# مفهوم و أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر

قد تريد الشركات التحكم والسيطرة على عملياتها الدولية خاصة عندما يكون حجم التزام المالي الكبير ،وهي حالة قيامها بالإستثمار الأجنبي المباشر، وغالبا ما تختار الشركات القيام به في حالة توفر عناصر جذب كبيرة في السوق الدولية، مثل حجم الطلب والإستقرار السياسي، وتوفر الموارد وعوامل الإنتاج بأقل تكلفة.

## مفهوم الإستثمار الأجنبي المباشر

في ضوء تطور حجم الإستثمار الأجنبي المباشر في العالم، اعتمدت منظمة التعاون والتنميةOCDE في عام 2008 في طبعتها الرابعة تعريف مرجعي للاستثمار الأجنبي المباشر أعلنت فيه أن "الاستثمار المباشر الأجنبي، هو نوع من الاستثمار العابر للحدود يقوم به مقيم في اقتصاد ("المستثمر المباشر") لإنشاء مصلحة دائمة في شركة ("مؤسسة الاستثمار المباشر") مقيم في اقتصاد آخر غير الذي ينتمي إليه المستثمر المباشر، و الذي تدفعه رغبة في إنشاء علاقة استراتيجية مستدامة مع المؤسسة المستثمر فيها لممارسة تأثير هام على إدارتها. لكن لا يمكنه التأسيس لوجود "مصلحة دائمة" في تلك المؤسسة إلا إذا امتلك فيها 10٪ من حقوق التصويت.[[1]](#footnote-1)

وبصفة عامة يعتبر صندوق النقد الدولي الاستثمار الأجنبي المباشر: [[2]](#footnote-2) " كعمليات مالية مختلفة موجهة للتأثير على سوق معينة أو إدارة شركة تم إنشائها في دولة أخرى مختلفة عن دولة المنشأ للشركة الأم.

وتوجد عدة أشكال للقيام بالإستثمار الأجنبي المباشر:[[3]](#footnote-3)

* إنشاء مشروعات جديدة، أو إعادة شراء مشروعات قائمة موجودة أصلا في البلد المضيف؛
* الإشتراك في رأس المال الفرع أو الملكية الكاملة للفرع؛
* يمكن أن يأخذ شكلا ممثلا في اتساع الفرع الأجنبي نفسه سواء بإمكانيات ذاتية فقط أو بالاشتراك مع رأس المال الخارجي.

## أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر

يعتبر الإستثمار الأجنبي المباشر الأجنبي مصدرا مهما لخلق فرص العمل والتنمية التكنولوجية والطاقات الإنتاجية الجديدة، كما يمكن أن يساعد الشركات المحلية من الوصول إلى أسواق دولية جديدة، مشجعا على النمو والتنمية الاقتصادية، كذلك يساعد على نقل المعرفة و التكنولوجيا ويحفز الدول على القيام بالإصلاحات خاصة الدول المضيفة[[4]](#footnote-4).

الاستثمار الأجنبي المباشر يسمح بعدة مكاسب للبلد المضيف، تتمثل في: [[5]](#footnote-5)

* يسمح الإستثمار الأجنبي المباشر بنقل التكنولوجيا ولا سيما في شكل أنواع جديدة من مدخلات رأس المال الثابت؛
* غالبا ما يترافق الاستثمار الأجنبي المباشر ببرامج تدريبية لموظفي الشركات الجديدة، مما يسهم في تنمية الموارد البشرية للبلد المضيف؛
* الأرباح الناتجة عن الاستثمار الأجنبي المباشر الإيرادات تسهم في زيادة الضرائب المحصلة في البلد المضيف.

# محددات الإستثمار الأجنبي المباشر:

حسب Dunning h.J فإن توجه الشركة للاستثمار في الخارج يستدعي توفر ثلاثة شروط هي:[[6]](#footnote-6)

* أن تمتلك الشركة مزايا احتكارية كامتلاك التكنولوجيا المتطورة والمهارات الإدارية والفنية اللازمة والقدرة على التمويل الكافي وغيرها، هذه المزايا هي أهم عنصر لعملية التدويل والاستثمار في أسواق الدول المضيفة ؛
* توفر مزايا البعد المكاني المرتبطة بالبلد المضيف، وتتمثل أهمها في اتساع السوق والاستقرار الاقتصادي وتوفر البنية التحتية وانخفاض تكاليف النقل وغيرها من المزايا التي تعتبر كعوامل جذب لمؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر ؛
* توفر مزايا خاصة بالتدويل، وهي مزايا تخص الجانب التنظيمي وتجمع ما بين تخفيض تكاليف المبادلات والصفقات ومراقبة الإنتاج ومنافذ التوزيع والحد من مخاطر تغيرات أسعار الصرف وغيرها، وتزداد أهمية هذه الميزة خصوصا في ظل تزايد عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات العالمية العاملة خارج دولها الأم، حيث يكون لهذه الشركات قدرة أكبر على التفاوض مع حكومات الدول المضيفة.

و عموماتتمثل أهم المحددات والدوافع الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر والراجعة للدولة المضيفة فيما يلي:[[7]](#footnote-7)

## المحددات السياسية:

يقصد بالمحددات السياسية تلك العوامل ذات البعد السياسي والتي تشكل في مجملها محيط محفز للاستثمار أو منفرا له، حيث كلما تميز النظام السياسي بالديمقراطية والاستقرار وعدم وجود مخاطر الحروب، كلما كان ذلك جاذبا للاستثمار الأجنبي المباشر والعكس صحيح. وللعوامل السياسية أهمية كبيرة في اتخاذ مختلف القرارات الاستثمارية، فالمستثمرون يأخذون بعين الاعتبار جميع المخاطر الاقتصادية وغير الاقتصادية، مثل طبيعة النظام السياسي، احتمالات التأميم ومصادرة الملكيات الخاصة، مدى التدخل الحكومي في النشاطات الاقتصادية، طبيعة التغيرات السياسية المحتملة وغيرها من الأوضاع والظروف السياسية في البلد المضيف.

## المحددات التشريعية والتنظيمية:

تؤثر المحددات التشريعية والتنظيمية على حركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال تنظيم وتحفيز هذا النوع من الاستثمارات، فوجود قانون استثمار موحد واضح يعطي للمستثمر الأجنبي الضمانات الكافية من عدم المصادرة، وحرية تحويل الأرباح وحرية دخول وخروج رؤوس الأموال، كما يساعد على جذب الشركات الأجنبية.

كما تؤثر أيضا البيئة التنظيمية والمؤسسية في الدولة المضيفة تأثيرا هاما على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، فكلما كان النظام الإداري القائم على إدارة الاستثمار يتميز بسهولة الإجراءات ووضوحها وتبسيط قواعد الموافقة عليه وعدم تفشي البيروقراطية والفساد، كلما أدى ذلك إلى جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة والعكس صحيح

## المحددات الاقتصادية:

تعتبر المحددات الاقتصادية ذات أهمية كبيرة عند اختيار موقع الاستثمار الأجنبي المباشر والركيزة الأساسية لجذبه، وتكمن أهم المحددات الاقتصادية في:

- **حجم السوق ومدى نموه:** يعد حجم السوق ومدى نموه من العوامل الهامة الجاذبة أو الطاردة للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أن كبر حجم السوق الحالي أو المتوقع يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وأهم المقاييس المستخدمة في قياس حجم السوق المحلية هو متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وعدد السكان، حيث يعتبر المقياس الأول مؤشرا للطلب الجاري، والثاني مؤشر للحجم المطلق للسوق، وبالتالي لاحتمالاته المستقبلية.

