأخطاء من أجل الفالات الأداء.¹⁷

- أنواع التحالفات

مكن أن يز ضمن عملية التحالف ما بين أشكال عديدة تلف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الفعليه وحسب الفاد من التحالف، هي كالتالي :

- الفات حسب طبيعة النشاط وشكل التعاون: ضمن هذا التقسيم يز ما بين الفات المشتركة، التعاون من الباطن، التحالف الفعلي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي، التحالف الصناعي...¹⁸

- درجة أو نطاق التحالفات: بالنسبة هذا الشكل من أشكال التحالف قد أن التحالفات التي تتم ما بين الشركات ككن أن تنصب على نشاط واحد من أنشطة أحد الأطراف التحالفية، وهو ما ككن تسميته بالتحالف الأفقي، الفات يتم ما بين شركات تتنافس فيما بينها، من خلال إارة نفس النشاط. فقد ينصب التحالف على الإنتاج، التمويل،

والتوسع للتحالف الإستراتيجي ل الاعتبار، كفاءة التسويق ...

- العناصر ال ضمن ااح التحالف

يتوقف ااح التحالف الإستراتيجي ب الأطراف اتحالفه على توفر للة من العوامل نذكر منها ما يلي:

- تكامل اوارد واستغلا واستغلال جيد، وهو ما يسمح بتخطي النقائص ال يعا منها كل طرف على حدى. ويتحقق هذا الأمر خاصة عندما تكون موارد اتحالف ليس ا بدائل، ولا كن تقليدها، وقيمتها السوق تكون عالية فإن ذلك يوفر شرطا لكسب قوة تنافسية تؤدي إ زيادة فعالية الشركة موضوع التحالف وتنامي أرباحها ا يدعم التحالف.

- التكافؤ الثقا ب أطراف التحالف الواحد، وهو يع تقاسم اتحالف لوجهات نظر متشابهة تظهر شكل توافق طرق التسير والتنظيم وديد الأهداف. لكن الأمر لا يتوقف عند هذا ا د بل ب أن يكون اتحالف متقار القوة اتوفرة لكل منهم، > لا يطغى طرف على طرف آخر. هذا التكافؤ والتوافق له الأثر الكب خلال تلف مراحل التحالف. ففي مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للشركاء بالوصول إ اتفاق أسرع وفات كن وبالطرق ال ترضي الأطراف اختلفة. كما يظهر أثر التوافق الثقا خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف وانعكاس ذلك على فعالية التحالف شكل قوة أداء تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة ب الأطراف اتحالفه والذي يتجسد النهاية قيق الأهداف اسطرة بأقل التكاليف امكنة.

- التكافؤ القدرات الإجرائية والتنفيذية، علما بأن فالقدرات الإجرائية ص أشكال تنظيم الشركة، > تتعلق القدرات التنفيذية بالإمكانات اتوفرة لكل طرف على تنفيذ و سيد اهام انوطة به.

- الثقة اتبادلة ب أطراف التحالف الإستراتيجي، وهي تعد عنصرا مهما لنجاح التحالف. فالثقة والشفافية أداء العمل ستكون ثابة العنصر اام الأداء، وهذا العنصر هو الذي سيضمن استمرار التحالف و احه.

- التزام كل طرف من أطراف التحالف باسؤوليات انوطة به، ذلك لأن ااح التحالف مرهون بتفا كل طرف أداء واجبه ضمن هذا التحالف. و در الإشارة هنا إ أن توفر الرغبة والنية العمل اشترك و الوصول إ قيق الأهداف اسطرة للتحالف يقتضي ديد الإلتزامات بشكل واضح، > لا يقع هناك لبس وسوء فهم وعدم معرفة بصلاحيات وواجبات كل طرف.

التسويق، البحث والتطوير... هذا النوع من التحالف كن تسميته بالتحالف الأفقي. وقد تد التحالف لعدة أنشطة ارسنة من قبل الأطراف اتحالفه، مثل متعلقة بالإنتاج، التسويق، البحث ... وضمن هذا النوع من التحالفات كن أن نذكر التحالفات الرأسية ال تتم ما ب عدة أطراف تعمل الات تلفة لكنها مكله لبعضها البعض، تؤدي النهاية إ اصول على منتج واحد. فالتحالف العمودي يتم إذن ما ب مؤسسته أو أكثر تعملان قطاع تلف¹⁹.

