

## الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة

الأستاذ زغدار أحمد - جامعة الجزائر

لقد تزايدت أهمية ودور الاستثمارات الأجنبية المباشرة على الساحة الدولية في السنوات الأخيرة، بحيث أصبحت من أهم مصادر التمويل في الدول النامية خاصة في ظل تزايد حجم المديونية الخارجية. فقد تسبب أزمة المديونية الخارجية الدولية عام 1982، وتوقف المكسيك والأرجنتين وفنزويلا عن دفع أعباء ديونها، في انحسار حركة الإقراض الدولية بعد أن كانت قد لعبت دوراً هاماً في تمويل الاستثمارات بالدول النامية خلال فترة السبعينات. وهكذا أصبح لاستثمار الأجنبي المباشر بديلاً للقروض الأجنبية في عمليات التمويل الدولية يتميز بأهمية كبرى بالنسبة لسياسات التنمية والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية ومن بينها الجزائر.

يقصد بالاستثمار الأجنبي المباشر كافة المشروعات التي يقوم بإنشائها المستثمرون الأجانب ويمتلكونها أو يشاركون المستثمر الوطني فيها ( Joint Venture ) أو يسيطرون فيها على الإدارة. ويتميز الاستثمار الأجنبي المباشر عن الاستثمار في الأوراق المالية، الذي يعني تملك بعض الأوراق المالية لا تسمح بممارسة أي نوع من الرقابة أو المشاركة في إدارة المشروع الاستثماري. وتميز الاستثمارات الأجنبية المباشرة، التي تعتبر استثمارات طويلة الأجل، باستقرار كبير، وهي غالباً ما تتم عن طريق شركات عالمية تساهم في نقل التكنولوجيا الحديثة والخبرة وتطوير الإدارة وفتح أسواق جديدة لمنتجات هذه الاستثمارات سواء من خلال إنشاء مصانع حديثة أو قيامها بشراء مصانع بغرض التحديث والتطوير ورفع الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

إن تزايد أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر خلال العقود الأخير من راجع إلى ما يلي:<sup>(2)</sup>

أ. إن إصلاحات الاقتصادية التي تمت في العديد من الدول النامية، والتي ترمي إلى إحلال آليات السوق والمنافسة محل الاقتصاد الموجه، وتتجسد في شكل تحرير التجارة والاستثمار وأسعار الصرف، وتسارع برامج الخصخصة وزيادة مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والحد من دور الدولة من خلال نقل ملكية المشروعات المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص، هي إصلاحات تعتبر من العوامل الأساسية لجذب الاستثمارات الأجنبية، حيث تلجأ الشركات الدولية إلى استخدامها كأداة سريعة لدخول أسواق الدول المضيفة.

**تمهيد:** تنامي الاهتمام في الفترة الأخيرة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة مع اتجاه اقتصاديات العالم نحو المزيد من التحرر الاقتصادي والانفتاح وتراجع دور الدولة في المجال الاقتصادي لصالح القطاع 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 عولمة الاقتصاد تزايدت حدة المنافسة على المستوى الدولي، الأمر الذي يستدعي من مختلف المؤسسات اعتماد طرق تحميها من مخاطر هذه المنافسة التي تهددها بالزوال، وذلك مشروط باكتسابها قدرة تنافسية تسمح لها بالبقاء في ميادين عملها. وفي هذا الصدد نجد أن التحالفات بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي تعتبر سبيلاً هاماً ضمن مجموعة من السبل، تشمل بالإضافة إلى التحالفات الاستراتيجية الشراء والدمج، تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه المنافسة.

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا خطة تتكون من محورين. المحور الأول فيها خصص للتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وانعكاساته على البلدان المستقبلية له. أما المحور الثاني فنناقش من خلاله أثر الاستثمارات الثنائية في دعم القدرة التنافسية الداخلية والخارجية لمؤسسات البلدان المستقبلية.

### المحور الأول : التعريف بالاستثمار الأجنبي المباشر وآثاره على البلدان المضيفة

عرف الاقتصاد العالمي منذ ظهور المنظمة العالمية للتجارة في 01/01/1995، ازدياد ظاهرة تدويل العملية الإنتاجية وعولمة 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 يحتل مكانة بارزة، باعتباره وسيلة هامة لتسريع النمو الاقتصادي في البلدان النامية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق عولمة الاقتصاد.

أولاً: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر:

أفراداً أو شركات خاصة وذلك لاعتقادهم بأن المستثمر المحلي الخاص يكون أكثر استعداداً من موظفي الحكومة على توفير الخبرات والخدمات المحلية اللازمة، التي يتطلبها المشروع لعملياته الإنتاجية، ولكن في بعض الحالات تتطلب ضرورة أن يكون المستثمر المحلي حكومة الدولة المضيفة ذاتها خاصة في مجال استغلال الثروات الطبيعية.

لقد نشأ هذا النوع من الاستثمارات الثنائية كرد فعل للنزعة الوطنية والاستقلالية التي سادت البلدان النامية بعد حصولها على الاستقلال، والميزة الأساسية التي يحققها هذا النوع من الاستثمارات للدولة المضيفة، أن رأس المال الأجنبي لا ينفرد وحده بقرارات الإدارة والتشغيل والأرباح.

