

## إدارة المخاطر السياسية : وظيفة جديدة في الشركات متعددة الجنسيات عبدالرحمن بن يوسف العالي

أستاذ إدارة الأعمال الدولية والتسويق المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة

الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٤١١/١١/٨هـ وقبل للنشر في ١٤١٢/١/٢٤هـ)

ملخص البحث . تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع ندرت الكتابة عنه في العالم العربي باعتباره حقلاً أكاديمياً وتطبيقياً جديداً حتى في الدول المتقدمة . وما يشهده العالم من تقارب سياسي واقتصادي جلب معه اعتياداً متبادلاً قوياً حتى أن العالم أصبح يلقب بأنه قرية كونية . عنصر مهم في هذا الاقتصاد العالمي هو الاستثمار الأجنبي المباشر والذي يتأثر بصفة مباشرة بالأوضاع السياسية في الدول المراد الاستثمار والمستثمر فيها .

وهذه الدراسة أضافت بعداً جديداً (وهو البعد المكاني) لإطار نظري عن المخاطر السياسية التي يمكن أن تصادفها الشركات متعددة الجنسية . وبالإضافة إلى ذلك فقد تطرقت الدراسة إلى تعريف المخاطر السياسية وتحديد مصادرها وآثارها ومكونات الإدارة الفعالة لهذه المخاطر باعتبار أن إدارة المخاطر السياسية وظيفة جديدة ومهمة للشركات والمستثمرين الذين لديهم استثمارات عبر حدود دولهم . وتناولت الدراسة أيضاً التنبؤ بهذه المخاطر وكيفية دمج نتائجها في قرار الاستثمار الأجنبي وكيفية التأقلم استراتيجياً مع هذه المخاطر . وانتهت الدراسة بذكر بعض الترصيات للمهتمين بإجراء أبحاث متعلقة بهذا الموضوع .

### مقدمة

البيئة السياسية في كل دولة فريدة وتختلف عن الدول الأخرى . ووجود سوق أجنبية معينة كبيرة واحتمالات الربح فيها عالية قد لا تستحق الدخول فيها إذا كانت الظروف

السياسية فيها تتسم بعدم الاستقرار. وبالإضافة إلى ذلك فالمناخ السياسي في أية دولة ليس في حالة ثبات بل غالبًا ما يتغير.

وعندما تتوسع نشاطات منشأة إلى المجال الدولي، فإنه يجب عليها أن تواجه المؤثرات السياسية المتعددة في تلك الدول. إن الأحداث السياسية المؤثرة على نشاطات منشآت الأعمال يمكن تسميتها بالمخاطر السياسية (political risks). والتقاء الأعمال الدولية بالمخاطر السياسية أصبح اهتمامًا أكاديميًا جديدًا، ولكنه لا يزال في مراحله الأولى من التطور والنضج. لذا ستحاول هذه الدراسة تلخيص ما تم كتابته حتى الآن في مجال المخاطر السياسية التي تواجه الاستثمارات الأجنبية وشرح إطار نظري مقترح للمخاطر السياسية. وستبدأ الدراسة بتعريف المخاطر السياسية وتحديد مصادرها وآثارها وكيفية إدارة هذه المخاطر باعتبارها وظيفة جديدة للشركات متعددة الجنسيات. وستتناول الدراسة أيضًا التنبؤ بالمخاطر السياسية وكيفية دمج نتائجها في قرارات الاستثمار الأجنبي المباشر والرد الاستراتيجي على هذه المخاطر السياسية.

### تعريف المخاطر السياسية

لا يوجد مفهوم موحد لتعريف المخاطر السياسية التي تصادفها الشركات متعددة الجنسيات، حيث إن الموضوع لا يزال يبني نفسه ببطء. وتناول كوبرين مفهوم المخاطر السياسية وخصها في مقالة رائدة [١]. ولكن إجمالاً هناك ثلاث مجموعات من التعريفات التي تناولت المخاطر السياسية. المجموعة الأولى من الكتابات اعتبرت المخاطر السياسية نتيجة لتدخل الحكومات (عادة حكومات الدول المضيفة) في نشاطات الأعمال. وتعريف وستون وسورج يمثل هذه الفئة «المخاطر السياسية تنشأ من تصرفات الحكومات الوطنية التي تتدخل في أو تمنع صفقة أعمال، أو تغير في بنود الاتفاقيات، أو تتسبب لشركة مملوكة كلياً أو جزئياً للأجانب مصادرة ممتلكاتها» [٢]. وكتاب آخرون أمثال الير [٣]، باقليني [٤]، كارلسون [٥]، وآيتان وستونيل [٦]، لويد [٧]، وسميث [٨] توصلوا للفكرة نفسها صراحة أو ضمناً من أن المخاطر السياسية تنبع من تدخل الحكومات أو المؤسسات التابعة لها في نشاطات الأعمال.

والمجموعة الثانية من الكتاب عرّفوا المخاطر السياسية بأنها أحداث سواء أكانت أحداث سياسية أو قيود تفرض على منشأة أو خليط منها. ومن هؤلاء الكتاب قرين [٩]، هيرش برجر ونوريجر [١٠]، نهرت [١١]، رود ريجرز وكارتر [١٢]، فان اقتميل [١٣]، وزينك [١٤]. وعلى الرغم من وجود اختلافات بين هؤلاء الكتاب، إلا أن القاسم المشترك بينهم هو أن المخاطر السياسية تنشأ إما من عوامل سياسية بحتة مثل عدم الاستقرار أو العنف المباشر، أو قيود مفروضة على العمليات الخاصة بالشركات المتعددة الجنسية أو الاستشارات الأجنبية كما هي الحال عليه في المصادرة، فرض ضرائب تمييزية، ومنافسة القطاع الحكومي.

والمجموعة الثالثة من الكتاب لم يحددوا معنى المخاطر السياسية صراحة وإنما اعتبروا البيئة السياسية (والبيئات بصفة عامة) مصدرًا لمخاطر الأعمال للمنشأة. ومن هؤلاء الكتاب دانيلز ورادبو [١٥]، ديمزا [١٦]، وروبوك وسيموندز [١٧]. ومن الكتاب الذين تناولوا مفهوم المخاطر السياسية بتعمق هاندل ووست [١٨] وروبوك وسيموندز [١٧]. فهاندل ووست ناديا بأن هناك فرقاً بين المخاطرة وعدم التأكد: فهناك فرق بين «احتمالية بروز حدث (أحداث) سياسي غير مرغوب فيه وعدم تأكد ناتج من عدم توافر المعلومات المتعلقة حول بروز هذا الحدث (أو الأحداث)» [١٨، ص ٤٤] أما روبوك وسيموندز فيقولان بأن المخاطر السياسية هي «احتمالية حدوث تغيرات جذرية في مناخ الأعمال بالدولة نتيجة القوى السياسية التي تؤثر على الربحية وأهداف أخرى لمنشأة تجارية معينة» [١٧، ص ٣٧٨] وفي رأيها أن المخاطر السياسية تحوي أربعة عناصر هي [١٧، ص ٣٧٩]:

- ١ - الانقطاعات (discontinuities) - تغيرات جذرية متقطعة في بيئة الأعمال.
- ٢ - عدم التأكد (uncertainty) - تغيرات يصعب توقعها.
- ٣ - القوى السياسية (political forces) - وهي علاقات القوة والتنافس على السلطة في المجتمع.
- ٤ - التأثير على الأعمال (business impact) - إمكانية التأثير على أعمال وربحية المنشأة وأهدافها الأخرى.