- الات التحالفات الإستراتيجية

باعتبار أن انافسة تشمل كل القطاعات ال تدر أرباحا و لب رؤوس الأموال فإن أنواع التحالفات الإستراتيجية امتدت لتشمل تلف هذه القطاعات.

أشكال التحالفات بالنظر إ ألية الأطراف اتحالفه:

بالنظر إ قوة الأطراف اتحالفه كن أن تصور للة من أشكال التحالف. فالتحالف قد يتم ما ب طرف ضعيف، كل طرف منهما تلك موارد دودة، يث أن الفها يؤدي إ حسن استغلال تلك اوارد بالشكل أي يعود عليهما بالنفع، وذلك من خلال اكتساب قدرة تنافسية أك. كما قد يتم التحالف ما ب طرف، أو أكثر قوي، ويتحقق هذا التحالف عندما د كل طرف مصلحة ذلك كنه من قيق ازيد من القوة تسمح له من دعم موقعه التنافسي السوق ال يعمل ا²⁰. هناك شكل آخر من أشكال التحالف، وهو ذلك التحالف الذي يتم ما ب أطراف متباينة القوى، كل طرف د مصلحة هذا التحالف، باعتبار أن كل واحد تلك مزايا النسبية الات دة يفقر إليها الطرف الثا. لكن ب القول أن الطرف الأقوى لا يقدم على الدخول مثل هذا النوع من التحالف إلا إذا ضمن له اصول على منافع ومزايا أك من هذا التحالف ا لو بقي يعمل بصورة منفردة. و ذا يظهر التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه منافع أك.

- تقدير مدى فعالية التحالف الإستراتيجي

إن قيق الأهداف ادة للتحالف الإستراتيجي يتطلب تقريبا مستمرا لتلك التحالفات وهذا للحكم على مدى فعالية تلك التحالفات. وتعتمد الأطراف اتحالفه عملية تقييمها دى فعالية التحالف على للة من اؤشرات، مثل مؤشرات الربحية الكلية، مؤشرات الربحية اصة بكل طرف من أطراف التحالف الإستراتيجي، مؤشرات كفاءة ادخلات بالنسبة لكل شريك، مؤشرات اركز ا لأطراف التحالف الإستراتيجي. هذا إ جانب مؤشرات أخرى ص النمو

والتكنولوجيا أن يسعى إلى إياها نفسه من الطرف الآخر، من خلال الاحتفاظ بتلك المعلومات بشكل سري
- تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها: إن أح أي
الف يتطلب فيما يتطلب من شروط الاهتمام ببعض الأمور
الإدارية واهنية. فتأجيل مكافأة العامل مشروع انتظار
قيق أرباح كبيرة سيؤدي إلى إفاضة فعالية العامل هذا
مشروع.

- عدم الاستخدام اليد للموارد المتاحة للتحالف: إن عدم
الاستغلال اليد للموارد البشرية، المادية والمالية متوفرة
للمشروع موضوع التحالف سيؤدي حتماً إلى التحالف إلى
عدم بلوغه الأهداف المددة.

- اهتمام أحد أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه المادية أو
المعرفية على حساب شريكه الآخر، الأمر الذي يدفع هذا
الأخر إلى الشك والوف من أن يؤدي هذا الأمر إلى إعادة
النظر موازين القوى بين الطرفين التحالف، وهو ما ينتهي
بأساس صا²⁴.

- اختلاف ثقافات التحالف قد تؤدي إلى وضع عراقيل أمام
أعمال التحالف

- اختلاف أخطار احتملة من كل طرف من أطراف
التحالف قد يعرقل المساهمة للتحالف، لأنه على
التحالف موافقة قوة متلفة. فالميل الذي يساهم بشيء
له استعمالات بديلة بإمكانه الانسحاب من التحالف مجرد
الشعور بعدم إمكانية أح مشروع، خاصة وأن مورده
يسمح له بالوصول على مكاسب عند استعماله آلات
أخرى.

- التنافس ما بين التحالف يعرض التحالف للفشل: هذا
الاحتمال وارد أكثر عندما يمل طرف من الأطراف إلى
استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر من أجل
وضعيته السوق مستقبلاً. فقد أظهرت بعض الدراسات أن
العديد من التحالفات التي بنت بين شركات أمريكية وأخرى
يابانية وانتهت بانتهاء مدة التحالف أول متحالفون إلى
متنافس²³.