وعن طريق المشاركة يمكن تقليل المخاطر السياسية التي قد يتعرض لها المستثمر الأجنبي من تأمين ومصادرة، بالإضافة إلى تخفيف الأعباء المالية التي يتحملها الاقتصاد المضيف نتيجة مشاركة المستثمر الوطني في المشروع الأجنبي المشترك.

## 2 . الاستثمارات الأجنبية المباشرة متعددة الجنسيات (شركات متعددة الجنسيات):

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات أهم رموز الاقتصاد العالمي، وقد اكتسبت ذلك من حجمها الكبير الذي يسمح لها بإنتاج وتسويق كميات معتبر من سلع وخدمات عبر أسواق متعددة تنتمي إلى جنسيات ومناطق جغرافية مختلفة. كما تتميز هذه الشركات بتفوقها التكنولوجي وانتمائها اقتصاديات السوق المتقدمة صناعياً.

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات أهم طرف في الاستثمار الأجنبي المباشر. وقد ازداد دورها هذا مع تعاظم الثورة التكنولوجية المعاصرة، ذلك أن تطور مجال المعلومات قد سهلت حركة كل من الاستثمار والصناعة إلى حد كبير، بحيث صار بإمكان أية شركة كبيرة أن تمارس وتراقب عدة نشاطات في أجزاء عديدة من العالم دون أن يتعين إنشاء نظام أعمال كامل في كل دولة تتواجد بها. وهكذا تراجع العقبات التي تعترض سبيل المشاركة والتحالف الإستراتيجي عبر الحدود، ولم يعد يلزم نقل الخبراء من مكان لآخر ولا استعمال العديد من العمال في البلد المضيف، بل صارت الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد خبرات ومهارة مسيرين موجودين في الشركة الأم، الذين يقومون بتوجيه عمل الفروع عن بعد.

ويمكن أخذ فكرة عامة عن وزن وأهمية الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، وبشكل خاص فيما يتعلق

ب. الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية والسياسية الكبرى مثل التكتل الأوروبي، والنافتا، والآسيان وغيرها، وهي تكتلات لها سياسات تجارية واستثمارية موحدة تجاه الدول الأخرى مما قد يؤدي إلى فرض قيود على تدفق الاستثمار إلى الدول غير الأعضاء في هذه التكتلات أو أخرى مماثلة.

وكنتيحة لما سبق فقد قامت الدول النامية بتبني سياسات جديدة ترمي إلى خلق مناخ استثماري ملائم، قانونياً، اقتصادياً، سياسياً واجتماعياً، باعتبار هذه العوامل على درجة كبيرة من التداخل، يسمح تألفاً الجيد بجلب الاستثمار الأجنبي. وتتم عملية توفير هذا المناخ الاستثماري من خلال إصدار قوانين تخص معدلات الصرف، مزايا الموقع، تكلفة العمالة، حوافز الاستثمار، حرية تحويل للأرباح، الإعفاء من الضرائب... التي تسمح بجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل وجود منافسة دولية في هذا المجال، وهذا بعد أن أصبح الاعتقاد سائداً بأن التدفقات المالية، المرتبطة بالاستثمار الأجنبي المباشر، هي المحرك الضروري للتعجيل بسير النمو الاقتصادي.<sup>(3)</sup>

## ثانياً: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

عند تتبع تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في عالم اليوم نجد أنها لم تعد مقيدة من الناحية الجغرافية. فالاستثمارات الأجنبية المباشرة تتدفق مع وجود الفرص الجذابة والمناخ المشجع على تدفقها خاصة ما يتعلق بالاستقرار السياسي، وتكون في الجزء الأكبر منها أموالاً خاصة. فبينما كان تدفق الأموال عبر الحدود، في فترة سابقة، يتم في المقام الأول من حكومة إلى حكومة أو من وكالة تسليف متعددة الأطراف إلى حكومة، فإن الأمر لم يعد كذلك اليوم، إذ أن معظم الأموال المتحركة الآن عبر الحدود هي أموال خاصة، وكل ما يهم هو مدى جاذبية فرص الاستثمار، ذلك أن الأموال ستذهب حيث توجد الفرص الجيدة.

ويتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر عدة صور من أبرزها:

### 1 . الاستثمار الثنائي:

هو شكل من أشكال التعاون، يتجسد في شكل مشروعات مشتركة، يقوم ما بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي. أما فيما يتعلق بالطرف الوطني فقد يكون فرداً أو شركة خاصة أو حكومة الدولة المضيفة ذاتها أو خليطاً ما بين الاثنين، في حين قد يكون الطرف الأجنبي مستثمراً خاصاً أو حكومة دولة أجنبية أو منظمة دولية، إلا أنه غالباً ما يكون مستثمراً خاصاً. وتفضل الشركات الخاصة الأجنبية أن يكون الشركاء المحليون

تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والوافدة إليه أعلى مستوى لها والذي قدر بحوالي 143.8 مليار دولار في عام 2000 مقارنة بـ 37.9 مليار دولار كمتوسط سنوي خلال الفترة (89-1994). كما حدثت أكبر زيادة في هذه التدفقات في شرق آسيا، حيث شهدت هونغ كونغ ازدهارا غير مسبوق، إذ بلغت التدفقات الوافدة إليها حوالي 64 مليار دولار خلال عام 2000 لتصبح أكبر مستفيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في آسيا وكذلك البلدان النامية.<sup>(6)</sup>