ويعتقد المؤلفان أن البيئة السياسية حركية، ولكن التغيرات المتوالية والبطيئة يمكن توقعها لذا لا تعتبر مخاطر سياسية. ويفرق الكاتبان أيضاً بين المخاطر السياسية وعدم الاستقرار السياسي على الرغم من وجود علاقة بينهما. فعدم الاستقرار هي خاصية ناتجة من البيئة. والمخاطر هي قياس كيفية تأثير عدم الاستقرار على المنشأة. ولهذا فالتقلبات السياسية التي لا تؤثر على ظروف تشغيل المنشأة لا تعتبر مخاطر سياسية لشركة دولية. وإضافة لذلك فالمخاطرة السياسية تعتمد على المنشأة. والمخاطرة السياسية لمنشأة معينة قد لا تكون كذلك لمنشأة أخرى.

هناك نوعان من المخاطر السياسية هما المخاطرة الكلية والمخاطرة الجزئية. فالمخاطرة الكلية (macro risk) تنتج من الأحداث السياسية التي تؤثر على حرية جميع منشآت الأعمال الأجنبية أو تقيدها. وما حدث في كوبا عام ١٩٥٩-١٩٦٠م من تملك الحكومة لجميع المنشآت الخاصة الأجنبية وغيرها، مثال حي على المخاطر السياسية الناتجة عن تغير في مواقف الحكومات تجاه الاستثمارات الخاصة ودور القطاع العام في البناء الاقتصادي. والشيء نفسه تقريباً يمكن أن يقال عما حدث في أوروبا الشرقية والصين الشعبية بعد الحرب العالمية الثانية. وتدلل المؤشرات العالمية على أن هذا النوع من التصور والتوجه آخذ في الاضمحلال.

أما المخاطرة الجزئية (micro risk) فهي تحدث لقطاعات اقتصادية معينة أو لمنشآت من جنسيات معينة، أو حتى في بعض الأحيان لمشروعات معينة دون غيرها. وهذا النوع من المخاطرة أكثر شيوعاً [١٧، ص ٣٧٩-٣٨٢]. فخلال الستينات والسبعينات مثلاً أخذت دول عديدة في تأميم القطاعات الاقتصادية «الحساسة» مثل النفط والمعادن. وهذه الأحداث من وجهة نظر المنشآت الدولية تعتبر مخاطر سياسية.

ويقول كوبرين، وهو من رواد هذا الحقل الأكاديمي، بأن على المخاطر السياسية «أن تهتم بتأثير الأحداث التي منبعها سياسي، أي التي تنشأ من علاقات القوة والسلطة والتي تؤثر (أو التي لها احتمالية التأثير) على عمليات المنشآت» [١٨، ص ٧١]. بمعنى أن

الأحداث في حد ذاتها ليست المهمة، بل آثارها وأعراضها المحتملة التي تقيد حرية المستثمرين الأجانب.

وخلال السنوات التسع من ١٩٦٨م وحتى ١٩٧٦م تعرضت (١٥٣٥) منشأة من (٢٢) دولة مصدرة للاستثمارات الأجنبية لمصادرة ممتلكاتها في (٥١١) حادثة منفصلة بواسطة (٧٦) دولة [١٩]. وقد تكون ظاهرة المصادرة أو التأميم قد انخفضت خلال الثمانينات، إلا أن المنشآت الدولية تتعرض لمخاطر سياسية من نوع آخر. وما حالة الدول الأكثر مديونية في العالم إلا دليل على أن المنشآت المالية الدولية في وضع خطر. وحتى المنشآت غير المالية عندما تخطط لاستثمار أجنبي مباشر (FDI) أي استثمار له غرض التدخل أو إدارة هذه الأصول) فإن عليها أن تأخذ في الاعتبار ما قد يحدث في الدولة المرغوب الاستثمار فيها من احتمالات سياسية واجتماعية ذات نتائج اقتصادية.

### إدارة المخاطر السياسية

ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة المخاطر السياسية التي تواجهها الاستثمارات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات في السنوات الأخيرة وظيفة مهمة بجانب الوظائف الأخرى للمنشأة مثل التسويق والتمويل والإنتاج، وقد نادى بأهميتها كتاب كثيرون ومنهم بلانك وزملاؤه [٢٠]. إن إدارة المخاطر السياسية تعني طرق التحليل العلمي للمخاطر التي مصدرها سياسي وأخذها بالاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية والمؤسسية وحماية المنشأة من هذه المخاطر. وفي هذا الصدد يحدد ميكالف [١٩] ثلاثة أجزاء أو مهام مترابطة على الشركات الدولية أداؤها للوصول إلى إدارة فعالة للمخاطر السياسية. المهمة الأولى هي تحديد عناصر المخاطر السياسية التي لها علاقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وتطوير نظام المعلومات والتنبؤات (intelligence system) لمراقبة وتقويم الظروف السياسية المتغيرة دوماً في الدولة المضيفة. والمهمة الثانية هي تمكين المنشأة من دمج تحليل المخاطر السياسية مع التخطيط الاستراتيجي للمنشأة. والمهمة الثالثة والأخيرة هي تدبير (أو وضع) استراتيجيات لحماية المنشأة من هذه المخاطر. وستتناول بالتفصيل شرح هذه المهام الثلاث لإدارة المخاطر السياسية. ولكن في البداية يستحسن ذكر الفوائد الثلاث الرئيسة من تحليل المخاطر السياسية وهي [١٩، ص ٤٨]:

١ - تحديد الدول التي قد تصبح ذات مخاطر سياسية كبيرة مثل إيران ولبنان (قبل بدء أزمتهما) والعراق قبل غزوها واحتلالها للكويت حتى يتسنى للتحليل إعطاء إنذار مبكر للمنشأة من ازدياد المخاطر السياسية لكي تحمي نفسها أو تقلل من تعرضها للمخاطر.

٢ - تحديد الدول التي ألصقت بها صفة دول ذات مخاطر سياسية كبرى ولكنها في الحقيقة أقل خطورة من ذلك (مثل: أنجولا، إيطاليا، وموزامبيق). وكذلك تحديد الدول التي أخذت المخاطر السياسية فيها في التحسن (مثل: مصر والمكسيك).

٣ - يساعد التحليل في وضع إطار لمقارنة الدول ذات المخاطر السياسية ولكنها لا تستحق فوراً حذفها من قائمة الدول التي يمكن اعتبارها فيها بعد للاستثمار الأجنبي. أي أنها على الرغم من كونها دول ذات مخاطر سياسية عالية إلا إن تحليلاً إضافياً يتحتم القيام به لمقارنة ما إذا كان العائد أكثر بكثير من هذه المخاطر العالية. وهذه الدول عادة تقع في المنطقة الوسطى من درجة الخطورة السياسية وأغلبها دول نامية.

### إطار نظري مقترح للمخاطر السياسية

قدم روبوك وسيموندز إطاراً نظرياً يربط بين: (١) مصادر المخاطر السياسية، (٢) المجموعات التي يمكن أن تنبع منها المخاطر السياسية، و(٣) آثار المخاطر السياسية على الشركة الدولية [١٧]. إلا أنها لم يوضحا بعض الظواهر الحديثة في المخاطر السياسية، بالإضافة إلى عدم تحديدهما المتغيرات التي لها علاقة بالدولة المضيئة أو بالعالم الخارجي. ولناخذ مثلاً لايضاح ذلك، ففي إطارهما فيما يتعلق بمصادر المخاطر السياسية، لم يأخذ الكاتبان في الاعتبار أن هناك مصادر داخل الدولة تحت الاهتمام ومع ادراك من العالم الخارجي التي يمكن أن تجلب مخاطر سياسية لشركة دولية.