**-الناتج المحلي الإجمالي ومستوى نموه:** يعتبر الناتج المحلي الإجمالي من أهم المحددات الأساسية لمؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر، خاصة الشركات المتعددة الجنسيات التي تسعى إلى تحقيق النمو أو النفاذ إلى أسواق الدول المضيفة

**البنية الأساسية:** تعتبر البنية الأساسية من المحددات الرئيسية لاختيار موقع الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أن توفر بنية أساسية مناسبة من طرق ومطارات وموانئ وغيرها يسهل عملية النقل داخل الدولة المضيفة أو العالم الخارجي، كما أن وجود وسائل اتصال ذات كفاءة عالية وتكنولوجيا متطورة تمكن من سهولة وسرعة الاتصال بين المتعاملين الاقتصاديين من جهة، وبين فروع مؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر في الدولة المضيفة والدولة الأم من جهة ثانية. ويمكن للاستثمار الأجنبي المباشر أن يساهم في تحسين هذه البنية، خاصة في الدول المتخلفة التي عادة ما لا تتوفر على بنية أساسية متينة .

**سياسات اقتصادية كلية مستقرة:** يتأثر الاستثمار الأجنبي المباشر بالعوامل ذات الصلة بالأداء الاقتصادي الكلي مثل: معدل التضخم، سعر الصرف، عجز الموازنة ...الخ؛ إذ يساعد وجود بيئة اقتصادية مستقرة واضحة وغير متضاربة الأهداف على جذب الاستثمارات الأجنبية، والعكس صحيح. وتشير بعض الدراسات في هذا الصدد أن هناك علاقة إيجابية بين حجم الاحتياطي الأجنبي وبين حجم تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، ومرجع أهمية هذا العامل هو رغبة الشركات الأجنبية في نقل الأرباح إلى الدولة الأم بالعملات الرئيسية، كما تشير دراسة أخرى أن هناك علاقة عكسية بين قيمة العملة وتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، فكلما انخفضت عملة الدولة المضيفة كلما انخفضت معها التكاليف مقارنة بالتكاليف في الدولة الأم، مما يجعل الاستثمار أكثر ربحية بالنسبة للمستثمر الأجنبي.

**مدى تحرير التجارة الخارجية:** إن وجود العديد من الحواجز الجمركية وغير الجمركية في الدولة المضيفة يشكل عائقا كبيرا أمام واردات الدول الأخرى، مما يدفع مستثمري هذه الأخيرة لتفضيل الإنتاج في الدولة المضيفة بدلا من الإنتاج والتصدير في الدولة الأم، وهو البديل الأفضل لتخفيض كل من النفقات الناتجة عن الرسوم الجمركية المفروضة من جهة، ونفقات النقل من جهة ثانية في حالة التصدير. وعليه كلما سعت الدولة المضيفة لوضع حواجز أمام واردات كلما أدى ذلك إلى جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة

**الإصلاح الاقتصادي:** ينطوي مفهوم الإصلاح الاقتصادي إلى تضييق نطاق التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي وترك إدارة هذا النشاط إلى قوى السوق بالشكل الذي يحسن كفاءتها وفاعليتها، وتعتبر الخصخصة من إحدى أهم عناصر الإصلاح الاقتصادي، والتي تشجع استحواذ الشركات المتعددة الجنسيات على الشركات المحلية للدولة المضيفة. وأوضح تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن اتجاه الدول النامية إلى اقتصاد السوق والخصخصة قد ساعد على تزايد تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر نحو هذه الدول.

**القوة التنافسية للاقتصاد القومي:** تمثل القوة التنافسي للاقتصاد القومي أحد المحددات الهامة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ذلك أنه كلما كان المركز التنافسي للدولة المضيفة في تحسن، كلما أدى ذلك إلى جذب المزيد من هذه الاستثمارات، ويمكن الاستدلال على القوة التنافسية للاقتصاد القومي من خلال:

معدل نمو الصادرات: حيث كلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على زيادة القوة التنافسية للاقتصاد القومي؛

الرقم القياسي لأسعار الصادرات: فكلما اتجه هذا المعدل إلى الانخفاض كلما دل ذلك على قوة المركز التنافسي للاقتصاد القومي في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

**الحوافز المقدمة في الدولة المضيفة:** تعتبر الحوافز المقدمة لمؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر بمثابة أداة استراتيجية يمكن لحكومات الدول المضيفة استغلالها للتأثير على قرارات هذه المؤسسات، غير أن منح هذه الحوافز تكون عوضا عن انعدام المزايا النسبية الأخرى في الدولة المضيفة للاستثمار ، وبالتالي يتوقف منح الحوافز – سواء مالية أو تمويلية أو أخرى – في الدولة المضيفة على مدى توفر المحددات السابق ذكرها. وبالإضافة إلى ما سبق فهناك من يرى بأن التقارب الجغرافي بين الدولة الأم والدولة المضيفة، وتوفر الظروف المناخية المواتية للاستثمار تعتبر من بين محددات وعوامل تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

# أشكال الإستثمار الأحنبي المباشر:

قد يتخذ الإستثمار الأجنبي المباشر عدة أشكال من أهمها:

## مكتب تمثيلي:

المكتب التمثيلي هو شكل من أشكال الإنشاء المباشر للشركة المصدرة في سوق أجنبي ليس له شخصيته القانونية والضريبية.

تتيح هذه الخدمة الفرعية واللامركزية للشركة الأم ضمان وجود دائم أو مؤقت في السوق، مما يتيح للشركة إمكانية إجراء دراسات متعمقة حول هذه الأسواق. الأجانب. الوظائف المفترضة عمومًا هي التمثيل مع العملاء الأجانب ، والتنقيب ، والبيع ، والتنسيق لشبكة محتملة من الوكلاء. و يمنح الشركة القدرة على استكشاف ومراقبة السياسات التجارية في الأسواق الخارجية. يضمن مكتب التمثيل وجود دائم أو مؤقت في الخارج.  بشكل استثنائي للغاية ، فهو يدير الوظائف الإدارية أو اللوجستية أو المالية.[[8]](#footnote-8)

من خلال إنشاء مكتب تمثيلي ، تخطط الشركة الأم لاستكشاف الفرص التجارية من بلد التأسيس. هي كيان يتمثل دوره في دعم الشركة الأم البنك الرئيسي وعملائه في معاملاتهم المالية والتجارية الدولية.

يمكن بعد ذلك تحويل هذا الشكل من التمثيل إلى فرع عندما يبدو مبررًا اقتصاديًا، وتفوضه لوائح البلد المضيف.