ب. على الجانب الآخر، فقد تضاغت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الصادرة من بلدان آسيا والمحيط الهادي 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 في تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، واعتبارها من الدول المصدرة له، وأيضاً على تغير الصورة التقليدية التي كانت تشير إلى انتقال رأس المال والخبرة دائماً من البلدان الصناعية المتقدمة فقط.<sup>(7)</sup>

## 2. زيادة عدد الدول المصدرة والمستقبلة لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر:

لقد بات عدد الدول المعنية بتدفق لاستثمار الأجنبي المباشر أكبر بكثير مما كان عليه في السابق. وبخصوص ذلك لوحظ بالنسبة للفترة 1985 و 2000<sup>(8)</sup> ارتفاع عدد الدول المحصلة على متوسط سنوي يزيد عن مليار دولار من 17 دولة (من بينها عدد من الدول النامية) في منتصف الثمانينات إلى 51 دولة (منها 23 دولة نامية) في نهاية التسعينات. أما فيما يخص التدفقات الصادرة (الخارجة)، فقد استثمرت 23 دولة (منها 11 دولة نامية) أكثر من مليار دولار حتى نهاية التسعينات مقابل 13 دولة (منها دولة نامية واحدة) في منتصف الثمانينات. وفيما يخص الاستثمارات بالجزائر فيمكن إبرازها اعتماداً على معطيات الجدول رقم (02)، إذ نجد أن الاستثمارات الكلية للجزائر بلغت سنة 2004 مبلغ 5.83 مليار دولار أمريكي.

## 3. تغير مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاعات الاقتصادية:<sup>(9)</sup>

الملاحظ أن مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاعات الاقتصادية بالدول المضيفة عرف تغيراً. فقد اتجهت نسبة كبيرة من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى قطاع الخدمات

بالاستثمار الأجنبي المباشر، بالقول بأن عدد هذه الشركات بالعالم قد ارتفع من 33600 شركة أم لها 174900 فرع سنة 1990 إلى 65000 شركة أم لها 850000 فرع خلال سنة 2001.<sup>(4)</sup> وقد ساهمت هذه الشركات في زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر عالمياً من 203.8 مليار دولار سنة 1990 إلى 865 مليار دولار سنة 1999 منها 208 مليار دولار للدول النامية.

## 3 - المناطق الحرة وتطور الاستثمار المباشر

هي نوع خاص من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتكون على شكل مشاريع مشتركة أو مملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أو مشاريع مملوكة للمحليين. وكخطوة أخرى نحو مزيد من تحرير السياسات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر، قامت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بإعداد اتفاقية الاستثمار متعددة الأطراف بهدف التوصل إلى اتفاقية دولية تتيح ظروفاً ومناخاً أفضل لإيجاد بيئة مناسبة للمستثمرين في الدول المضيفة. تقوم هذه الاتفاقية على تحقيق مستويات عالية لتحرير الاستثمار، تحقيق مستويات عالية لحماية المستثمرين وتوفير آلية لتسوية وفض المنازعات. وتعد هذه الاتفاقية بمثابة أداة مهمة تدعم وتعزز اتفاقية التجارة والاستثمار التي تمت في جولة أوروغواي.

## ثالثاً: الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل العولمة:<sup>(5)</sup>

يعد الاستثمار الأجنبي المباشر من أهم العوامل التي أسهمت في الإسراع بعمليات العولمة (عولمة الإنتاج، الاستهلاك المالية)، والذي أدى بدوره إلى زيادة الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين الدول. كما أسهمت العولمة في إحداث تغيير في هيكل الاستثمار الأجنبي المباشر. ويمكن توضيح ذلك بالتعرف على مظاهر هذا التغير.

## 1. تغير هيكل تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر عبر مجموعات دول العالم:

عرفت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر عبر العالم تغيراً معتبراً كما يظهر من خلال الجدول رقم (1) الذي يتضح من خلاله ما يلي:

أ. تغير هيكل تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، والذي يظهر بوضوح في قيام بعض الدول النامية كدول أم للشركات متعددة الجنسيات، خاصة من إقليم آسيا والمحيط الهادي، حيث بلغت

بهدف الوصول لأسواق إقليمية تزيد من حجم السوق، وفرص الربحية بدلاً من التعامل مع أسواق منفردة.

#### 6 . النمو المتزايد للشركات متعددة الجنسيات كبيرة الحجم:

يعد أيضاً النمو المتزايد للشركات متعددة كبيرة الحجم من أهم أشكال التطورات الحديثة في أنشطة الإنتاج الدولي، وكذلك ظهور كثير من الشركات دولية النشاط صغيرة ومتوسطة الحجم والتي دخلت حلبة العالمية وأطلق عليها شركات عالمية نظراً لدورها الهام في التأثير على مستويات التوظيف والناتج والتمويل بالدول المضيفة.

#### رابعاً: الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتنمية الاقتصادية:<sup>(11)</sup>

يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في دفع عملية التنمية الاقتصادية بالدول النامية، عن طريق إمدادها بالتكنولوجيا وزيادة قدرتها التصديرية والمساهمة في سد الفجوة المحلية بين الاستثمار والادخار، وخلق الوظائف والحد من مشكلة البطالة.