ففي حالة دولة جنوب أفريقيا هناك مصادر للمخاطر السياسية تابعة من خارج الدولة نفسها، بالإضافة إلى وجود مصادر مخاطر سياسية لشركة متعددة الجنسيات في داخل

الدولة. والضغط العالمي الناشيء في داخل الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأخرى بتأثير الأفراد والمجموعات المناهضة للتفرقة العنصرية التي تمارسها حكومة الأقلية في جنوب أفريقيا، تطالب الشركات متعددة الجنسيات بالتخلص من استثماراتها (Divestment) في تلك الدولة. وأيضاً في حالة بعض الدول التي تتمتع باستقرار سياسي واجتماعي نسبي، إلا أن المنظمات الإرهابية الدولية تشن عمليات فيها ضد أفراد أو شركات متخذة هذه الدولة أرضاً لنشاطاتها على الرغم من أن هذه المنظمات قد لا تتخذ من تلك الدولة مقراً لها.

لذا يمكن اقتراح إطار نظري جديد للمخاطر السياسية يأخذ في الاعتبار إطار روبوك وسيمونندز ويعطيها بُعداً ثانياً بإضافة بعد مكاني (داخل وخارج الدولة). مع إضافة متغيرات جديدة للإطار السابق وتطوير بعضها. والجدول رقم (١) يوضح الإطار الجديد المقترح.

أغلب مصادر المخاطر السياسية تنبع من داخل الدولة المضيفة وتتمثل في تصادم الفلسفات السياسية والدينية والعرقية المتناقضة أو المختلفة. وهناك أيضاً الاضطرابات الاجتماعية والفوضى والمواجهة المسلحة. وأحياناً تنشأ مصادر مخاطر سياسية للشركات متعددة الجنسيات من جراء المصالح الخاصة لمجموعة من رجال الأعمال أو الأفراد داخل الدولة التي على أثرها قد تسن الحكومة قوانين ضارة بمصالح هذه الشركات. وقد يحدث أن تحصل دولة على استقلالها السياسي أو تكون على وشك الحصول على استقلالها مفرزة تيارات وفلسفات حمائية وطنية وغيرها مسببة مخاطر سياسية.

وقد يحدث أن تكون مصادر المخاطر السياسية تبدأ أصلاً من خارج الدولة. فهناك دول قد ترغب في تصدير أيديولوجياتها وفلسفاتها الخاصة إلى دولة ما. ويحدث أيضاً أن تبدأ عصابات في شن حملاتها على الدولة من أراضي الغير أو تشن جماعات إرهابية حملات موجهة نحو الغير متخذة أرض تلك الدولة مسرحاً لأحداثها بدون أن يكون لهذه الجماعات خصومات مع حكومة الدولة. وأحياناً عندما تنضم الدولة إلى حلف دولي أو إقليمي، فإنه قد يترتب عليه أن تتمشى مع مبادئ ومتطلبات هذا الحلف الذي قد يضر بنشاطات

آثار المخاطر السياسية : التأثيرات على نشاطات الأعمال الدولية	المجموعات التي يمكن أن تتبّع منها المخاطر السياسية	مصادر المخاطر السياسية
* المصادرة : فقد الأصول بدون تعويض .	* الحكومة التي على رأس السلطة أو أجهزتها .	* الفلسفات السياسية المتناقضة (مثلاً : الوطنية ، الاشتراكية ، الشيوعية) .
* التأميم مع دفع تعويض : فقد حرية العمل .	* المجموعات البرلانية المعارضة .	* التيارات والأفكار الدينية المعارضة التناحر العرقي .
* التقيد بالشفعية : تحديد القيمة السوقية ، خصائص السلامة ، سياسات التوظيف ، مشاركة المحليين في الملكبة ، ... الخ .	* المجموعات غير البرلانية المعارضة (مثلاً : مجموعات إرهابية أو فوضوية تعمل داخل الدولة) .	* الاضطرابات الاجتماعية والفوضى . * المواجهة المسلحة والتمرد الداخلي . * المصالح الخاصة لمجموعات رجال الأعمال المحليين .
* فقد حرية التحويل : المالئ (مثلاً) : الأرباح ، دفع الفوائد ، السلع ، الأفراد ، أو حقوق الملكبة .	* مجموعات المصالح الخاصة غير المنظمة (مثل الطلبة ، العمال ، الفلاحين ، الأقلية . الخ) .	* حداثة الاستقلال السياسي أو وشك وحدوثه التحول في الرأي العام الداخلي .
* إلغاء أو تعديل الاتفاقيات من طرف واحد .		
* التفرقة في الضرائب ، الإيجار على المقد من الباطن ، القاطمة .		
* إتلاف الممتلكات والأفراد (الاعتصاف) من جراء الشغب ، المصيان المسلح ، الثورات ، الحروب ، الإرهاب .		



تابع - جدول رقم (1) . المخاطر السياسية : إطار نظري جديد

آثار المخاطر السياسية : التأثيرات على نشاطات الأعمال الدولية	المجموعات التي يمكن أن يتبع منها المخاطر السياسية	مصادر المخاطر السياسية
* المقاطعات الاقليمية أو الدولية للمتناهة . * المشكلات الدبلوماسية بين حكومتين الدولة المضيفة والحكومات الأخرى التي تؤثر على المتناهة .	* المجموعات غير الربائية التي تعمل في خارج الدولة . * الحكومات الأجنبية والهيئات المكونة من عدة حكومات (مثل المجتمع الأوربي) * الحكومات الأجنبية التي تدخل في مواجهة مسلحة أو التي تساعد الثوار الداخليين . * المجموعات المالية الناشئة (مثل السلام الأخص) . * المجموعات الإرهابية الدولية .	* الفلسفات السياسية/ الدينية التي مصدرها خارجي . * الأتحلاف الدولية الجديدة . * حرب المصالح عبر الحدود . * الإرهاب الدولي . * الضغوط المالية .

الشركات الدولية . وفي حالة دولة جنوب أفريقيا على سبيل المثال فإن هناك مصادر للمخاطر السياسية في داخل هذه الدولة بالإضافة إلى وجود ضغوط خارجية عالمية لكي تسحب الشركات متعددة الجنسيات استثماراتها من هذه الدولة . وكل هذه المصادر قد تسبب مخاطر سياسية للاستثمارات الدولية .

أما بالنسبة للمجموعات التي يمكن أن تتسبب في المخاطر السياسية فهي عديدة . فعلى الصعيد الداخلي ، قد تكون الحكومة نفسها أو أجهزتها المختلفة أو المجموعات البرلمانية وغير البرلمانية المتعارضة سبباً في حدوث المخاطر السياسية . وعلى الصعيد الخارجي قد تعمل حكومات أجنبية أو تساعد مجموعات على شن حملات أو مواجهات مسلحة ضد دولة مضيضة للاستثمارات الأجنبية . وهناك أيضاً مجموعات ناشطة عالمياً مثل جماعة السلام الأخضر (هدفها حماية البيئة) أو المجموعات الإرهابية التي قد تكون المسبب للمخاطر السياسية .

والإطار النظري المقترح يوضح أيضاً أنواع المخاطر السياسية التي قد تصادفها الأعمال الدولية ومعظمها تحدث داخل الدولة المضيضة . وأخطر أنواعها للشركات متعددة الجنسيات هي المصادرة (confiscation) والتي على أثرها تفقد المنشأة الدولية أصولاً لها بدون أى تعويض . أما التأميم (expropriation with compensation) وقد يسمى (nationalization) فهو مصادرة أو سحب الأصول من سيطرة المنشأة الدولية مع تعويض شامل أو جزئي .