**عيوب المكتب التمثلي:**

تتسبب سيرورة تنفيذ مهام المكتب التمثيلي في تأخير كبير في تنفيذ معاملة مالية نيابة عن العميل ، حيث يجب أن تمر هذه الصفقة إما عن طريق الشركة الأم ، أو من قبل شركة تابعة لها في بلد ثالث. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الحجم (الصغير) للمكتب التمثيلي يُلزمه بمعالجة العديد من الحالات وبالتالي يحد من العملاء المحتملين للشركة الأم في البلد المضيف. لايتطلب تشغيل مكتب تمثيلي عادة أكثر من موظفين أو ثلاثة موظفين. هذا النموذج التنظيمي ليس له رأس مال ولا ميثاق. وتتحكم الشركة الأم في اتجاه أنشطته وتراقبها. وبالتالي، فإن المكتب التمثيلي، الذي يُحرم من أي "سلطة اتخاذ قرار"، وبالتالي من الاستقلال تجاه الشركة الأم، يعد حلاً مؤقتًا حتى تقوم بإنشاء فرع في الخارج. بمجرد أن تستوعب الشركة الأم مخاطر وفرص السوق الأجنبية ، قد تقرر تسوية دائمة أو الانتظار لاتخاذ ترتيبات جديدة في البلد المضيف لتشجيع إنشاء فروع لها.[[9]](#footnote-9)

## الملحقات

يشبه الملحق المكتب النفيذي، وهو شكل من أشكال التنفيذ المباشر في سوق أجنبية، تضمن هذه الخدمة وجود دائم أو مؤقت في السوق. الوظائف المفترضة هي عادة نفسها تشابه وظائف مكتب الثمثيل؛ كلاهما تجاري ولوجستي ويهدف إلى مساعدة هيكل المبيعات الحالية مثل التنقيب، وإدارة الإجراءات التشغيلية ، واتخاذ أوامر وربما بيع ومتابعته (الفواتير والتسليم واسترداد الفواتير ، ...) ، معلومات السوق. يمكن أن يكون كل من الفرع والمكاتب التمثيلية وسيلة للحضور في الأسواق الخارجية.[[10]](#footnote-10)

لكن الملحق ليس مستقلا عن الشركة الأم، حتى لو أظهر قواعد التشغيل (المحاسبة، إعلان النتائج...) استقلالًا معينًا. له نشاط تجاري، لديه زبائن خاصين به ولكن ليس لديه استقلالية قانونية. يعتمد على الشركة الأم فيما يتعلق بمتطلبات رأس المال، رغم أنه يتمتع أيضًا بإمكانية الوصول إلى ودائع الجملة والتجزئة المحلية وأسواق الاستثمار. ومع ذلك ، يتطلب فتح ملحق من طرف الشركة الأم تتمكن من خلاله المشاركة بنشاط في سوق الدولة المضيفة، استثمارًا كبيرًا للغاية لأنه لا توجد مشاركة خارجية(شركة أخرى)في إنشائه، تتمتع الشركة الأم بسلطة اتخاذ قرارات معينة ، مثل القرارات التشغيلية .كما لا يتمتع الملحق بالاستقلالية في الموارد المالية التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير في الأصول و الخصوم.

يتيح إنشاء ملحق للشركة الأم ممارسة أقصى قدر من السيطرة على الأنشطة في الخارج، هو الشكل التنظيمي الذي يوفر للشركة الأم مجالًا كافيًا للمراقبة والرقابة الداخلية للعمليات الأجنبية.[[11]](#footnote-11)

## المشاريع المشتركة:

La co-entreprise « joint-venture »

يتم تشكيل مشروع مشترك من قبل منظمتين منفصلتين أو أكثر، تسمى "الشركات الأم". كل واحد منهم يساهم بنشاط في صنع القرار في الكيان المشترك.[[12]](#footnote-12) المشروع المشترك الدولي (أو "المشروع المشترك") هو كيان مستقل قانونيًا تم إنشاؤه وإدارته بشكل مشترك من قبل شركتين أو أكثر، يوجد على الأقل واحدة منها مكتبها الرئيسي خارج بلد الشركة.[[13]](#footnote-13) إن هذا النوع من الشراكة مناسب للشريك الأجنبي لأنه يسمح له بتعبئة مهارات شريكه المحلي في معرفته بالسياق القانوني، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كما يمكن أيضًا استخدام شبكة توزيع الشريك المحلي، والحصول بشكل مباشر أكبر على الموارد الطبيعية ، والاستفادة من البنية التحتية أو الأراضي القائمة في حد ذاتها، و قد أصبح المشروع المشترك الدولي واحدًا من الأدوات الرئيسية للشركات للتدويل.

1. أشكال المشاريع المشتركة:

يشير Garrette و (1995) Dussauge إلى وجود ثلاثة أنواع من المشاريع المشتركة: [[14]](#footnote-14)

1-3 " المشاريع المشتركة مع شركة مسيطرة: أي الشركات التي تديرها إحدى الشركات الأم كشركات تابعة تقليدية. تختار الشركة المسيطر المدير التنفيذي والإدارة العليا للمشروع المشترك. بالنسبة لمجلس الإدارة ، على الرغم من أنه يتألف من ممثلين عن كل من المساهمين ، وحتى في حالة التكافؤ ، فإنه يلعب دورًا رسميًا بشكل رئيسي حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية وتطبيقها فعليًا بواسطة شريك واحد؛

**2-3 المشاريع المشتركة بإدارة مشتركة للمشروع المشترك:** أي المشروعات التي يدير فيها الشركاء المشروع المشترك بفعالية وبصفة مشتركة، يتم انتداب الإطارات المسيرة للمشرع المشترك من الشركتين الام ، كما يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بالتشارك، الذي يتألف من ممثلين عن كل حليف مع سلطة حقيقية لصنع القرار ؛

**المشاريع المشتركة المستقلة**: والتي يتمتع فيها مدير المشروع المشترك بالاستقلالية الكاملة تقريبًا اتجاه كل المساهمين (أي الشركات المشتركة في المشروع) لأن الهدف من المشروع المشترك هو من حيث المبدأ للاستفادة منه اتعاون حقيقي بين الشركات المتحالفة، في هذه المشاريع المشتركة المستقلة ، تلعب الشركات الشريكة دور المساهم المالي فقط.

3-1 مزايا المشاريع المشتركة: يتيح المشروع المشترك : [[15]](#footnote-15)

* إنشاء وتطوير و حماية ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية؛
* في بعض البلدان المضيفة المحتملة ، قد تكون هناك قيود على تطوير نشاط من قبل المستثمرين الأجانب ، أو يعتبر سياق الأعمال محفوفًا بالمخاطر.
* عندما تحظر التشريعات المحلية إنشاء شركات تابعة مملوكة بالكامل لشركة أجنبية، خاصة في قطاعات معينة من النشاط تعتبر استراتيجية من وجهة نظر الاستقلال الوطني، يعتبر المشروك و الدخول في شراكة مع شركة محلية حلا مناسبا خاصة إذا كانت السوق المحلية مهمة.
* تساعد الشراكة المحلية على مشاركة تكاليف المشروعات الخطرة أوتقليل المخاطر المرتبطة النشاط
* عندما ترى الشركات متعددة الجنسيات مسافة كبيرة على المستوى الثقافي أو فيما يتعلق بالنظام الاقتصادي القائم ، فإنها تفضل إنشاء مشاريع مشتركة
* كما يتيح إنشاء مشروع مشترك للشريك الأجنبي تخفيض تكاليف المعاملات
* إنشاء شركة فرعية مشتركة سيمكّن أيضًا من توظيف وتدريب المواطنين
* استقطاب رأس المال الأجنبي في الاقتصاد الوطني.