هذا وقد بحث **Dunning** العلاقة بين الاستثمار والتنمية اعتماداً على قياس مرحلة التنمية التي تمر بها الدولة بواسطة متوسط نصيب الفرد من الدخل. وقد صنف العلاقة بين الاستثمار والتنمية في أربع مراحل.

ويرى **دونينغ Dunning** من خلال دورة الاستثمار والتنمية أنه يمكن توقع أن تجذب دولة ما لاستثمارات إذا تحققت لها المزايا التالية:

- . إذا كانت غنية بالمواد الخام والموارد الطبيعية والبشرية.
- . إذا توافرت لها سوق محلية متسعة.
- . في حالة توافر بيئة أساسية وإطار قانوني ومؤسسي مناسب.
- . إذا لم يكن للشركات بهذه الدولة مزايا احتكارية تمكنها من منافسة الشركات الأجنبية.<sup>(12)</sup>

#### المحور الثاني : أثر الاستثمار الأجنبي المباشر في قيام تحالفات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات المحلية

إن الاستثمار الأجنبي، عندما يأخذ شكل استثمار ثنائي، والذي يمثل شكلاً من أشكال التحالف ما بين رأس المال على المستوى العالمي، سيبني الفرصة للطرف الوطني لتحقيق جملة من المزايا تسمح له بدعم موقعه التنافسي في ظل اقتصاد عالمي

المرتبطة بالتجارة مثل الخدمات المصرفية والتأمين والملاحة، وخدمات الوكالات مثل البحوث والاستشارات المالية... وزادت مساهمته فيها من 25% في السبعينات إلى 40% في منتصف الثمانينات، وقد شكلت الخدمات في سنة 1999 أكثر من نصف مجموع رصيد الاستثمار الأجنبي المباشر الوافد إلى الدول المتقدمة، وقرابة ثلث ذلك الاستثمار في الدول النامية، بينما اتجهت نسبة أقل من هذه التدفقات إلى قطاع الصناعة والتعدين، وهو ما يشير إلى أهمية قطاع الخدمات في استقطاب تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والذي يعود إلى التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### 4 . تغير هيكل الإنتاج المفضل بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:

كما لوحظ أيضاً تغير هيكل الإنتاج المفضل بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، فبعد أن كان هيكل الإنتاج الأفقي هو الشكل المفضل بالنسبة لهذه الشركات، نجد على النقيض من ذلك، وفي ظل التوجه العالمي نحو إجراء المزيد من سياسات تحرير الاستثمار الأجنبي المباشر، والتقدم والانتشار التكنولوجي السريع، وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات، وزيادة عدد التكتلات الاقتصادية (الأسواق الإقليمية)، أصبح هيكل الإنتاج الرأسي هو الشكل المفضل لهذه الشركات، وضمنه تقوم الشركات متعددة الجنسيات باحتكار جزء كبير من مراحل الإنتاج من المادة الأولية إلى المادة النهائية، بما يمكنها من الحصول على امتيازات اقتصادية خاصة بالاستفادة من أسعار التبادل بين مختلف الوحدات المكونة للمشروع.<sup>(10)</sup>

من ناحية أخرى نجد أنه من بين أشكال الإنتاج المفضلة لدى الشركات متعددة الجنسيات، هناك هيكل الإنتاج التكاملي (التمركز التكاملي)، وفيه تدخل الشركة متعددة الجنسيات في عدة قطاعات متنوعة للسيطرة ومن ثم الحصول على امتيازات اقتصادية ناتجة عن حقوق الملكية تمكنها من التحكم في عدة قطاعات اقتصادية معاً، مما يؤكد القول بوجود هيكل إنتاج علمي جديد.

#### 5 . تغير القوى الدافعة لأنشطة الاستثمار الأجنبي المباشر:

عرفت القوى الدافعة لأنشطة الاستثمار الأجنبي المباشر تغيراً مع مرور الزمن. فبعد أن كانت الموارد الطبيعية وانخفاض تكلفة العمل، ودرجة الانفتاح، والنمو الاقتصادي، وهيكل التمويل... الخ من أهم عوامل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، فقد ظهر دافع التكتل الاقتصادي كعنصر مهم ومحدد، وذلك

التكامل والعمل على تنسيق في مجالات عدة مثل الإعلان، الشحن... مع بقاء كل طرف حر غير خاضع للطرف الآخر. وكهدف فإن هذا التعاون يرمي إلى تجاوز نقاط الضعف التي تتميز كل شركة بمفرها، ومن تم اكتساب نقاط قوة جديدة تسمح لها مجتمعة مواجهة المنافسة المفروضة عليها من أطراف أخرى. مع العلم أن هذا النوع من التحالف قد يشمل مجالا محددًا من مجالات نشاط الشركتين أو الشركات المتحالفة.<sup>15</sup>

من كل ما سبق نخلص للقول أن التحالف هو عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء.<sup>16</sup> ويتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بشكل يسمح للأطراف المتحالفة من تحسين قدراتها التنافسية في مجال عملهما، وذلك من خلال بتفادي أوجه القصور التي يميز عملها بشكل منفرد، وهو ما يسمح لها بزيادة فعاليتها، بشكل يسمح لها بتخفيض تكاليفها الإنتاجية أو زيادة حصتها داخل السوق التي تعمل فيها. مع العلم أن التحالف يقتضي تقييما دوريا قصد تفادي الأخطاء من أجل تحسين الأداء.<sup>17</sup>