- ظهور مصاعب بسبب العلاقات البينية التي تربط أحد
أطراف التحالف بأطراف أخرى لا علاقة لها بالتحالف:
فعندما تكون لأحد أطراف التحالف علاقات سابقة ما شركة
أخرى مع شركة المليف، فإنه مجرد قيام التحالف بين
الطرفين قد يدفع العميل الآخر إلى توقيف تعامله مع طرف
التحالف الذي كانت تربطه به علاقات، لأن مثل هذا
التحالف قد يلحق الضرر بالعمل الآخر.

- عدم التزام أحد أطراف التحالف ببنود عقد التحالف:
مثل هذه الحالة فإن درجة الثقة ما بين الأطراف المتحالفة
ستقل ما يضر بفعالية التحالف.

- تبادل المعلومات بين أطراف التحالف: إن أح التحالف
وكنه من بلوغ الأهداف التي رها يقتضي تبادل المعلومات
بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم وإذ
القرارات المختلفة التي تم اتخاها باعتماد أسلوب الإح
الاجتماعات المختلفة. وهذا سيتسبب لكل طرف التحكم
نشاطه ودوره، الأمر الذي ينعكس الآخر بتقليص
الوقت والتكاليف وحسن الأداء.

- الأداء الإستراتيجي وأداء مشروع وأثره على أح
مشروع: إن أح مشروع يتطلب أداء استراتيجي مضبوط،
ويتحقق ذلك من خلال إشراك جميع أطراف التحالف
الإستراتيجي. فديد الأهداف الإستراتيجية هذا من جهة،
ومن جهة ثانية فإن تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتطلب خلق
تكاملاً عميقاً ما بين موارد الأطراف المتحالفة. أما فيما
أداء مشروع فإن أح التحالف يتطلب العمل بتفانٍ لبلوغ
أهداف مشروع، من حيث نوعية المنتج، جودته، سعره،
المدة الزمنية. هذه الأمور ستتجسد النهاية تحقيق أطراف
التحالف لأرباح.

- مراحل التحالفات الإستراتيجية

مرحلة التحالفات الإستراتيجية بعدة مراحل هي: تكوين
التحالف، إدارة التحالف، تقييم التحالف وأخيراً إعادة ربط
الالتفات جديدة على ضوء نتائج التحالفات الإستراتيجية
السابقة. وقد يصل التحالف إلى أبعته وعندها يقتضي الأمر
إلى ذلك التحالف.

وكما سبق القول فإن أح التحالف مرهون بتوفر لمة من
الشروط سبق ذكرها. إلا أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل
يقتضي تقييم دوري لكيفية عمل هذا التحالف قصد الوقوف
على أوجه النقص لتفاديها وديد مواقع القوة لتدعيمها.²¹
والدير الذكر هنا أن التحالفات ليست أبدية، لذا يجب
الاتفاق على آجال مددة هذا الاتفاق، مجرد انقضاء تلك
الآجال ينتهي التحالف. فقد تتفق الأطراف المتحالفة على
وضع حد للتحالف باجتماع الأطراف المتحالفة واتفاقها
وموافقتها على ذلك الأمر. فقد تنتهي بعض التحالفات قبل
أوانها بسبب مشاكل تعترضها.²²

- أشكال التحالفات الإستراتيجية

يترتب عن عقد التحالفات لمة من أشكال.

- سرفة اعرفه: فقد يلجأ أحد أطراف التحالف إلى استعمال
اعرفه أقدمه من الطرف الآخر واستغلاها قضاء الحاجات
الماسة مع الارتبطة بالتحالف. وواجهة هذا الأمر يتبع على
الطرف المساهم باعرفة والاعرفه ذلك من المعلومات

الداول الواردة اقال :

جدول رقم (1): التدفقات الوافدة للاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول خلال الفترة (1990-2000)

الإقليم	تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة الدولارات		تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر للا الدولارات	
	متوسط سنوي خلال الفترة (1994-89)	خلال عام 2000	متوسط سنوي خلال الفترة (1994-89)	خلال عام 2000
الدول المتقدمة	137.1	1005.2	203.2	1046.3
الاقتصادات النامية	59.6	240.2	24.9	99.5
منها آسيا واطا ادي	37.9	143.8	20.3	85.3
أوروبا الوسطى والشرقية	3.4	25.4	0.1	4
العالا	200.1	1270.8	228.3	1149.9

اصدر: الأمم المتحدة، "تقرير الاستثمار العالمي 2001، تشجيع الروابط، استعراض عام"، ص 4.