3-2 عيوب المشاريع المشتركة:

على الرغم من مزايا المشروعات المشتركة ، لا تزال هناك مخاطر كبيرة يجب دراستها بعناية قبل الشروع في استراتيجية مشروع مشترك، تتمثل في :[[16]](#footnote-16)

المشكلة الرئيسية الأولى هي أن المشاريع المشتركة يصعب دمجها في استراتيجية عالمية تنطوي على تجارة كبيرة عبر الحدود. في مثل هذه الظروف ، هناك مشاكل لا مفر منها تقريبًا فيما يتعلق بتسعير التحويل الداخلي والخارجي وتحديد مصادر الصادرات ، لا سيما لصالح الشركات التابعة المملوكة بالكامل في البلدان الأخرى. ثانياً ، قد يؤدي الاتجاه نحو نظام متكامل لإدارة النقد العالمي، عبر خزانة مركزية ، إلى تضارب مع الشركاء المحليين عندما يسعى مقر الشركة إلى فرض قيود أو حتى إرشادات حول النقد واستخدام رأس المال العامل، وإدارة العملات الأجنبية ، والمبلغ والوسائل لدفع الأرباح القابلة للتحويل. نتيجة لذلك ، قد تقوم العديد من الشركات متعددة الجنسيات التي تنشئ مشاريع مشتركة بذلك خارج سياسة تكامل الإستراتيجية العالمية، مع الاستفادة من هذه العمليات لخدمة المناطق الجغرافية المحظورة أو البلدان التي لا تمتلك فيها الشركات التابعة المملوكة بالكامل المسموح بها.

تحدث مشكلة خطيرة ثالثة عندما تكون أهداف الشركاء ، أو تصبح ، غير متوافقة. على سبيل المثال، قد يكون لدى شركة عالمية موقف مختلف تمامًا عن المخاطرة عن شريكه المحلي وقد يكون مستعدًا لقبول خسائر قصيرة الأجل من أجل بناء حصته في السوق تحمل مستويات أعلى من الدين ، أو لإنفاق المزيد على الإعلان. وبالمثل ، قد تتغير أهداف المشاركين جيدًا بمرور الوقت ، خاصةً عندما تحدث بدائل فرعية مملوكة بالكامل للشركة العالمية التي لها حق الوصول إلى سوق المشروع المشترك.

رابعا ، تحدث مشاكل فيما يتعلق بالهياكل الإدارية وتوظيف المشاريع المشتركة. هذا صحيح بشكل خاص في البلدان في أي المحسوبية شائعة والتي يجب إيجاد وظائف لأفراد أسر الشريك ، أو عندما يتم توفير فرص العمل لأفراد أسر السياسيين المحليين أو غيرهم من السكان المحليين الذين يشغلون مناصب نفوذ. من منظور الشركة العالمية ، قد يخضع الموظفون المعارون أيضًا إلى تضارب المصالح ، والذي قد تتعارض فيه أفضل الإجراءات الخاصة بالمشروع المشترك مع استراتيجية وأهداف حامل أسهم الشركة العالمية. أخيرًا ، تفشل العديد من المشاريع المشتركة بسبب تعارض المصالح الضريبية بين الشركاء. في الواقع ، يمكن التغلب على الكثير من هذه الأمور إذا تم التفكير فيها مقدمًا ؛ ومع ذلك ، نادراً ما يتم توقع مثل هذه المشكلات.

## الفروع المملوكة بالكامل:

عرّف Janssen (2009) الشركة الفرعية الصناعية بأنها هيكل إنتاجي وتجاري يمثل الشركة ذات الاستقلال القانوني ، والهدف الرئيسي هو تصنيع وتسويق منتجات ذات جودة مماثلة للشركة الأم. يوفر هذا النوع من الاستثمار أفضل تحكم للشركة بالإضافة إلى حل أفضل لاختراق الأسواق الخارجية المحمية وبالتالي تجنب المشاكل السياسية أو قيود الاستيراد. بالنسبة إلى Dubois and Jolibert (1989) ، يتيح إنشاء شركة تابعة متكاملة أيضًا إمكانية الوصول الجيد إلى الموارد المحلية (العمالة والمواد الخام) أو إلى سوق محتمل مثير للاهتمام.قد تكون الفروع تجارية أو صناعية؛ [[17]](#footnote-17)

4-1 الفروع التجارية او التوزيع:

هي شركة وطنية محلية، مستقلة من الناحية القانونية بالنسبة للشركة الأم و تخضع لمراقبتها بفعل امتلاكها لرأسمالها بالأغلبية،، تسمح بمثيل محلي بصفة دائمة في سوق أجنبية .

تتصرف الفروع بإسمها الخاص و تتحمل المخاطر المترتبة عن نشاطها، مستقلة في عملياتها التشغيلية، لكن تظل تخضع للقرارات الإستراتيجية للشركة الأم( الإستثمارات، السياسة التجارية،...لخ). الفروع التجارية تتكفل بكل النشاط التجاري( المساهمة في تحديد السياسة التجارية، وضع قيد التنفيذ السياسة التجارية)، إدارة عمليات البيع و العمليات اللوجستية. [[18]](#footnote-18)

### 4-2 الفروع الصناعية:

يوحد تقارب كبير ما بين الفروع التجارية والصناعية: فالفروع الصناعية تتكفل بعملية صنع المنتجات في الاسواق المحلية وتتكفل أيضا بعملية تسويقه، مع إمكانية تسويقه في الاسواق الأجنبية

قد تقوم الشركة الأم بإنشاء الفروع التابعة لها عن طريق اتباع استراتيجية نم داخلي أو تقوم بشراء أو الإستحواذ على شركات موجودة و تنشط في البلد المضيف أي باتباع استراتيجية نمو خارجي.

**الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم:**

تتمثل عملية السيطرة عن طريق شراء الأسهم في نقل حق الملكية من المساهمين الأصليين إلى الشركة المسيطرة. عملية النقل تتم في إطار عملية شراء الأسهم بشكل عادي. يسمى أصحاب الأسهم الأصليين بالمتنازلين أو البائعين. أما المشتري فهي الشركة صاحبة العرض أو التي سيتم نقل الملكية إليها. إن عملية السيطرة لا تأخذ معناها إلا عند شراء أغلبية الأسهم. إلا أن مفهوم السيطرة يمكن أن يعرف من عدة وجهات نظر. فمثلا، من الناحية القانونية وفي حالة كون راس المال مشتت بدرجة كبيرة ما بين عدد كبير من المساهمين فلا يعتبر ضروريا أن تقوم الشركة المسيطرة بشراء أغلبية الأصوات أي 50% لكي تتحكم في شركة أخرى. في نهاية العرض العام للشراء، تصبح هذه الشركة تحت سيطرة الشركة الأم.

السيطرة عن طريق تبادل الأسهم:([[19]](#footnote-19))

إن السيطرة عن طريق شراء الأسهم ليست هي الطريقة الوحيدة التي تسمح بالتحكم في مجالس إدارة الشركات، فيمكن تحقيق ذلك أيضا عن طريق تبادل الأسهم على شرط تحديد نسبة التبادل([[20]](#footnote-20)) هذه الأخيرة تحسب بتقسيم القيمة الاقتصادية لسهم الشركة المستهدفة على القيمة الاقتصادية للشركة المسيطرة، إن تحديد نسبة التبادل ستحدد كيفية توزيع حقوق التصويت. يجب الإشارة إلى أن اتجاه السيطرة لا يؤثر على ميزان القوى بين المساهمين الجدد والقدامى. وحدها نسبة التبادل أي القيمة الاقتصادية النسبية للشركتين هي ما سيحدد ميزان القوى.

توفر عملية السيطرة عن طريق التبادل عدة مزايا أهمها:

* **مزايا مالية:** السيطرة على الشركة المستهدفة دون الحاجة إلى سيولة.
* **مزايا تقنية:** تثبيت عدد الأسهم التي يتوجب على الشركة المسيطرة إصدارها من أجل الحصول على أسهم الشركة المستهدفة،فنسبة التبادل تمثل العلاقة بين القيمة الاقتصادية لكل من الطرفين، مضافا إليها علاوة السيطرة.