### أنواع التحالفات

يمكن أن نميز ضمن عملية التحالف ما بين أشكال عديدة تختلف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الممارس وحسب الهدف من التحالف، هي كالتالي:

**تحالفات حسب طبيعة النشاط وشكل التعاون:** ضمن هذا التقسيم نميز ما بين المشروع المشترك، التعاون من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي، التحالف الصناعي...<sup>18</sup>

**درجة أو نطاق التحالفات:** بالنسبة لهذا الشكل من أشكال التحالف نجد أن التحالفات التي تتم ما بين الشركات يمكن أن تنصب على نشاط واحد من أنشطة أحد الأطراف المتحالفة، وهو ما يمكن تسميته بالتحالف الأفقي، بمعنى تحالف يتم ما بين شركات تتنافس فيما بينها، من خلال ممارسة نفس النشاط. فقد ينصب التحالف على الإنتاج، التمويل، التسويق، البحث والتطوير... هذا النوع من التحالف يمكن تسميته بالتحالف الأفقي. وقد يمتد التحالف لعدة أنشطة ممارسة من قبل الأطراف المتحالفة، مثل متعلقة بالإنتاج، التسويق، البحث... وضمن هذا النوع من التحالفات يمكن أن نذكر التحالفات الرأسية التي تتم ما بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج واحد. فالتحالف العمودي يتم إذن ما بين مؤسستين أو أكثر تعملان في قطاعين مختلفين.<sup>19</sup>

أصبح، في ظل ظهور تكتلات اقتصادية كبيرة، لا يتيح مكانا كبيرا للصغار.

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

### تعريف التحالف الإستراتيجي

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

فبالنسبة مونت (Mount) التحالف هو اتفاقيات بين شركات بغرض تحقيق النفع من الابتكارات والاختراعات الحديثة المتحققة في قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي.<sup>13</sup> نلاحظ أن هذا التعريف الضيق قد ركز على التحالف التكنولوجي الذي تسعى إليه المؤسسات بغرض تطوير قدرتها التنافسية.

من جهته يرى تومسون (Thompson) أن التحالف هو اتفاق تعاون ما بين شركات تعمل في نفس القطاع. هذا الاتفاق يخص جانب البحوث المتعلقة بتطوير التكنولوجيا، الاستخدام المشترك للتسهيلات في مجالات الإنتاج، تصنيع مكونات منتجات أو تجميع منتجات مشتركة، التسويق. الملاحظ أن هذا التعريف يخص مجال واسع من نشاط المؤسسات، بحيث يتبين من خلاله أن المعاملات التي تتم ما بين المؤسسات المتحالفة تختلف في طبيعتها عن المعاملات التي تتم ما بين مؤسسات لا تربط بينها علاقة تحالف، حيث نجد أن نوع العلاقات بين الشركات المتحالفة تقوم على التعاون وتبادل الخبرات 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.<sup>14</sup>

إلا أن هناك اتجاه آخر ينظر إلى التحالف كنوع من التكامل يتم في مجال محدد. وفي هذا الإطار نجد أن كل من جولدن و دولينغر (Golden & Dollinger, 1993) يعرفان التحالف بأنه عقد بين شركتين أو أكثر يرمي إلى تحقيق نوع من

ويتحقق هذا الأمر خاصة عندما تكون موارد المتحالفين ليس لها بدائل، ولا يمكن تقليدها، وقيمتها في السوق تكون عالية فإن ذلك يوفر شرطا لكسب قوة تنافسية تؤدي إلى زيادة فعالية الشركة موضوع التحالف وتنامي أرباحها مما يدعم التحالف.

. التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الواحد، وهو يعني تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرق التسيير والتنظيم وتحديد الأهداف. لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل يجب أن يكون المتحالفين متقاربي القوة المتوفرة لكل منهم، حتى لا يطغى طرف على طرف آخر. هذا التكافؤ والتوافق له الأثر الكبير خلال مختلف مراحل التحالف. ففي مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للشركاء بالوصول إلى اتفاق في أسرع وقات ممكن وبالطرق التي ترضي الأطراف المختلفة. كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف وانعكاس ذلك على فعالية التحالف في شكل قوة أداء تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.

. التكافؤ في القدرات الإجرائية والتنفيذية، علما بأن القدرات الإجرائية تخص أشكال تنظيم الشركة، في حين تتعلق القدرات التنفيذية بالإمكانات المتوفرة لكل طرف على تنفيذ وتحميد المهام المنوطة به.

. الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الإستراتيجي، وهي تعتبر عنصرا مهما لنجاح التحالف. فالثقة والشفافية في أداء العمل ستكون بمثابة العنصر الهام في الأداء، وهذا العنصر هو الذي سيضمن استمرار التحالف ونجاحه.

. التزام كل طرف من أطراف التحالف بالمسؤوليات المنوطة به، ذلك لأن نجاح التحالف مرهون بتفاني كل طرف في أداء واجبه ضمن هذا التحالف. وتجدر الإشارة هنا إلى أن توفر الرغبة والنية في العمل المشترك وفي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتحالف يقتضي تحديد الإلتزامات بشكل واضح، حتى لا يقع هناك لبس وسوء فهم وعدم معرفة بصلاحيات وواجبات كل طرف.