أما التأثيرات الأقل خطورة ومع ذلك مهمة فقد تكون عن طريق فقد المنشأة الدولية لحريتها التشغيلية . وذلك عن طريق تقييدها مثلاً بحصة سوقية معينة ، أو فرض خصائص وتصميمات معينة أو نوعيات محددة من السلع للإنتاج ، أو بتحديد سياسات التوظيف داخل الدولة بفرض مثلاً نسب معينة للعمالة الوطنية ، أو بفرض مشاركة وطنية في رأس مال منشأة تمتلكها الشركة الدولية . وقد يحدث أن تُسن قوانين تجعل الشركة الدولية تفقد حريتها في التحويل المالي أو تحويل السلع والأفراد . الخ . وهناك دول عديدة تجبر المستثمرين الأجانب على استبقاء نسب معينة من أرباحهم في الدولة وعدم إخراجها أو تقييد الشركة الدولية فيما يتعلق بالتحويل المالي إلى خارج الدولة . وبالنسبة لحرية تحويل حق الملكية ، فقد

تجبر مثلاً حكومات دول مضيضة الشركات الدولية صاحبة التقنية أصلاً على التنازل عن هذه التقنية للمنشأة المحلية بعد مرور سنوات معينة على التشغيل .

وإلغاء العقود المبرمة من جانب واحد وهو جانب الحكومة المضيضة أو المستثمر المحلي قد يعني فقد المنشأة الدولية حقاً أو امتيازاً بدون أن تؤخذ موافقتها على الإلغاء أو التعديل . وهناك أيضاً التفرقة في الضرائب التي قد تكون فيها الضرائب أعلى لشركات من جنسيات معينة دون غيرها أو إجبارها على إعطاء عقد من الباطن لشركات محلية . وقد تقاطع الشركة الدولية من قبل دولة أو دول معينة بسبب معين كجنسيتها الأصلية أو لانتهاها لقطاع أعمال معين . وبالإضافة إلى ما سبق ذكره من أنواع المخاطر السياسية التي تصادفها الأعمال الدولية فهناك آثار أخرى مثل إتلاف الممتلكات أو الأفراد والاختطاف ودفع الفدية .

### تحليل المخاطر السياسية

وكما ذكرنا سابقاً فإن أولى مهمات إدارة المخاطر السياسية هي تحديد المخاطر المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وتطوير نظام المعلومات لمراقبة وتقويم الظروف السياسية . ولذلك سنتناول بالشرح الموجز نظام المعلومات والخبرة لتقويم الوضع السياسي ويعقبه شرح لبعض النماذج لتحليل المخاطر السياسية بما فيها الشركات التي تتبع خدماتها في هذا المضمار .

تحليل المخاطر السياسية لاستثمار أجنبي يشمل تحليلين مختلفين هما : تحليل عناصر المخاطرة على مستوى الدولة وتحليل عناصر المخاطرة المتعلقة بالمنشأة أو المشروع على وجه الخصوص . وعناصر المخاطرة على مستوى الدولة التي تصادفها الاستثمارات الأجنبية يمكن تجميعها تحت أربع عوامل عامة [٢١] هي : عدم الاستقرار الداخلي ، العلاقات الخارجية ، المناخ السياسي ، والمناخ الاقتصادي . أما المخاطر المتعلقة بوضع منشأة أو مشروع ما فإنها عديدة ويصعب حصرها في عوامل عامة . ولكن لناخذ حالة حقيقية على سبيل التمثيل كما سردها ميكالف [١٩] .

الحالة تتعلق بشركة صناعية أمريكية دولية رغبت في بناء مصنع في تشيلي لإنتاج بعض القطع لمجموعة من الشركات التشيلية التي تصدّر إلى الأرجنتين . والمخاطر السياسية

التي تتعرض لها هذه الشركة تقع ضمن ثلاثة أنواع وهي : المخاطر السياسية للعمل في تشيلي، مخاطر تخص نشاط عمل الشركة، ومخاطر تتعلق بتجارة الصادرات بين تشيلي والأرجنتين. ففي الحالة الأولى حددت الشركة التأثيرات البعيدة الأمد لاتجاهات السياسة الداخلية لتشيلي، المناخ الاقتصادي، والعلاقات الخارجية على استثماراتها. وفي الحالة الثانية حللت الشركة المخاطر المتعلقة بالمشروع على وجه الخصوص من ناحية الاتجاهات السياسية المحلية في المقاطعة المزمع إقامة المشروع فيها، حالات النشاطات المسلحة للعمال، ومعاملة الحكومة للشركات في هذا القطاع الصناعي. وفي الحالة الثالثة كانت الشركة مهتمة بالمخاطر السياسية المتعلقة بالتجارة بين تشيلي والأرجنتين. وبالنظر إلى الماضي، فالمخاطرة الثالثة كانت أهمها على الإطلاق. وقد حدث في مرتين خلال السبعينات أن أوشكت الدولتان على الدخول في مواجهة مسلحة. وفي حالات عديدة تم إغلاق الحدود بين الدولتين من طرف واحد أو من كليهما.

وبالإضافة إلى تحديد المخاطر السياسية التي تعترض الأعمال الدولية، فمن المهم للشركات المتعددة الجنسيات أن تطور نظم معلومات واستخبارات لمراقبة وتحليل التطورات السياسية لتدير المخاطر السياسية بفعالية. وفي هذا الصدد على المنشأة الدولية أن تطور خبرات يعتمد عليها داخل المنشأة الدولية والتأكد من أن المعلومات الضرورية توزع على الأطراف المعنية. وفيما يتعلق بتطوير خبرات لتحليل المخاطر السياسية فهناك عدة طرق للحصول على هذه الخبرات وتشمل: تعليم المديرين الحاليين وتطويرهم، استقطاب مديريين محليين في داخل الدولة المضيفة لإدارة المنشأة المحلية لأنهم أعرف بوضع بلدهم، أو استئجار خدمات مكاتب استشارية.

أما تطوير نظام للاستخبارات وتوزيع المعلومات المهمة فهو يعطي معلومات إضافية غير التي تحصلت عليها الشركة من مديريها الآخرين. وهذا يساعد على عمل تحليل بديل محايد. وتطوير النظام لتابعة الدول الكبيرة ليس بصعب لوجود المعلومات الكثيرة عن هذه الدول. أما بالنسبة للدول الصغيرة مثل هندوراس ومالطا ونيبال، فالأمر صعب.

ويوضح رمل وهينان [٢١] أن هناك أربع طرق رئيسة تتبعها الشركات المتعددة الجنسيات لتحليل المخاطر السياسية، وهي:

### ١ - الزيارات الميدانية العامة ( Grand tours )

تقوم الشركات المتعددة الجنسيات عادة بعمل بحث مكثبي عن السوق المراد الاستثمار فيه ثم بعد ذلك ترسل مجموعة من المديرين أو لجنة للقيام بزيارة ميدانية. وعادة هؤلاء الأشخاص يجرون مقابلات مع المسؤولين الحكوميين ورجال الأعمال المحليين ويقدمون تقريرهم بعد رجوعهم إلى المقر الرئيسي. ومن مساوئ هذه الطريقة هو أن معلومات مختارة قد تصل إلى أفراد اللجنة بدون الوصول إلى جوهر الوضع السياسي والاقتصادي في الدولة.

### ٢ - آراء الخبراء ( Old hands )

في أحوال عديدة تلجأ الشركات المتعددة الجنسيات إلى خبراء مطلعين بأحوال دولة أو إقليم معين لعمل تحليل لها. وهؤلاء الخبراء عادة ما يكونون من الأكاديميين، الدبلوماسيين السابقين، الصحفيين، أو رجال الأعمال. ومعظم الشركات الكبيرة تستأجر خدمات هؤلاء المحللين عند الحاجة ولكن بعضهم يعمل متفرغاً لدى هذه الشركات. ونوعية التقرير تعتمد على قدرات وخبرات الخبير.