إن السيطرة عن طريق تبادل الأسهم تشبه إلى حد كبير عمليات السيطرة التقليدية من حيث إتباعها لنفس المنطق، من حيث رغبتها في السيطرة على كل أو جزء من رأس المال، بغض النظر عن خصوصياتها القانونية (أين تصبح الشركة المستهدفة عبارة عن فرع تابع فقط)، وكذا عمليات الاندماج (أين يصبح حملة أسهم الشركة المستهدفة أصحاب حقوق ملكية في الشركة المسيطرة).هذا ما يفسر سبب الخلط بين كل من عمليات الاندماج وعمليات السيطرة.([[21]](#footnote-21))

**حالات خاصة للعرض العام للشراء أو التبادل:**

يتوجب التعامل بحذر شديد مع عمليات السيطرة خصوصا عندما تكون الشركة المستهدفة مدرجة في البورصة، في هذه الحالة تتم عملية السيطرة إما عن طريق العرض العام للشراء أو العرض العام للتبادل. يتم العرض العام باقتراح الشركة المسيطرة على حاملي أسهم الشركة المستهدفة أن يتنازلوا عن حصصهم مقابل سعر معينة.

يتم الدفع نقدا([[22]](#footnote-22)) في حالة العرض العام للشراء أو بتبادل الأسهم في حالة العرض العام بالتبادل، أو عن استخدام الطريقتين معا.

حسب سياق العملية، يمكن للعروض العامة أن تتم حسب إحدى الطريقتين:([[23]](#footnote-23))

* **العرض الودي:** يتم عن طريق اتفاق ودي بين الشركة المسيطرة والشركة المستهدفة.
* **العرض العدائي:** يتم عادة بعد رفض الشركة المستهدفة للعرض الودي، أين تقوم الشركة المسيطرة بالدخول في مفاوضات مباشرة مع أعضاء مجلس الإدارة، طلبا لمساندتهم، وكذلك مع حملة الأسهم مقدمة عرضا لشراء حصتهم من الأسهم. إذن وبفعل تجاهل الشركة المسيطرة لمسيري الشركة المستهدفة تكتسب العملية صفة العدائية.

### 4-3 الأهداف والدوافع الاستراتيجية وراء عمليات السيطرة:

سنتناول فيما يلي أهم الأسباب والدوافع التي تقف خلف رغبة أي شركة في السيطرة على شركات أخرى إن عملية السيطرة ترمي إلى عدة أهداف أهمها تعزيز القدرة التنافسية للشركة المستهدفة وضمان استقراريتها. وفيما يلي، سنتطرق إلى أهم الدوافع والأهداف.

**توظيف خاصية التعاضد:** إن أصل كلمة التعاضد هو من اللغة الإغريقية Surnegea، والذي يعني "تعاون الأفعال المتصاحبة". ومفهومها الحالي يركز على أهمية التعاون ودمج الموارد أو الأنشطة. عادة ما يشار إلى أهمية التعاضد عن طريق الصيغة الرياضية:([[24]](#footnote-24)) 2+2=5. هذه الصيغة تبرز أهمية التعاضد في خلق قيمة إضافية، لا يتم الحصول عليها إلا عن طريق اتحاد مجموعة من المؤسسات(synergie)، يمكن القول أن التعاضد هو خلق للقيمة وللميزة التنافسية الكامنة، نتيجة لوضع موارد كل المؤسسات مجتمعة في خدمة الهدف الجماعي. والذي لا يمكن لأي منها تحقيقه منفردة. في الحقيقة، إنه لمن الناذر جدا أن يتم الإعلان عن عملية اندماج أو سيطرة دون الإعلان عن مزايا هذه الأخيرة وما ستحققه عملية التعاضد سواء من ناحية رقم الأعمال أو من ناحية تقليص التكاليف.([[25]](#footnote-25))إن لخاصية التعاضد عدة مزايا منها، زيادة الفعالية، تقليص التكاليف، زيادة الحجم، الاقتصاديات السلمية، تنويع المخاطر والحصول على المزيد من الأمان. يمكن تمييز عدة أنواع من التعاضد نتيجة لعملية السيطرة.([[26]](#footnote-26))

**جدول رقم (08): أصناف التعاضدية على مستوى الشركات المتعددة الجنسيات**

|  |  |
| --- | --- |
| **التعاضد التجاري** | هي الميزات الناتجة عن تقاسم الموارد التجارية مثل (شبكة التوزيع، قوة البيع، المخازن...إلخ) |
| **التعاضد الاستغلالي** | هو اقتصاد ناتج عن استعمال أفضل للمعدات، للموارد البشرية، للتكاليف العامة. بالإضافة إلى تنسيق أفضل للمشتريات. |
| **التعاضد ألاستثماراتي** | هو اقتصاد ناتج عن تقاسم المعدات، عن التنسيق في المشتريات، عن تطبيق نتائج البحث والتطوير على عدة منتجات. |
| **التعاضد الإداري** | زيادة في الفعالية والكفاءة نتيجة لتقاسم المعارف والمهارات ( باستعمال الخبرة المكتسبة في مجالات معينة). |
| **التعاضد التشغيلي** | تخفيض التكاليف بفضل تقاسم الموارد (قوة البيع) أو بفضل نقل المعارف. |
| **التعاضد المالي** | تخفيض تكاليف الحصول على رأس المال نتيجة للتنويع (تخفيض الخطر النظامي). زيادة الحجم للحصول على قوة تفاوض أكبر. بالإضافة إلى تكوين سوق داخلي لرأس المال (توظيف أفضل لرأس المال بفضل توفر المعلومات الجيدة) |
| **التعاضد الإداري** | تحسين المستوى الإداري للمؤسسة المستهدفة بفضل خبرة المؤسسة المسيطرة. |

**Source :**Igor Ansof « Stratégie de dévelopement d’entreprises, édition 1968, p6

**القدرة السوقية:**إن تكلفة اقتحام أسواق جديدة عادة ما تكون مرتفعة وبدون أي ضمان للنجاح، وعادة ما يتم اللجوء إلى السيطرة عن طريق الشراء لتقليص الخطر على عكس التوسع الميداني للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تتجاوز بكل سهولة حدود اقتحام أسواق جديدة، كما أنها تزيد من فرص النجاح لتوفرها على قاعدة زبائن ستساعدها كثيرا في تحقيق أهدافها. إن التقارب بين مؤسستين من بيئتين مختلفين (سواء كانت وطنية أم لا) يعظم من اندماج المؤسسة المسيطرة في النسيج اقتصادي المحلي. فهو يعتمد على استغلال التعاضد التجاري وبالأخص المبيعات المتقاطعة (croisé).

**التوقع وسرعة الإستجابة لتحركات المنافسين:**في سياق الميزة التنافسية المستدامة، تعتبر حركات الانقطاع الاستراتيجي بمثابة عامل مفتاحي من أجل تجاوز المنافسين. لذلك، فإن معرفة كيفية التوقع بهذه الحركات والاستجابة بسرعة عند الضرورة يعتبر مسألة حيوية. يعود الفضل في هذه الحالة إلى بعض خصائص المؤسسة المستهدفة والتي من أهمها، العامل التكنولوجي، المنتجات، نوع الزبائن ومكانتها في السوق.