. تبادل المعلومات بين أطراف التحالف: إن نجاح التحالف وتمكنه من بلوغ الأهداف التي رسمها يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم واتخاذ القرارات المختلفة التي تم المتحالفين باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة. وبهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره، الأمر الذي ينعكس في الأخير في تقليص الوقت والتكاليف وحسن الأداء.

. الأداء الإستراتيجي وأداء المشروع وأثرهما على نجاح المشروع: إن نجاح المشروع يتطلب أداء إستراتيجيا مضبوطا، ويتحقق ذلك من خلال إشراك جميع أطراف التحالف الإستراتيجي في تحديد

## . مجالات التحالفات الإستراتيجية

باعتبار أن المنافسة تشمل كل القطاعات التي تدر أرباحا وتجلب رؤوس الأموال فإن أنواع التحالفات الإستراتيجية امتدت لتشمل مختلف هذه القطاعات.

### أشكال التحالفات بالنظر إلى أهمية الأطراف المتحالفة:

بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة يمكن أن تصور جملة من أشكال التحالف. فالتحالف قد يتم ما بين طرفين ضعيفين، كل طرف منهما يمتلك موارد محدودة، بحيث أن تحالفها يؤدي إلى حسن استغلال تلك الموارد بالشكل أي يعود عليهما بالنفع، وذلك من خلال اكتساب قدرة تنافسية أكبر. كما قد يتم التحالف ما بين طرفين، أو أكثر قويين، ويتحقق هذا التحالف عندما يجد كل طرف مصلحة في ذلك تمكنه من تحقيق المزيد من القوة تسمح له من دعم موقعه التنافسي في السوق التي يعمل بها.<sup>20</sup> هناك شكل آخر من أشكال التحالف، وهو ذلك التحالف الذي يتم ما بين أطراف متباينة القوى، كل طرف يجد مصلحة في هذا التحالف، باعتبار أن كل واحد يمتلك مزايا النسبية في مجالات محددة يفتقر إليها الطرف الثاني. لكن يجب القول أن الطرف الأقوى لا يقدم على الدخول في مثل هذا النوع من التحالف إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف مما لو بقي يعمل بصورة منفردة. وبهذا يظهر التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه منافع أكبر.

### . تقدير مدى فعالية التحالف الإستراتيجي

إن تحقيق الأهداف المحددة للتحالف الإستراتيجي يتطلب تقييما مستمرا لتلك التحالفات وهذا للحكم على مدى فعالية تلك التحالفات. وتعتمد الأطراف المتحالفة في عملية تقييمها مدى فعالية التحالف على جملة من المؤشرات، مثل مؤشرات الربحية الكلية، مؤشرات الربحية الخاصة بكل طرف من أطراف التحالف الإستراتيجي، مؤشرات كفاءة المدخلات بالنسبة لكل شريك، مؤشرات المركز المالي لأطراف التحالف الإستراتيجي. هذا إلى جانب مؤشرات أخرى تخص النمو والتوسع للتحالف الإستراتيجي محل الاعتبار، كفاءة التسويق ...

### . العناصر التي تضمن نجاح التحالف

يتوقف نجاح التحالف الإستراتيجي بين الأطراف المتحالفة على توفر جملة من العوامل نذكر منها ما يلي:

. تكامل الموارد واستغلالها استغلال جيدا، وهو ما يسمح بتخطي النقائص التي يعاني منها كل طرف على حدى.

. اهتمام أحد أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه المادية أو المعرفية على حساب شريكه الآخر، الأمر الذي يدفع هذا الأخير إلى الشك والخوف من أن يؤدي هذا الأمر إلى إعادة النظر في موازين القوى بين الطرفين المتحالفين، وهو ما ينتهي بالمساس بمصالحه.

. اختلاف ثقافات المتحالفين قد تؤدي إلى وضع عراقيل أمام نجاح التحالف

. اختلاف المخاطر المتحملة من كل طرف من أطراف التحالف قد يعرقل السير الحسن للتحالف، لأنه يجعل المتحالفين في مواقع قوة مختلفة. فالخليف الذي يساهم بشيء له استعمالات بديلة بإمكانه الانسحاب من التحالف بمجرد الشعور بعدم إمكانية نجاح المشروع، خاصة وأن مورده يسمح له بالحصول على مكاسب عند استعماله في مجالات أخرى.

. التنافس ما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل : هذا الاحتمال وارد أكثر عندما يميل طرف من الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق مستقبلاً. فقد أظهرت بعض الدراسات أن العديد من التحالفات التي تمت بين شركات أمريكية وأخرى يابانية وانتهت بانتهاء مدة التحالف تحاول المتحالفون إلى متنافسين.<sup>23</sup>

. 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 غير شركة الخليف، فإنه بمجرد 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 بالعميل الآخر.

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

. التلوث البيئي وأثره على التحالف: إن التحالف المبرم ما بين شركتين قد يكون سبباً في إحداث تلوث ما. هذا العامل سيكون سبباً في بروز ردود أفعال من طرف المجتمع والدولة، وهو ما قد يمس بمركز هذا التحالف مما يؤدي إلى إمكانية توقيف النشاط الممارس وانتهاء التحالف.