الداول رقم (2): قيمة الاستثمارات الأجنبية إلى زائر خارج نطاق الروفات

السنة	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
القيمة للا الدولارات	260	501	507	438	1196	1000	1100	1870

اصدر: ، السنة الثالثة عشرة، العدد 4089 الصادرة يوم 2004/05/18.

المراجع :

- ¹ - المجلس القومي المتخصصة (1997)، "ويل النمو الاقتصادي"، تقرير المجلس القومي للإنتاج والشؤون الاقتصادية، القاهرة، ص 1.
- ² - رمضان الشارح (1996)، "دور الدولة تطوير مناخ الاستثمار العربي" مؤر إدارة الاستثمار والتصدير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 27 مارس، ص 76، 143.
- ³ - حافظ زعفران (1995)، "منطقة التبادل الحر والاستثمار الأجنبي: عناصر لميلية للمثال التونسي-الأورو"، ورقة عمل مقدمة مؤر الوطن العربي ومشروعات التكامل البديلة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، ص 267.
- ⁴ - الأمم المتحدة، تقرير الاستثمار العالمي 2002، الشركات الوطنية والقدرة التنافسية التصديرية، استعراض عام 2002، ص 1.
- ⁵ - كاميليا عبد الميم أ د، أثر تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ظل العوة على الطلب على العمالة مصر، رسالة ماجستير الاقتصاد والتجارة الخارجية كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2003، ص 33-39.
- ⁶ - الأمم المتحدة: "تقرير الاستثمار العالمي 2001: تشجيع الروابط استعراض عام"، (نيويورك وجنيف)، 2001، ص 6-7.
- ⁷ - الأمم المتحدة: أرجع السابق، ص 6-7.
- ⁸ - الأمم المتحدة: أرجع السابق، ص 8.
- ⁹ - كاميليا عبد الميم أ د، أرجع السابق، ص 36.
- ¹⁰ - P.S Andersen and P.Hainaut: "Foreign Direct Investment and Employment in the Industrial Countries". (BIS Working Paper), No (61), 1998, P.P. (7-8).
- ¹¹ - ماجد أ د سلا، حول قضايا الاستثمار الأجنبي المباشر الدول النامية وارب بعض الدول مع الإشارة للتجربة المصرية، مؤر العلمي السنوي الثامن عشر: تطوير مناخ الاستثمار الدولي العربية ظل التحديات المعاصرة كلية التجارة، جامعة انصورة، القاهرة 16-18 أبريل 2002، ص 13-16.
- ¹² - Dunning, J.H. Explaining the International Direct Invetsment Position of Countries: To Wards Dynamic or Development Approach In Welt Wirts chanetsarchiv, Bd 117, 1981 PP 295 -296.
- ¹³ - إيان وديع عبد الميم، التحالفات الإستراتيجية، الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسد القدرة التنافسية. رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة س. 2004. ص 36.
- ¹⁴ - إيان وديع عبد الميم، مرجع سبق ذكره. ص 36.
- ¹⁵ - إيان وديع عبد الميم، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- ¹⁶ - Perlmuttera. 1986, P.
- ¹⁷ - إيان وديع عبد الميم، مرجع سبق ذكره، ص 38.
- ¹⁸ - Georges, Fassio. « Partenariat industriel ». Revue Gestion, mars – avril 2000, p 121.
- ¹⁹ - B. Garrette, P. Dussaug. Op. cit, p 93.
- ²⁰ - إيان وديع عبد الميم، مرجع سبق ذكره، ص 63.
- ²¹ - إيان وديع عبد الميم، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- ²² - إيان وديع عبد الميم، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- ²³ - إيان وديع عبد الميم، مرجع سبق ذكره، ص 56.
- ²⁴ - فريد التجار، التحالفات الإستراتيجية من منافسة إلى التعاون. خيارات القرن اادي والعشرين. 1999.
- ²⁵ - إيان وديع عبد الميم، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- ²⁶ - أ د سيد مصطفى، ديات العوة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الكتاب. 2000. ص 60.
- ²⁶ - إيان وديع عبد الميم، مرجع سبق ذكره، ص 54.