**زيادة قوتها كمسيطرة ومؤثرة:** إن زيادة القدرة على المفاوضة الذي يلي عملية السيطرة، يمكنه أن يغير بصفة دائمة العلاقة التي تربط المؤسسة بمختلف شركائها. كما أن زيادة الحجم الناتجة من الاتحاد يقوي وضعية المؤسسة مع مورديها (خفض في الأسعار، جودة أكبر وتأجيلات في الدفع). كون المؤسسة في وضعية مسيطرة على السوق. يمكن كذلك لهذه الوضعية المسيطرة أن تؤثر إيجابا على زبائن المؤسسة من حيث تموقع المنتجات في المحلات مثلا.([[27]](#footnote-27))

**التكيف مع التطورات التكنولوجية:** تعتبر المعارف والقدرات التكنولوجية لأي مؤسسة عاملا اساسيا في تطوير واستقرار مردودية هذه الأخيرة. إلا أنه، عندما تكون قدرات المؤسسة محدودة من ناحية البحث والتكنولوجيا ويكون للمنافسين حظ أوفر من هذه الناحية، فإنه لا يبقى من خيار أمام المؤسسات من الحجم الكبير إلا خيار السيطرة.

لكن إنشاء فروع أو الاستحواذ على شركات محلية بالسوق الخارجية( الأجنبية) تكون مملوكة بالخارج يحيط به مخاطر عالية : مخاطر الاقتصاد الكلي ، ومخاطر الاقتصاد الجزئي.

**مخاطر الاقتصاد الكلي:** هي الأقل تواتراً ولكنها أيضًا أكثر بروزًا، إنها مرتبطة بالمشكلات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على بلد ما وتشكل تهديدًا لاسترداد هذا الاستثمار، تشكل مخاطر الاقتصاد الجزئي تهديدًا أكبر لربحية الشركة التابعة.

**مخاطر اقتصاد جزئي:** يمكن أن يكون مصدرها في ظروف السوق، كما يمكن للدولة فرض قيود على حرية الفروع التابعة لشركات أجنبية من خلال الضرائب أو اللوائح.

# معايير ومحددات اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية

تحكم عدة معايير و محددات طرق دخول الشركات للأسواق الدولية ومن أهمها:

## معايير اختيار طرق دخول الأسواق الدولية

ووفقًا للشكل ستحدد الشركة طريقة دخولها و تواجدها في السوق الدولية وفقًا لبعدين أساسيين: درجة الالتزام ودرجة السيطرة

**درجة الالتزام**: تعتمد على الموارد المالية التي تملكها الشركة أو مستعدة لتعبئتها لكل مشروع. هذه هي أيضا الموارد الفنية والإنتاجية والبشرية. وسائل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المرحلة الأولية

التدويل لا يمكن مقارنته بتلك الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات، التي تسعى إلى التوسع الدولي لعدة سنوات. يجب أن يبقى الاختيار بالطبع بما يتفق مع استراتيجية التنمية الدولية.

**السيطرة أو التحكم:** ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى الالتزام. المنطق هو أنه كلما زاد الاستثمار أهمية، يجب أن يكون مستوى التحكم مرتفعًا.

**الشكل رقم (10): أشكال التواجد حسب معياري درجة الالتزام والتحكم**

****

Source : Douar Brahim(2016) Essai d’analyse du processus d’internationalisation des PME algériennes: un défi pour les compétences du dirigeant : Thèse de doctorat en science économique non publiée, université mouloude maameri tizi-ouzou algérie <https://dl.ummto.dz/bitstream>

وفقا للشكل أعلاه يتضح أن الشركات قد تعتمد استراتيجيات بدون التزام مالي كبيرو درجة تحكم ضعيفة مثل التصدير المباشر أو الغير مباشر .

كما قد يكون مستوى الالتزام المالي متوسط ومستوى تخصيص الموارد الداخلية (الإنتاجية والبشرية) التي تتطلبها دخول متوسط في الاستراتيجيات التعاونية مثل اعتماد الإمتياز، وفي بعض الحالات التزام المالي جد مرتفع ومنه ستفرض الشركة درجة سيطرة جد مرتفعة في حالات اعتماد انشاء فرع إنتاجي في الأسواق الدولية المستهدفة.

## محددات اختيار شكل الدخول للأسواق الدولية:

هنالك عدة محددات تؤثر على اختيار شكل الدخول سبق ذكر بعضها، ولكن نتطرق لها بتوسع بعدما تعرضنا لمختلف أشكال دخول الشركات للاسواق الدولية ومن أهمها: [[28]](#footnote-28)

**تؤثر   السيطرة :** مستوى التحكم شير عبارة "التحكم" إلى مستوى السلطة التي يجوز للشركة أن تمارسها على الأنظمة والأساليب والقرارات الخاصة بالشركات التابعة لها في الاسواق الاجنبية،و تعتبر من أهم العوامل المحددة للمخاطر والعائد. حيث تندرج طرق الدحول ضمن مستويين : مستوى سيطرة و تحكم عالي أو الكامل (الملكية الفردية) ؛ مستوى سيطرة و تحكم منخفض أو المشترك (استراتيجية تعاقدية أو تعاونية)

عمومًا ، يتطلب وضع التحكم الكامل أعلى التزام من موارد الشركة، ويعرض الشركة لأعلى مستوى من مخاطر الأعمال ، ويسمح بأعلى عائد على الاستثمار ؛ بينما يتطلب وضع التحكم المشترك التزامًا بالموارد من منخفضة إلى معتدلة ، ويعرض الشركة لمخاطر أعمال منخفضة إلى معتدلة ، ويسمح للشركة بعائد استثمار منخفض إلى معتدل. وبالتالي، هناك تخطيط من وضع الدخول إلى مستوى التحكم الذي يسمح به وضع الدخول ، مع الملكية الفردية التي عادة ما توفر أقصى سيطرة للمستثمر على الشركة التابعة الأجنبية وأعلى عائد على الاستثمار ، ولكن تعرض المستثمر لأقصى تعرض للمخاطرهذا التعيين عام ويمكن العثور على استثناءات. فمن الممكن لشركة ممارسة السيطرة بما لا يتناسب مع حصة الشركة في حالة تشتت ملكية راس المال و امتلاك الشركة لحصة اكبر من باقي المساهمين السيطرة بمساهمة تشكل الأغلبية، فمثلا قي بعض الحالات امتلاك 15% من أسهم الشركة التابعة يكفيها للسيطرة على القرارات.

**الموارد الخاصة بالشركة والقضايا الاستراتيجية**

تشمل الموارد الخاصة بالشركة القدرات والثقافة التنظيمية والأصول المتخصصة والحجم والسمعة والخبرة التجارية للشركة. يرى قادة الأعمال أن هذه الموارد هي المحرك للميزة التنافسية للشركة.

القضايا الاستراتيجية تأتي من الموارد الخاصة بالشركة. فخيارات التسويق الدولي المتاحة للشركة ستتحدد بسبب مواردها وكذلك القيود التي تواجهها الشركة ستكون أيضا بسبب نقص الموارد. قد تتبنى الشركة وضع الدخول التعاوني ، مثل مشروع مشترك ، لتعزيز قدراتها أو تطوير قدرات جديدة.

بالإضافة إلى ذلك ، قد تستخدم الشركة أساليب دخول تعاونية لاكتساب معرفة جديدة عندما تفتقر إلى المستوى المطلوب من المعرفة ولا يمكنها تطوير تلك المعرفة خلال فترة زمنية معقولة. لذلك ، يلعب الاعتبار الاستراتيجي دورًا مهمًا في اختيار طرق الدخول في الأسواق الخارجية. حيث يُعتقد أن كل مورد خاص بالشركة له تأثير على اختيار طريقة دخولها.