. مواقف المستهلك تؤثر في ربحية المشاريع موضوع التحالف : قد تلجأ الشركات موضوع التحالف، في سعيها إلى تحقيق المزيد من الأرباح، إلى إنتاج وتسويق منتجات لا تستجيب لرغبات المستهلكين، سواء من حيث النوعية أو السعر. الأمر الذي يدفع المستهلكين إلى اتخاذ مواقف سلبية إما بمقاطعة تلك السلعة أو الانصراف عنها إلى سلع أخرى، وهو ما سيمس بإمكانية منتجات التحالف ويعجل بزواله.

الأهداف الإستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتطلب خلق تكامل عميق ما بين موارد الأطراف المتحالفة. أما فيما يخص أداء المشروع فإن نجاح التحالف يتطلب العمل بتفاني لبلوغ أهداف المشروع، من حيث نوعية المنتج، جودته، سعره، المدة الزمنية. هذه الأمور ستتجسد في النهاية في تحقيق أطراف التحالف لأرباح.

### . مراحل التحالفات الإستراتيجية

تمر التحالفات الإستراتيجية بعدة مراحل هي: تكوين التحالف، إدارة التحالف، تقييم التحالف وأخيراً إعادة ربط تحالفات جديدة على ضوء نتائج التحالفات الإستراتيجية السابقة. وقد يصل التحالف إلى نهايته وعندها يقتضي الأمر إنهاء ذلك التحالف.

وكما سبق القول فإن نجاح التحالف مرهون بتوفر جملة 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 وتحديد مواقع القوة لتدعيمها.<sup>21</sup> والجدير بالذكر هنا أن التحالفات ليست أبدية، لذا يجب الاتفاق على آجال محددة لهذا الاتفاق، بمجرد 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 أوأنها بسبب مشاكل تعترضها.<sup>22</sup>

### . المشاكل التي تثيرها التحالفات الإستراتيجية

يترتب عن عقد التحالفات جملة من المشاكل.

. سرقة المعرفة: فقد يلجأ أحد أطراف التحالف إلى استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. ولمواجهة هذا الأمر يتعين على الطرف المساهم بالمعرفة والخبرة وغير ذلك من المعلومات والتكنولوجيا أن يسعى إلى حماية نفسه من الطرف الآخر، من خلال الاحتفاظ بتلك المعلومات بشكل سري

. تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها: إن نجاح أي تحالف يتطلب فيما يتطلب من شروط الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية. فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع.

. عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف : إن عدم الاستغلال الجيد للموارد البشرية، المادية والمالية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف سيؤدي حتماً بهذا التحالف إلى عدم بلوغه الأهداف المحددة.

وموازاة لهذا الإجراء قد تتفق الأطراف المشكلة للتحالف على تقسيم عملية اتخاذ القرار (قرار الإنتاج، قرار التسويق ... ) بالنظر إلى مؤهلات وقدرات كل طرف.

#### الخاتمة :

من المحدي اقتصاديا للبلدان النامية الاستعانة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة، فهي تعمل على نقل التكنولوجيا المتطورة مما يخلق فرصاً للتصدير كما يساهم في تخفيض العجز في موازين مدفوعات البلدان النامية من خلال الاستغلال للموارد المادية والبشرية المتاحة.

كما يؤثر الاستثمار المباشر على استعمال مجالات جديدة في الإنتاج والإدارة والتسويق وكذا في إيجاد الروابط الخلفية والأمامية مع قطاعات الاقتصاد الإنتاجية والخدمية المختلفة وينتج عن كل هذا تحقيق التقدم الاقتصادي والاستقرار للدولة المضيفة على الرغم من بعض السلبيات التي تظهر عند التطبيق العملي.

. على ضوء النتائج السابقة وبسبب دور الاستثمارات الأجنبية في تمويل عملية التنمية الاقتصادية في الدول النامية، يقتضي تحسين مناخ الاستثمار بمجموع عناصره المختلفة وعدم التركيز فقط على الجانب التشريعي.

. إيجاد هيئات متخصصة ومهتمة بتنمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة داخل البلدان النامية مع تسهيل الإجراءات وتبسيطها ورفع من مستوى الخدمات.

وتعتبر التحالفات الإستراتيجية ما بين الرأسمال المحلي والرأسمال الأجنبي فرصة للرأسمال المحلي للاستفادة من قدرات الرأسمال الأجنبي، وهذا في ظل تنامي ظاهرة العولمة وتعاضم تكلفة التكنولوجيا، بحيث لم يعد بإمكان المؤسسات المحلية الصمود أمام المنافسة الدولية القاتلة بدون الاعتماد على حلفاء يمتلكون الخبرات والإمكانيات التي تسمح للطرفين من تحقيق منافع مختلفة.

. التحالف والاحتكار : إن التحالفات التي تتم أحيانا ما بين شركات كبيرة في مجال معين قد يؤدي إلى بروز احتكار في القطاعات التي تعمل بها هذه الشركات الكبيرة. وكما هو معلوم فإن الاحتكار من شأنه أن يضر بمصلحة المستهلكين، مما يولد عند هؤلاء الأخيرين ردود أفعال تكون ذات تأثير على وضع شركات التحالف. هذه المخاوف تبقى قائمة، بالرغم من أن اتجاهات العولمة قد تؤدي إلى تقليص أثرها.