### ٣ - طريقة دلفي ( Delphi technique )

وهذه الطريقة تقوم بصورة منظمة بأخذ آراء المختصين في الموضوع. وهي تتكون من عدة مراحل. أولها، يقوم صانعو القرار بالشركات على سبيل المثال بتحديد عوامل مختارة تؤثر على الوضع السياسي في الدولة مثل، حجم وتركيب القوات المسلحة، التأخيرات التي تعرض لها المستثمرون الأجانب، الاختطافات السياسية، الخ. ثم يُسأل خبراء من خلفيات متنوعة عن أهمية هذه العوامل وإعطائها وزناً نسبياً. ومن ثم تجمع هذه الآراء وتصنف وترتب. ويُعطى الخبراء الفرصة عدة مرات لتغيير آرائهم إن رغبوا بعد إعطائهم نتائج ترتيب الجولة السابقة. وعند الاستقرار على رأي نهائي تؤخذ هذه المعلومات وقد يتم عرضها لتحليل إحصائي للوصول إلى رقم قياسي كمؤشر للمخاطر السياسية.

#### ٤ - الطرق الكمية (Quantitative methods)

بالإضافة إلى التحليلات النوعية المذكورة سابقاً، تلجأ شركات عديدة إلى تحليل وتنبؤ المخاطر السياسية بالاستعانة بالطرق الكمية المتقدمة والتي تندرج تحت مسمى التحليل المتعدد المتغيرات (multivariate data analysis). ومن أبرز هذه الطرق طريقة التحليل التمييزي (discriminant analysis). وتتلخص الطريقة في تطوير علاقات رياضية لمجموعة من العوامل للتنبؤ (بمعنوية محددة) باحتمالية حدوث وقائع معينة. ويمكن لهذه الطريقة أن تعزل العوامل المهمة إحصائياً فقط. وتقوم حالياً البنوك الدولية والشركات الكبيرة باستخدام الطرق الكمية الحديثة في إجراء تحليلاتها والتي تتطلب الحصول على معلومات كثيرة وتعريضها لتحليلات معقدة باستخدام الحاسب الآلي وتفسير النتائج بواسطة الخبراء. وكذلك تقوم شركات عديدة باستخدام المحاكاة (Simulations). وهذه الطريقة تحظى حالياً باهتمام الباحثين ورجال الأعمال لسهولة استخدامها وسرعتها وإمكانية إدخال عامل الحدس والآراء السديدة في تركيبها.

ويضيف رمل وهينان أن استخدام إحدى الطرق السالفة الذكر عادة غير كافية لتحليل المخاطر السياسية كحدث مستمر. ويقترحان استخدام التحليل المندمج الذي يتم بموجبه الاعتماد على التحليل الشخصي بالإضافة إلى التحليل الموضوعي. ويقول أحد مديري شركة أكسون أنه من السهولة اكتشاف الدول ذات المخاطر السياسية العالية جداً والمنخفضة جداً. ولكن الصعوبة تكمن في تصنيف الدول التي تقع في المنطقة الوسطى من حيث درجة المخاطر السياسية.

والجدول رقم (٢) يوضح المنظمات المختلفة التي تقوم بتحليل مخاطر الدولة والمخاطر السياسية. وكل هذه الخدمات تعتمد على الطرق الكمية في تحليل المخاطر والتنبؤ بها. ويوضح الجدول أيضاً التعريف العملي المستخدم لمفهوم المخاطر السياسية ومصدر المعلومات التي تحلل، والمتغيرات الرئيسية الداخلة في النموذج.

جدول رقم (٢) . خدمات تحليل المخاطر السياسية  
(كل هذه الخدمات تعتمد على الأساليب الكمية في التحليل)

المحلل / المنظمة	تعريف المخاطر السياسية	مصدر المعلومات	المتغيرات الرئيسية التي تناقش وتحلل
Business Environmental Risk Index	العمليات السياسية التي تؤثر سلباً على الأعمال الأجنبية.	آراء الخبراء	التأثيرات البيروقراطية ، الفاجم ، قابلية العملة للتحويل ، الاستقرار السياسي .
(BERI)	موقف وسلوكيات الحكومة، والأضطرابات الاجتماعية التي تؤثر سلباً على نشاطات الأعمال الأجنبية.	آراء الخبراء	الأحزاب الداخلية، حجم وتأثير الطبقة الوسطى، موقف الحكومة تجاه القطاع الخاص .
Business International's (BI) Country Assessment Service.	الظروف السياسية والاقتصادية التي تهم جميع الأعمال في داخل الدولة، والظروف الاقتصادية التي تبرز مخاطر معينة لبعض قطاعات قليلة.	آراء الخبراء	تغير السلطة، الاضطرابات السياسية، المصادرة، قيود التحويلات .
Frost & Sullivan's Political Risk Services.	إحتمالية بروز الأحداث السياسية التي تغير من فرص الربحية لاستثمار معين .	الأداة السنوية الدولية	الظواهر، حرب العصابات، التفتيات العرقية - اللغوية، متوسط الناتج القومي للفرد .
Political System Stability Index (PSSI)			

تابع - جدول رقم (٢) . خدمات تحليل المخاطر السياسية  
(كل هذه الخدمات تعتمد على الأساليب الكمية في التحليل)

المحلل / المنظمة	تعريف المخاطر السياسية	مصدر المعلومات	المفترات الرئيسية التي تناقش وتحلل
Bank of America	تعتبر واحدة من مخاطر الدولة ككل والتي تشمل الظروف الاقتصادية، المالية، السياسية، القانونية، والاجتماعية في دولة مضيئة.	معلومات اقتصادية ومالية ومنظمة وآراء الخبراء عن الظروف السياسية والاجتماعية والاستقرار السياسي.	الاستقرار الاقتصادي، القدرة على مواجهة الديون الخارجية، التوترات الاجتماعية والاستقرار السياسي.
Shell Oil Company & Risk Insights Inc.	احتمالية عدم استمرار عقد للتقريب عن النفط خلال فترة مقدراها ١٠ سنوات في وجه الظروف الاقتصادية والسياسية المتغيرة في الدولة المضيئة.	آراء الخبراء	الفوضى المدنية، الحروب الخارجية، المصادرة، التحكم في الأسعار المحلية
Institutional Investor's Country Credit Rating.	الظروف السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية التي تؤثر على السمعة الائتمانية للدولة.	استقصاء آراء المديرين الماليين	السمعة الائتمانية للدولة، والظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية
Euromoney's Country Risk Index.	يظهر لها من منظور الاتجاهات الدولية في أسواق الأئتمان.	شروط الائتمان المعلنة	سعر الفائدة العائم لقروض اليورو الجماعية.



وأشهر ثلاث شركات استشارية تقوم ببيع تحليل مخاطر الدولة ككل والمخاطر السياسية على وجه الخصوص هي International Business Assessment Service ، و BERI ، و Political Risk Services التي تسوقها شركة Frost & Sullivan . والأخيرة على سبيل المثال تغطي ٨٥ دولة ورسوم خدماتها الشاملة هو خمسة آلاف دولار سنوياً والتقرير الذي يغطي دولة واحدة يكلف ٣٩٠ دولاراً في عام ١٩٨٩م حسب المنشورات الإعلانية للشركة .

### الدمج مع التخطيط الاستراتيجي

في هذا الجزء سنتطرق للمهمة أو الوظيفة الثانية لإدارة المخاطر السياسية في التخطيط الاستراتيجي للمنشأة الدولية . والأمر يتطلب رداً استراتيجياً وذلك لأنه عندما تستثمر المنشأة الدولية في دولة ما ويحدث أن تصادر هذه الأصول بعد الاستثمار فإن ذلك يؤثر مباشرة على قيمة المنشأة الدولية وربحياتها الحالية والمستقبلية . ومن خلال مراجعة الكتابات السابقة يتضح لنا أن هناك ثلاث طرق رئيسة لدمج نتائج التحليل مع قرارات الإنفاق الرأسمالي للمنشأة الدولية . وهذه الطرق هي تعديل فترة الاسترداد (Payback Period) ، أو سعر الخصم (Discount Rate-K) ، أو السيولة النقدية (Cash flow) ويمكن إضافة طريقة رابعة وهي تعديل برنامج الإنفاق الرأسمالي .