**القدرات الخاصة بالشركة:**

تشير القدرات الخاصة بالشركة إلى ما يمكن أن تفعله الشركة بأصولها، وهي تشمل العمليات المعرفية التي من خلالها تفهم الشركة و تدرك ثم تترجم أصولها المادية الثمينة إلى عمل تطور به نشاطها. وتتمثل في الكفاءات والمهارات و المعرفة المتفوقة في المحال الاستراتيجي والعملي، غالبًا ما يتم تجسيدها وتقديمها بشكل مشترك من قبل موظفي الشركة. إذ تحدث فرقا كبيرا وتميز ما بين القدرات الخاصة بموظفي الشركة وبين موظفي الشركات الأخرى وتمكن الشركة من القيام بأنشطة مربحة، وتشمل القدرات الخاصة بالشركة ، التكنولوجيا الحاصلة على براءة اختراع والدراية الضمنية وخبرة العمل.

**امتلاك تقنيات خاصة:** تتواجد تقنية الملكية عادةً في تكنولوجيا الشركة أو عملية الإنتاج أو الإدارة، و حتى تشكل ميزة تنافسية، يجب أن تكون مملوكة بالكامل من الشركة، يتم الاحتفاظ بالتقنيات الخاصة ا من خلال براءة اختراع أو علامة تجارية أو صورة علامة تجارية أو حقوق نشر أو أسرار تجارية. وهي أصول تلعب دورًا مهمًا في صياغة الإستراتيجية.

إن الحاجة إلى حماية الأصول عن طريق تسجيل حقوق الملكية والتي تعتبر ميزة تنافسية مستدامة في السوق الأجنبية، والتحكم في استخدام الأصل في السوق سوف تثبط الشركة عن استخدام وضع تعاوني للتشغيل لدخول السوق. في الواقع،وغالباما تميل الشركات إلى اختيار الاستثمار المملوك بالكامل في الاسواق الدولية لحماية أصولها الثمينة و حماية حقوق الملكية.

**المعرفة الضمنية**: تشير المعرفة الضمنية إلى إجراءات الشركة التي تطور الميزة التنافسية للشركة ولكن يصعب توضيحها أو تعليمها أو نقلها إلى شركة أخرى. عادة ما تترسخ المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة. نظرًا لأن شركة أخرى غير قادرة على تكرار نفس المعرفة الضمنية في موقع أجنبي، فإن المرخص له من هذا النوع من الدراية غير قادر على تحقيق عائدات عالية، لاستغلال المعرفة الضمنية في السوق الأجنبية ، فإن الشركة التي تملكها مجبرة على استخدام وضع التحكم الكامل (الملكية الفردية) كطريقة للدخول

**الخبرة في الأسواق الدولية**: يمكن أن تكون مصدرا محتملا للميزة التنافسية للشركة. فالملكية الفردية لشركة تابعة أجنبية أي الاستثمار المباشر مرتبط عادة بمستويات عالية من الخبرة في الاسواق الدولية . كما انها قد لا تؤدي دائمًا إلى اختيار الاستثمار المباشر وذلك لأسباب سياسية قانونية مثلا أوبسب صغر حجم السوق أوشدة المنافسة، وهناك نوعان من الخبرة مفيدان في الأعمال الدولية، وهما:

**الخبرة الجغرافية والخبرة الصناعية**: تأتي الخبرة الجغرافية من معرفة الشركة بالمنطقة التي يوجد بها السوق الأجنبي المستهدف، أما الخبرة الصناعية فتتعلق بعمر الشركة ومدى معرفتها بكيفية عمل صناعتها في البلدان الأخرى، إن الشركة التي تمتلك خبرة كبيرة في الصناعة والخبرة الجغرافية ستفضل الإستثمار المباشر.

**حجم الشركة:** غالبًا ما يكون حجم الشركة مؤشراً لميزتها التنافسية في الموارد المالية أو المادية أو البشرية أوالتكنولوجية أوالتنظيمية. يفرض حجم الشركة قيودًا على ما يمكن للشركة القيام به، يعكس حجم الشركة الكبير قدرة الشركة على استيعاب التكاليف والمخاطر العالية التي ينطوي عليها التوسع الدولي من خلال الملكية الفردية للشركات التابعة الأجنبية ،أما الشركات التصنيع الصغيرة فتميل إلى الإستثمار الغير لتدويل نشاطها مثل اللجوء للتصدير.

**الثقافة التنظيمية:** وقد تم تحديد الثقافة التنظيمية باعتبارها مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة للشركة فالشركات الناجحة في الاسواق الدولية غالبا ما تتميز بثقافة قوية ومتماسكة تساعدها على التكيف و التحلي بروح ريادة الاعمال للحصول على أفضل أداء، يجب أن تتحقق درجة عالية من التوافق بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية.

**سمعة الشركة:** تحظى الشركات ذات السمعة الإيجابية بإسم جيد وبتقدير كبير؛ فالسمعة الجيدة هي أحد الأصول الرئيسية التي يمكن أيضا أن تكون ميزة تنافسية مستدامة للشركة لكن يمكن أن يمكن أن تلوث سمعتها بسهولة. الشركة ذات السمعة الطيبة هي مرشح جذاب للتحالفات الإستراتيجية، لكن هذه التحالفات قد تكون محفوفة بالمخاطر؛ فقد ينخرط الشريك في سلوك يفسد سمعة الشريك الآخر، لهذا قد تضطر الحاجة إلى حماية السمعة الطيبة الشركة إلى اعتماد وضع الدخول الذي يوفر أقصى حماية لسمعة الشركة.

**الموارد التكميلية:** تسمح الموارد التكميلية باستخدام طرق دخول تعاونية لتعزيز القدرات التسويقية. على سبيل المثال ، قد تمتلك الشركة أحد الأصول القيمة ، مثل براءة الاختراع ، وتحتاج إلى مورد مشترك آخر من أجل الاستفادة من الأصل في السوق الأجنبية ، ولكن المورد المشترك المختص ينتمي إلى شركة أخرى. في عام 1973 ، أرادت شركة EMI استغلال تكنولوجيا CATSCAN في الولايات المتحدة الأمريكية لكنها كانت تفتقر إلى منظمة لديها شركة القدرة على البيع والخدمة والتدريب الموجهة إلى المستشفيات الأمريكية ، لذلك تعاونت شركة EMI مع شركة جنرال إلكتريك لتسويق التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

إذا كان الوافد الجديد في السوق الأجنبية لديه أصل ولكنه يفتقر إلى مهارات الإنتاج أو التسويق المناسبة للاستفادة من الأصل في السوق الأجنبية، فإن الاندماج أو المشروع المشترك هو وضع الدخول المناسب.

وغالباً ما تفتقر الشركات الصغيرة إلى المعرفة والموارد المالية اللازمة للتعامل بنجاح مع معظم تكاليف ومخاطر التوسع الدولي من خلال الشركات التابعة المملوكة بالكامل ؛ لذلك ، تضطر هذه الشركات إلى الاعتماد على أساليب العمل التعاونية في الأسواق الخارجية.

إذا كان الوافد الجديد في السوق الأجنبية لديه أصل ولكنه يفتقر إلى مهارات الإنتاج أو التسويق المناسبة للاستفادة من الأصل في السوق الأجنبية ، فإن الاندماج أو المشروع المشترك هو وضع الدخول المناسب.