. التحالفات تؤدي إلى تقليص دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : إن قيام التحالفات بين الشركات الكبرى قد يعرض مواقع الشركات الصغيرة والمتوسطة للخطر ويهددها بالزوال. لمواجهة هذه المخاطر يقترح بعض الباحثين إبرام عقد اجتماعي يسمح بالتعاون والمنافسة بين هذه الشركات.<sup>24</sup>

#### ثانيا : إدارة التحالف

يتطلب تسيير المشروع موضوع التحالف، قصد الوصول به إلى الأهداف المرسومة لها، تحقيق جملة من الشروط تتمثل في :

. حسن اختيار المديرين المسؤولين عن إدارة هذا التحالف : إن الثقة المتبادلة الواجب توفرها بين أطراف التحالف مرهونة بتوفر طاقم إداري كفاء يتمتع بمؤهلات علمية وقدرة على العمل في ظل نظام تعاوني يقوم على علاقات طيبة بين المديرين وبين المديرين والمنفذين، وهو ما يضمن التسيير الجيد للتحالف وازدياد احتمالات بلوغه الأهداف التي يحددها في البداية.<sup>25</sup>

. أشكال اتخاذ القرار على مستوى التحالف الإستراتيجي : اتخاذ القرار على مستوى التحالفات الإستراتيجية إما أن يكون فرديا، جماعيا، بصورة جزئية. فقد يتولى أحد المديرين للتحالف مسؤولية أكبر من غيره في تسيير التحالف. تتمتع طريقة التسيير هذه بإيجابيات، مثل توحيد القرار وسرعة اتخاذه، لكنه يتضمن من جهة ثانية بعض السلبيات مثل تهميش بعض الطاقات وعدم الاستفادة من خبرتها وإمكاناتها في تحسين نتائج التحالف.

. المشاركة في اتخاذ القرارات : عندما تكون قوة الأطراف المتحالفة متساوية، استنادا إلى المساهمة المالية، التكنولوجية الفكرية...<sup>26</sup> لكل طرف، فإنه يتم الاتفاق على اتخاذ مختلف القرارات ذات العلاقة بتحقيق أهداف التحالف بصورة جماعية.



الجدول الواردة في المقال :

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

تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر بملايين الدولارات		تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد بملايين الدولارات		الإقليم
خلال عام 2000	متوسط سنوي خلال الفترة (1994 - 89)	خلال عام 2000	متوسط سنوي خلال الفترة (1994-89)	
1046.3	203.2	1005.2	137.1	الدول المتقدمة
99.5	24.9	240.2	59.6	الاقتصاديات النامية
85.3	20.3	143.8	37.9	منها آسيا والمحيط الهادي
4	0.1	25.4	3.4	أوروبا الوسطى والشرقية
1149.9	228.3	1270.8	200.1	العالم

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

الجدول رقم (2): قيمة الاستثمارات الأجنبية في الجزائر خارج نطاق المحروقات

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

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

## المراجع :

- 1 - المجلس القومية المتخصصة (1997)، "تمويل النمو الاقتصادي"، تقرير المجلس القومي للإنتاج والشؤون الاقتصادية، القاهرة، ص 1.
- 2 - رمضان الشارح (1996)، " دور الدولة في تطوير مناخ الاستثمار العربي" مؤتمر إدارة الاستثمار والتصدير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 27 مارس، ص 76، 143.
- 3 - حافظ زعفران (1995)، " منطقة التبادل الحر والاستثمار الخارجي: عناصر تحليلية للمثال التونسي-الأوروبي"، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الوطن العربي ومشروعات التكامل البديلة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، ص 267.
- 4 - الأمم المتحدة، تقرير الاستثمار العالمي 2002، الشركات عبر الوطنية والقدرة التنافسية التصديرية، استعراض عام 2002، ص 1.
- 5 - كاميليا عبد الحليم أحمد، أثر تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل العولمة على الطلب على العمالة في مصر، رسالة ماجستير في 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: المرجع السابق، ص 6-7.
- 8 - الأمم المتحدة: المرجع السابق، ص 8.
- 9 - كاميليا عبد الحليم أحمد، المرجع 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 أحمد سليبي، حول قضايا الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية وتجارب بعض الدول مع الإشارة للتحربة المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر: تطوير مناخ الاستثمار في الدول العربية في ظل التحديات المعاصرة كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة 16-18 أبريل 2002، ص 13-16.
- 12 - Dunning ,J.H. Explaining the International Direct Investments Position of Countries: To Wards Dynamic or Development Approach In Welt Wirtschanetsarchiv, Bd 117, 1981 PP 295 -296.
- 13 - إيمان وديع عبد الحليم، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية. رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة عين شمس. 2004. ص 36.
- 14 - إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره. ص 36.
- 15 - إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- 16 - Perlmuttera. 1986, P.
- 17 إيمان وديع عبد الحليم، 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 - إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 63.
- 21 - إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- 22 - إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- 23 - إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 56.
- 24 - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي والعشرين. 1999.
- 25 - إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- 26 - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الكتاب. 2000. ص 60.
- 26 - إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 54.