#### \* تعديل فترة الاسترداد

وبناء على هذه الطريقة فكلما كانت المخاطر السياسية أعلى ، طلبت إدارة الشركة الدولية استرداداً أسرع لاستثماراتها المبدئية . وهذه الطريقة بدائية جداً ولا تأخذ في الحسبان اعتبارات عديدة أهمها القيمة الزمنية للنقود ونمطية العوائد المتحققة قبل وبعد استرداد الاستثمار المبدئي .

#### \* تعديل سعر الخصم

سعر الخصم يعرف أيضاً بالقيمة التقديرية لتكلفة الأموال ومعدل العائد المطلوب . وعند وجود مخاطر سياسية أعلى تطلب الشركة عائداً أعلى مقارنة بمشروعات

تواجه خطورة أقل . وقد تكون شركة أكسون من أوائل الشركات الدولية التي تبنت هذه الطريقة . وعند شعور الشركة بأنه سيحدث تغير جذري في الحكومة أو في قوانين الضرائب فإنها قد تضيف ما بين (١) إلى (٥) بالمائة إلى العائد المطلوب [٢٣] .

ستونهيل ونانسون [٢٤] وبرور [٢٥] يعترضون على استخدام هذه الطريقة للأخذ في الاعتبار المخاطر السياسية التي تصادفها استثمارات معينة . فهناك مشكلة الافتراض الموجود في حساب صافي القيمة الحالية للمشروع من أن السيولة النقدية المعاد استثمارها تجلب عائداً يساوي التكلفة الحدية للأموال الذي يساوي معدل العائد المطلوب . وهذا الافتراض قد يكون غير صحيح مثلاً في حالة عدم سماح الدولة المضيفة لأن تخرج الشركة الدولية أرباحها (كلياً أو جزئياً) إلى الخارج عن طريق القيود المالية . ويذكر برور افتراضاً ضمنياً في تعديل سعر الخصم في طريقة صافي القيمة الحالية هو أن المخاطر تحدث بنمطية سلسلة (Smooth) ورتيبة (Monotonic) وتزيد مع الزمن . لذا فتعديل طفيف بالزيادة على سعر الخصم له تأثير سلبي كبير جداً على صافي القيمة الحالية . أي أن هذه الطريقة قد تقود المحلل إلى تقدير المخاطر السياسية أعلى من الواقع [٢٥] .

#### \* تعديل السيولة النقدية

ستونهيل ونانسون [٢٤] وشاييرو [٢٦] يقترحون طرقاً مختلفة للإجابة على التساؤل السابق، فهما يقترحان تعديل السيولة النقدية لكل فترة زمنية بطرح تكلفة برنامج «امتصاص عدم التأكد» (Uncertainty absorption) من السيولة النقدية للفترة المعنية بغض النظر عما إذا كان البرنامج قد طبق فعلاً أم لا . وبرنامج «امتصاص عدم التأكد» قد يعني شراء معلومات إضافية، التأمين، التغطية (hedge) . . . الخ . وكل هذه البرامج لها تكلفتها الخاصة . أما شاييرو فيقترح التحليل الشامل لحجم تأثير المخاطر على السيولة النقدية بالإضافة إلى تقدير التوزيع الحقيقي لنمطية المخاطر . وبمعنى آخر فإن السيولة النقدية المستقبلية تعدل لتأخذ في الاعتبار التغير الذي قد يحدث لهذه السيولة من جراء مخاطر معينة . وهذه الطريقة تسمى أسلوب المعادل المؤكد (Certainty-equivalent method) .

## \* تغيير برنامج الإنفاق الرأسمالي

طريقة أخرى يقترحها ميكالف [١٩] لإدخال تحليل المخاطر السياسية في قرار الإنفاق الرأسمالي هو تعديل برنامج الإنفاق نفسه. ففي حالة استطاعة تجزئة المشروع، إن زادت المخاطر السياسية قلصت الشركات حجم مشروعها أو إنفاقها. فمثلاً في حالة شركات النفط فإنها تستطيع رصد ميزانية معينة للإنفاق على التنقيب والتطوير في ظل ظروف سياسية منخفضة الخطورة، مع إمكانية تقليل الإنفاق إذا زادت المخاطر السياسية. والمنطق نفسه يمكن أن ينطبق على القروض التي تقدمها البنوك الدولية. ولكن في حالات معينة لا يمكن تجزئة المشروع على الإطلاق. وهذا قد يحدث عند تصميم مصنع للحديد بطاقة واقتصاديات معينة، فإنه عادة لا يمكن التحول من مصنع كبير إلى مصنع صغير في حالة زيادة المخاطر السياسية.

## الرد الإستراتيجي

بعد أن تحدد الشركة الدولية المخاطر السياسية المحتمل حدوثها لاستثماراتها الأجنبية، وبعد أن تؤخذ نتيجة التحليل بعين الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي، يتحتم على الشركة الدولية أن تقوم بالوظيفة الثالثة لإدارة فعالة للمخاطر السياسية. وهذه الوظيفة هي الرد الإستراتيجي على نتيجة التحليل لكي تقلل الشركة الدولية من المخاطر السياسية التي تعترضها أو تخفف من آثارها.

ويمكن للشركة الدولية أن تقلل من احتمالية حدوث المصادرة عن طريقين رئيسيين هما: زيادة قوة المساومة السياسية للشركة الدولية (Political leverage)، وجعل أصول الشركة صعبة التأميم من قبل حكومة الدولة المضيفة [١٩]. ويقترح روبروك وسيمونديز اختيارات استراتيجية متعددة لمواجهة المخاطر السياسية والقيود الحكومية التي قد تفرضها الحكومات. وهذه الاستراتيجيات تنحصر في ثلاث طرق عامة وهي: التأقلم الدفاعي (defensive adjustments)، التأثير للحصول على مساعدات من الآخرين، وتصرفات مباشرة لاحتواء المخاطرة [١٧]. وسنشرح باختصار وتصرف بنود كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الثلاث.

## (١) التأقلم الدفاعي لنشاطات الأعمال

تغيير نشاط العمل : معظم الشركات المتعددة الجنسيات لها نشاطات عديدة وليست منحصرة في نطاق ضيق . وعندما تملك حكومة بيرو في أواخر الستينات فرع شركة التلغراف والتلغراف الدولية (ITT) الأمريكية، قامت الشركة بتغيير نشاط أعمالها في بيرو وذلك بالتوجه إلى بناء فنادق شيراتون (فرع تابع لشركة ITT) وصناعة المعدات الكهربائية .

تغيير وتوزيع العمليات : عندما يكون للشركة المتعددة الجنسيات المرونة في تعيين مواقع إنتاجها، فهذه تعتبر قوة في صالح الشركة يمكن استخدامها لتقليل المخاطر السياسية . وحدث في الخمسينات أن قامت شركة الفواكه المتحدة الأمريكية باستصلاح مساحة من الأراضي الزراعية الواسعة في دول عديدة تصلح لزراعة الموز، ولكن تركت بدون زراعة كعامل ردع إذا قامت دولة منفردة بفرض قيود على الشركة . ويمكن أيضاً للشركات المتعددة الجنسيات أن تنتهج سياسة الإنتاج الدولي الحقيقي وذلك بجعل كل مصنع يتخصص في جزء معين من التصنيع . وهذا بدوره يعني أن المصنع المقام في دولة ما سوف يصدر إنتاجه ويجلب سيولة للدولة . وفي الوقت نفسه لا يعني هذا المصنع الشيء الكثير للدولة إن لم يكن مرتبطاً بشبكة تصنيع الشركة الدولية . وهذا بدوره يعطي حافزاً أقل للدولة في تأميمه أو فرض قيود عليه .