غالباً ما تفتقر الشركات الصغيرة إلى المعرفة والموارد المالية اللازمة للتعامل بنجاح مع معظم تكاليف ومخاطر التوسع الدولي من خلال الشركات التابعة المملوكة بالكامل ؛ لذلك ، فإن هذه الشركات مجبرة على الاعتماد على أساليب التشغيل التعاونية في الأسواق الخارجية

تتعاون الشركات غالبًا مع شركات أخرى في الاسواق الدولية المستهدفة تكون على دراية بالسوق من أجل دخول ناجح في السوق الأجنبية. كمثال عن ذلك غالبًا ما يزود الوكلاء المحليون شركات المقاولات الأجنبية بمهارات تكميلية ، مثل خبرة المبيعات الخاصة بالسوق وقنوات التوزيع أو سهولة الوصول إلى السلطات المحلية

**طبيعة المنتج**: تشير طبيعة المنتج إلى كل من الخصائص الكلية والجزئية للمنتج ، بما في ذلك القطاع الصناعي للشركة ، ولها تأثير كبير على طريقة دخول الشركات للأسواق الدولية؛ الخصائص الكلية لمنتج ما مثل: قابلية التلف ، الملموسة ، فصل الإنتاج والاستهلاك ( هناك بعض المنتجات تتطلب تزامن الاستهلاك والإنتاج، مثل ماك دونالد، بنك paris bas ) ، عدم التجانس ، الخصائص التي تميز البضائع عن الخدمات ، كما أن الخصائص الدقيقة و الجزئية لمنتج ما مثل المحتوى والوزن واسم العلامة التجارية أو الصورة ، وما إلى ذلك. تحدد أيضا طريقة الدخول المناسبة في السوق الدولية الخارجية يتطلب أن كلا الماكرو

يجب مراعاة الخصائص والخصائص الدقيقة للمنتج عند اختيار وضع الدخول فمثلا يتعين على شركات الخدمات الغير القابلة للانفصال تحديد موقع منشآت الإنتاج في السوق الأجنبية المستهدفة من أجل إتاحة عروض الخدمات الخاصة بها للمستهلكين المحليين. مقارنة بشركات التصنيع ،لذلك ، فإن نسبة أكبر من شركات الخدمات غير القابلة للانفصال ستفضل الملكية الفردية كطريقة للدخول في الأسواق الأجنبية.

على الرغم من أن شركات التصنيع مثل صانعي المشروبات مثل Coca Cola أو Pepsico يمكنها استخدام شركات تعبئة زجاجات مستقلة (ترتيب مؤسسي أقرب إلى الامتياز من الترخيص التقليدي) لتسويق مشروباتها ، فإن الامتياز هو طريقة شائعة لتشغيل الخدمات التي تتضمن مواقع متعددة؛ إنها تتيح لمالك الامتياز التحكم بشكل كبير في الوحدات العاملة تحت اسم صاحب الامتياز ، حيث يمول أصحاب الامتياز الكثير من التوسع الأفقي للشركة وبسبب عدم قابلية الاستهلاك والإنتاج للخدمات غير القابلة للفصل ، نتوقع أن تدخل نسبة أكبر من شركات الخدمات غير القابلة للانفصال إلى الأسواق الأجنبية باستخدام الملكية الوحيدة مع الترخيص من شركات التصنيع.

1. OCDE, (2008) : Définition de référence de l’OCDE des investissments direct internationaux quatrième édition, http://www.oecd.org/fr [↑](#footnote-ref-1)
2. FMI(2009), manuel de la balance des paiements et de la position extérieure globale Sixième édition,

   https://www.imf.org [↑](#footnote-ref-2)
3. بن عباس حمودي 2011 : دور االستثوار األجنبي المباشر التنمية افقتصادية دراسة حالة الصين مذكرة ماجيستير غير منشورة جامعة بسكرة –2011-thesis.univ-biskra.d [↑](#footnote-ref-3)
4. OCDE, (2015) : « Mettre l'investissement direct étranger au service du développement », dans *Coopération pour le développement 2014 : Mobiliser les ressources au service du développement durable*, Éditions OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2014-9-fr [↑](#footnote-ref-4)
5. ### Prakash Loungani et Assaf Razin , )2001 :L’investissement direct étranger est-il bénéfique aux pays en développement? [Bulletin - Finances et développement - Juin - IMF](https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCMQFjABahUKEwiK9tv8oMjHAhVF2xoKHQlhDx4&url=https%3A%2F%2Fwww.imf.org%2Fexternal%2Fpubs%2Fft%2Ffandd%2Ffre%2F2001%2F06%2Fpdf%2Fbulletin.pdf&ei=eXveVcrVL8W2a4nCvfAB&usg=AFQjCNG1wTld1VXrLeD4yYPR-7YH_W4m0A&sig2=CHqNdtAyKqf0gpvSJiaG1g) https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2001/06/pdf/bulletin.pdf.

   [↑](#footnote-ref-5)
6. جابر سطحي دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسین المزیج التسویقي للمؤسسات الجزائریة دراسة حالة مؤسسة موبیلیس جازي وأوریدو 2017 -2018أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة <http://thesis.univ-biskra.dz/> [↑](#footnote-ref-6)
7. جابر سطحي 2018-2018 مرجع سبق ذكره <http://thesis.univ-biskra.dz/> [↑](#footnote-ref-7)
8. Douar Brahim(2016) op.cit [↑](#footnote-ref-8)
9. Nekhili, M. & Boubacar, H. (2007). Les déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger : Une analyse théorique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225(2), 167-176. doi:10.3917/rsg.224.0167. [↑](#footnote-ref-9)
10. Douar Brahim(2016) op.cit [↑](#footnote-ref-10)
11. Nekhili, M. & Boubacar, H. (2007) op.cit [↑](#footnote-ref-11)
12. Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic management journal*, *9*(2), 141-158. <http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/R> [↑](#footnote-ref-12)
13. Abedelatif M(2009), L’implantation de filiales à l’étranger par les multinationales françaises : coentreprises internationalesvs filiales 100% - une tentative d’explication à partir d’une analyse quali-quantitative comparée (AQQC), 18 conférence AIMS, Grenoble <https://www.strategie-aims.com/> [↑](#footnote-ref-13)
14. Garrette B et Dussauge P, Les stratégies d’alliances, Editions d’Organisation, Paris 1995, page 43 [↑](#footnote-ref-14)
15. Abedelatif M(2009),op.cit. [↑](#footnote-ref-15)
16. [Tanya Sammut-Bonnici](https://www.researchgate.net/profile/Tanya_Sammut-Bonnici)(2015),joint venture , https://www.researchgate.net/publication/272352896 [↑](#footnote-ref-16)
17. Douar Brahim(2016) op.cit [↑](#footnote-ref-17)
18. Amelon, J. L., & Cardebat, J. M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour les entreprises après la crise?*. De Boeck Supérieur. <https://books.google.dz/> [↑](#footnote-ref-18)
19. () Entreprises Multinationales pp 103-104 [↑](#footnote-ref-19)
20. ()Meier Olivier Schier Guillaume(2009),Fusion Acquisition, 3eme Edition Dunod, Paris .France,pp 74-75 [↑](#footnote-ref-20)
21. () Olivier Meier op. cit,p145 [↑](#footnote-ref-21)
22. ()idem [↑](#footnote-ref-22)
23. () Mohamed Gouali op.cit, p 109-110 [↑](#footnote-ref-23)
24. () Igor Ansof « Stratégie de dévelopement d’entreprises, édition 1968, p61 [↑](#footnote-ref-24)
25. () Mohamed Gouali op cit p 204 [↑](#footnote-ref-25)
26. () Igor Ansof « Stratégie de dévelopement d’entreprises, édition 1968, p64 [↑](#footnote-ref-26)
27. () Olivier mchier,op.cit p22 [↑](#footnote-ref-27)
28. Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International marketing review*, *21*(1), 68-101. [sci-hub.tw/10.1108/02651330410522943](https://sci-hub.tw/10.1108/02651330410522943) [↑](#footnote-ref-28)