الاحتفاظ بالسيطرة على الأصول غير المنظورة : جزء من قوة المساومة تحت تصرف الشركة الدولية هو مقدرتها على السيطرة على أماكن توزيع أصولها غير المنظورة كالإمكانات البحثية والتطويرية، التقنية، التسويقية، والخبرة الإدارية . فإذا كان النشاط في الدولة المضيفة يحتاج إلى جرعات تقنية مستمرة فالحافز لدى الحكومة لفرض قيود عليه ضعيفاً لأن المصنع (أو النشاط) سيصبح بالياً من الناحية التقنية إن لم يتم تحديثه باستمرار [١٩] .

الاحتفاظ بالسيطرة على الأسواق : عندما يكون الإنتاج أو التنقيب موجوداً في دولة والمستهلكون في دولة أخرى، فالشركة الدولية يمكنها بناء وضع قوى لنفسها عن طريق الاحتفاظ بكيفية البيع في الأسواق الخارجية والتي قد لا تكون متاحة للشركة المحلية . ولكن

الأمر قد ينعكس في بعض الأحيان مثل ما حدث عندما أمت حكومة غويانا في عام ١٩٧١م مناجم البوكسيت المملوكة لشركة الكان. وتوقعت شركة الكان أن تكون الدولة في وضع صعب لعدم استطاعتها تسويق إنتاج هذه المناجم. ولكن الحكومة استخدمت موزعين سويسريين وبريطانيين لتسويق هذه المنتجات بالبحث على أسواق جديدة. وأخيراً قبلت شركة الكان بالتسوية المالية التي اقترحتها الحكومة والتي كانت بأقل من السعر الحقيقي.

تغيير مصادر وتحركات الأموال والأرباح: عندما تفرض حكومة قيوداً على إخراج الأموال من الدولة بهدف تعزيز ميزان مدفوعاتها أو سياستها الاقتصادية المحلية، أو تقليل الأرباح الخارجة من الدولة، فإن الشركات المتعددة الجنسيات عادة تستطيع العمل من خلف هذه القيود. ويمكنها وضع أصولها وملكياتها في دولة مفضلة وكذلك يمكنها رهن أصول لها في دولة ما من أجل قرض في دولة أخرى. وهذه الإجراءات تدخل ضمن الإدارة المالية الدولية والتي أحد آلياتها هو سعر التحويل (transfer pricing). وكل هذه التصرفات تؤثر على موقع ومقدار ربحية الشركة الدولية وكذلك ضرائبها.

#### (ب) التأثير للحصول على مساعدات من الآخرين

طلب مساعدة حكومة الدولة الأم: لقد تدخلت حكومات عديدة في الماضي لمساعدة شركاتها بالخارج مثل مساعدة الحكومة الأمريكية لشركات التنقيب عن النحاس في تشيلي عام ١٩٧١م. وكذلك مساعدة الحكومة البريطانية لشركة البترول البريطانية بعد تأميم نشاطها في ليبيا عام ١٩٧١م.

تنشيط المنشآت المحلية وتطوير حلفاء محليين: لو افترضنا أن موقف الحكومة المضيفة له علاقة عكسية بحصة وسيطرة الأجانب على القطاعات الاقتصادية المهمة، فإن الشركة الدولية يمكنها تنمية ومساعدة المنشآت المحلية من أجل تقبل أفضل من قبل الحكومة المحلية. وأصحاب هذه المنشآت قد يصبحون حلفاء للشركة الدولية وذلك لوجود مصالح مشتركة.

الدخول في مشروعات مشتركة وملكيات متعددة: إحدى الطرق الرئيسة لتقليل المخاطر السياسية هو السماح للمواطنين والشركات المحلية بمشاركة الشركة الدولية في مشروعاتها (joint ventures) وكذلك العمل على تطوير ملكية متعددة للشركة الدولية. فمثلاً بالنسبة لشركتي Royal Dutch Shell و Unilever استطاعتا جعل الشركتين ذات جنسيتين: بريطانية وهولندية. فعند الحاجة يمكن للشركتين التركيز على ملكيتها البريطانية إذا كان هناك شعور قوي ضد هولندا مثلاً. وتقول برينر إن وجود مشاركة محلية يجعل الشركة لا تبدو وكأنها أجنبية مما يجعلها أقل عرضة للتأميم [٢٧].

التخلص من استثمارات معينة: طريقة أخرى للتأقلم مع المخاطر السياسية والتي لها علاقة بملكية الشركة الدولية هو التخلص من استثمارات معينة والتركيز على نشاطات معينة أقل عرضة للمخاطر.

#### (ج) تصرفات مباشرة لمقاومة المخاطر

استخدام الضغط (lobby): عند استخدام الشركة الدولية للضغط المباشر ضد الحكومة المحلية فإن عليها موازنة النتائج اللاحقة. فقد تجد الشركة الدولية أنها يمكنها جعل الأمور في صالحها الآن ولكن هذا سيخلق رد فعل عكسياً مستقبلاً مما قد يضرها أكثر مما ينفعها. وقد يحدث أن يكون الضغط تهديدياً كما حدث في عام ١٩٨١م عندما هددت شركة رينو الفرنسية الحكومة البلجيكية بأن تضع قيوداً على واردات السيارات اليابانية وإلا قلصت رينو نشاطها في بلجيكا.

الدخول في مفاوضات مع الحكومة المحلية: عند حدوث المخاطر أو قبلها، يمكن للشركة الدولية أن تدخل في مفاوضات مباشرة مع الحكومة وذلك انطلاقاً من مبدأ استخدام القانون لصالحها. فعلى سبيل المثال، لا يمكن للأجانب في الهند امتلاك أكثر من ٤٠٪ من رأس مال شركة محلية أو زيادة الطاقة الإنتاجية أكثر من المتفق عليه أو تصنيع خطوط إنتاج جديدة لم يرخص لها. وتفاوضت شركتا Ciba-Geigy و Cheesebrough - Pond's منفردتين

مع الحكومة الهندية بالموافقة على قانون الملكية المشار إليها ولكن بشرط زيادة الطاقة الانتاجية. وكان هذا في صالح الشركتين لأن هذا الترخيص يمنع شركات منافسة من دخول هذه المجالات الصناعية.

**اللجوء إلى الدفاع القانوني:** عادة تستطيع فروع الشركات الدولية الاعتراض على المضايقات والقيود الحكومية في محاكم الدولة نفسها. وفي حالات معينة يمكن للشركة الدولية شكوى حكومة الدول المضيفة في محاكم دولتها الأم. وفي حالات محدودة جدًا يمكن للشركة الدولية اللجوء إلى المحافل الدولية مثل محكمة العدل الدولية والمحكمة الدائمة للتحكيم.

**المقاطعة وعدم الرضوخ وتغيير الجنسية:** من أسهل الطرق وأكثرها مباشرة لاحتواء أي مخاطرة هو عدم رضوخ الشركة الدولية للمخاطر أو المضايقات التي سببتها الحكومة المضيفة وذلك مثلاً بعدم جلب استثمارات جديدة أو الانسحاب من الدولة. ويحدث أن تتحد شركات دولية مع بعضها البعض أو عن طريق الحكومات على مقاطعة الدولة. وفي أحيان أخرى نجد الشركات الدولية قد غيرت جنسيتها كما حدث لشركة Jardine Mathe-son المشهورة في هونج كونج. فقد غيرت الشركة جنسيتها وهاجرت من مقرها الرئيسي إلى برمودا في عام ١٩٨٤م وذلك خوفاً من القيود التي قد تفرضها حكومة الصين الشعبية عندما ترجع هونج كونج إلى سلطتها عام ١٩٩٧م.

### الخلاصة

تطرت هذه الدراسة إلى موضوع ندرت الكتابة عنه في العالم العربي باعتباره حقلاً أكاديمياً وتطبيقياً غير مكتمل حتى في الدول المتقدمة. وما يشهده العالم من تقارب سياسي واقتصادي جلب معه اعتماداً متبادلاً (inter-dependency) قوياً حتى أن العالم أصبح يلقب بأنه قرية كونية. عنصر مهم في هذا الاقتصاد العالمي هو الاستثمار الأجنبي المباشر والذي يتأثر بصفة مباشرة بالأوضاع السياسية في الدول المراد الاستثمار فيها (أو المستثمر فيها).

وهذه الدراسة أضافت بعداً (وهو البعد المكاني) لإطار نظري عن المخاطر السياسية التي يمكن أن تصادفها الشركات متعددة الجنسية. وبالإضافة إلى ذلك فقد تطرقت الدراسة إلى تعريف المخاطر السياسية وتحديد مصادرها وآثارها ومكونات الإدارة الفعالة لهذه المخاطر باعتبار أن إدارة المخاطر السياسية وظيفية جديدة ومهمة للشركات التي لديها استثمارات عبر حدود دولتها. وتناولت الدراسة أيضاً التنبؤ بهذه المخاطر وكيفية دمج نتائجها في قرار الاستثمار الأجنبي وكيفية التأقلم استراتيجياً مع هذه المخاطر.

إن عدم توافر كتابات باللغة العربية عن موضوع المخاطر السياسية وعلاقتها بالاستثمار الأجنبي المباشر يدعو إلى زيادة الدراسات العربية النظرية الميدانية لما يخدم التقدم العربي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية. والبحوث المستقبلية يمكنها تناول العلاقة بين حجم الاستثمار الأجنبي المباشر العربي على سبيل التمثيل مع الطريقة التي يقوم فيها المستثمرون العرب بتقويم استثماراتهم الأجنبية. ومن الموضوعات الأخرى المهم بحثها: كيفية تحليل المخاطر السياسية وإدخال نتائجها في قرار الاستثمار بالنسبة للمنشآت العربية التي تقوم بالاستثمار في خارج أوطانها سواء في الدول العربية الأخرى أم في الدول الأجنبية، وما هو دور البنوك التجارية العربية الكبرى في تحليل المخاطر السياسية؟ وكيف تستفيد هي منها عند إقراضها لشركات أو دول أجنبية؟ وهل هذه الخدمات متطورة ويمكن للمستثمرين العرب الاستفادة منها؟

## قائمة المراجع

- [ ١ ] Kobrin, Stephen J. "Political Risk: A Review and Reconsideration." *Journal of International Business Studies*, 9, Spring/Summer (1978), 67-80.
- [ ٢ ] Weston, V. Fred, and Sorg, Bart W. *International Managerial Finance*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972.
- [ ٣ ] Aliber, Robert Z. "Exchange Risk, Political Risk and Investor Demands for External Currency Deposits." *Journal of Money, Credit & Banking*, 7, May (1975), 161-179.



- Baglini, Norman A. *Risk Management in Multinational Corporations*. New York: Risk Studies [ ٤ ]  
Foundation, Inc., 1976.
- Carlson, Sunne. *International Financial Decisions*. Uppsala, The Institute of Business Studies, [ ٥ ]  
1969.
- Eiteman, David, and Stonehill, Arthur I. *Multinational Business Finance*. Reading, Ma: Addi- [ ٦ ]  
son-Wesley Publishing, 1973.
- Lloyd, B. *Political Risk Management*. London: Keith Shipton Developments, Ltd, 1974. [ ٧ ]
- Smith, Clifford N. "Predicting the Political Environment of International Business." *Long Range* [ ٨ ]  
*Planning*, 4, (1971), 7-14.
- Green, Robert T. *Political Instability as a Determinant of U.S. Foreign Investment*. Austin: Bureau [ ٩ ]  
of Business Research, Graduate School of Business, University of Texas at Austin, 1972.
- Hershbarger, Robert A., and Noerager, John P. "International Risk Management: Some Peculiar [ ١٠ ]  
Constraints." *Risk Management*, 23, April (1976), 23-34.
- Nehrt, Lee C. *The Political Environment for Foreign Investment*. New York: Praeger Publishers, [ ١١ ]  
1970.
- Rodrigues, Rita M., and Eugene, Carter E. *International Financial Management*. Englewood [ ١٢ ]  
Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1976.
- Van Agtmael, A. "How Business Has Dealt with Political Risk." *Financial Executive*, 45, January [ ١٣ ]  
(1976), 26-30.
- Zinc, Dolph W. *The Political Risks for Multinational Enterprise in Developing Countries*. New [ ١٤ ]  
York: Praeger Publishers, 1973.
- Daniels, John D., and Radebaugh, Lee H. *International Business: Environments and Operations*. [ ١٥ ]  
Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1989.
- Dymza, William A. *Multinational Business Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1972. [ ١٦ ]

- Robock, Stefan, and Simmonds, Kenneth. *International Business and Multinational Enterprise*. [١٧]  
(4th edition). Boston: Irwin, 1989.
- Haendel, Dan H.; West, Gerald T.; and Meadow, Robert G. *Overseas Investment and Political Risk*. Monograph Series No. 21. Philadelphia: Foreign Policy Research Institute, 1975. [١٨]
- Micallef, Joseph V. "Political Risk Assessment." *Columbia Journal of World Business*, 16, Summer (1981), 47-52. [١٩]
- Blank, Stephen; Basek, John; Kobrin, Stephen J.; and La Palombara, Joseph. *Assessing the Political Environment: An Emerging Function in International Companies*. New York: The Conference Board, 1980. [٢٠]
- Rummel, R.J., and Heenan, David A. "How Multinationals Analyze Political Risk." *Harvard Business Review*, 56, January - February (1978), 67-76. [٢١]
- Simon, Jeffrey D. "Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects." *Columbia Journal of World Business*, 17, Fall (1982), 62-71. [٢٢]
- Kraar, Louis. "The Multinationals Get Smart about Political Risks." *Fortune*, March 24 (1980), 88. [٢٣]
- Stonehill, Arthur, and Nathanson, Leonard. "Capital Budgeting and the Multinational Corporation." *California Management Review*, 10, Summer (1968), 39-54. [٢٤]
- Brewer, Thomas L. "Political Risk Assessment for Foreign Direct Investment Decisions: Better Methods for Better Results." *Columbia Journal of World Business*, 16, Spring (1981), 5-11. [٢٥]
- Shapiro, Alan C. "Capital Budgeting for the Multinational Corporation." *Financial Management*, 7, Spring (1978), 7-16. [٢٦]
- Brenner, Lynn. "How to Insure Against Political Risk" in: Phillip D. Grub, Fariborz Ghadar, and Dara Khambata (editors), *The Multinational Enterprise in Transition* (3rd edition). Princeton, New Jersey: The Darwin Press, Inc., 1986, 461-473. [٢٧]

## **Political Risk Management: An Emerging Function in Multinational Corporations**

**Abdulrahman Y. Al-Aali**

*Associate Professor of International Business, Dept. of Business and Marketing  
Administration, College of Administrative Sciences, King Saud University,  
Riyadh, Saudi Arabia*

*(Received 8/11/1411; Accepted for Publication 24/1/1412)*

**Abstract.** Foreign direct investment (FDI) by multinational corporations (MNCs) faces many risks. An important type of risk is termed “political risk” which arises from operating in different countries with different political climates. Examples of political risks (PRs) that may be encountered by MNCs are confiscation, nationalization, and loss of operational freedom.

This paper explained and added a spatial dimension to a framework of PR tying sources, instigators, and impact of political risk on an MNC. Also, a framework for an effective management of PR is proposed since this is a function to be carried out by MNCs and it is growing in importance. The components of PR management are: determining elements of PR and developing an intelligence system; integrating PR analysis into the MNC's strategic planning; devising ways or strategies to cope with these PRs.

The paper also, stressed the fact that PR analysis is not treated in Arabic literature although many Arab business have FDIs. Areas for future research are proposed in the concluding section.