

البيئة السياسية للإدارة الدولية

مقياس إدارة الأعمال الدولية
الأستاذ الدكتور ناجي بن حسين

تمهيد

- المدير الذي يعمل في شركة محلية مرتبطة بالنظام السياسي المحلي من الطبيعي جدا أن يعرف كافة القواعد والإجراءات اللازمة للعمل.
- أما المديرون الدوليون فربما يواجهون بيئات سياسية غير مألوفة لديهم، أو أن الشركة قد تجد نفسها معرضة لهجوم وممارسات تمييزية في بعض البلدان الأجنبية في العالم.
- يتوجب على المديرين أن يقدروا قيمة هذا التمييز ويقرروا كيفية التعامل مع المخاطر المرتبطة بالنظام السياسي الأجنبي لكل بلد.

البيئه السياسية و القانونيه

© سياسة البلد الام، البلد المضيف

© أهم الأطراف المؤثرة (حكومة البلد المضيف، الجماعات المهنية)

© عناصرها من وجهة نظر المنشأة:

– المناخ الفلسفي و الوسائل السياسية

– حدة الشعور الوطني

– مدى تدخل الدولة و تحكمها

– الاستقرار السياسي

المخاطر السياسية

“احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه ان يؤثر سلباً على اداء الشركة الاجنبية المعينة”

• مخاطر عامة

• مخاطر خاصة:

– تؤثر على الملكية

– تؤثر على العمليات (حرية التسعير، تعيين الموظفين، استخدام مواد خام، التحويل ...)

تعارض المصالح (الاقتصادية)

- السياسة النقدية (بتقليل عرض النقود و رفع تكلفة التمويل عن طريق تثبيت الاسعار مما يلجئ ش م ج للبحث عن مصادر خارجية)
- السياسة المالية (الايرادات و الانفاق الحكومي و الضرائب، اي الاعفاءات الضريبية مما يقلل الدخل الحكومي)
- أسعار العملات و موازين المدفوعات
- السياسة الحمائية
- سياسات التنمية الوطنية

تعارض المصالح (غير الاقتصادي)

- الامن القومي و السياسة الخارجية
- تشوية الارث الثقافي و الديني
- استخدام تقنية غير ملائمة
- بيع التقنية بأسعار عالية للدول النامية
- التهرب من دفع الضرائب للدولة المضيفة
- استخدام التسعير الداخلي transfer pricing

استراتيجيات درء المخاطر

- إجراءات تسبق القرارات الاستثمارية
 - التفاوض المسبق
 - اللجوء الى التأمين ضد المخاطر
- استراتيجيات عند بدء العمليات
 - الاصرار على تنفيذ الاتفاقية او التكيف و التسوية
- التخطيط للطوارئ

علاقة الحكومة بالأعمال التجارية

- عندما نتحدث عن إدارة الأعمال الدولية فإننا نفترض أن البلدان تسمح بالمشاريع الخاصة الأجنبية، إلا أن الواقع في بعض الأحيان غير ذلك، وهذا يعود إلى طبيعة الحكومات الموجودة في البلدان المختلفة لذا على المدير الدولي أن يعرف أنواع الحكومات الوطنية القائمة وتأثيرها على الأعمال التجارية وعلاقتها بها.

طريقة التعامل مع الخطر السياسي وتطويرها

- تشمل طريقة التعامل مع الخطر السياسي التقييم وإدارة الخطر معا على السواء، فكيف تستطيع شركة أن تقدر درجة الخطر الموجود في أية حالة من الحالات وتقرر كيف يجب أن تتعامل مع هذا الخطر؟

طريقة التعامل مع الخطر السياسي وتطويرها

1. إذا كان الخطر في بلد ما عاليا جدا تتوقع الشركة عائدا مكافئا للخطر، هذه العوائد ينظر إليها على أنها ربح للشركة ككل وليس للفرع الخارجي للشركة.
2. إذا كانت العوائد العالية المتوقعة لا توازي الأخطار الكبيرة فعلى الشركة أن تعيد النظر في هذه الفرصة وتجد طرقا أخرى للتقليل من الخطر.
3. إذا كانت العوائد المتوقعة تبرر الأخطار عند ذلك ستختار الشركة الطريقة التي يجب أن تتعامل بها للتعرف على المخاطر والتقليل من تأثيراتها.

خطوات التعامل مع الخطر السياسي

- 1. التعرف على الخطر:** المقصود بذلك التعرف على السياسات الحكومية ونشاطاتها التي يمكن أن تؤثر على عمليات الشركة ، وعلى الشركة أن تركز اهتمامها على السياسات التي يحتمل أن تؤثر على عملياتها.
- 2. تقييم الخطر:** الغاية من ذلك هو تقييم احتمال حدوث هذه السياسات للحكومة ونشاطاتها وإمكانية تأثيرها على عمليات الشركة، وتستطيع القيام بذلك من خلال المعلومات المتوفرة لديها عن كل بلد.

خطوات التعامل مع الخطر السياسي

- 3. إختيار تقنيات الإدارة:** هدف هذه الخطوة هو كيفية التعامل مع الخطر بعد التعرف عليه، وذلك لكي تحافظ الشركة على مصالحها بعض الدول تقوم بعملية التأمين للمحافظة على شركاتها من الخسائر التي يمكن أن تقع في البلدان الأجنبية نتيجة للحوادث السياسية.
- 4. تطبيق هذه التقنيات:** المقصود هنا هو اختيار أفضل طريقة مناسبة لشركة ما ووضعها موضع التنفيذ لتحافظ على قوتها التنافسية ويكون لديها القدرة على تضييع الفرص على الآخرين.
- 5. تقييم نجاح عملية إدارة الخطر:** الغاية من هذه هو تقييم فعالية عمل إدارة الخطر السياسي ومدى حسن اختيارها لأفضل طريقة لحفظ مصالح الشركة.

إدارة الخطر السياسي

- هناك طريقتان للتعامل مع الخطر السياسي:
 1. الأولى دفاعية
 2. الثانية تكاملية

الطريقة الدفاعية

- تعتمد هذه الطريقة على وضع كل ما هو هام من عمليات الشركة خارج متناول البلد المضيف، قصد التقليل من اعتمادية الشركة على البلد المضيف، أو أن تجعلها ذات كلفة كبيرة إذا أراد التدخل في تلك العمليات، ونوجز أهم ما تستخدمه الشركة من تقنيات دفاعية للحفاظ على مصالحها:

1. التقنية المالية

- 1. تعظيم الاستثمار عن طريق القروض والتقليل من الاستثمار عن طريق الأسهم، وبذلك فإن الحكومة المضيفة لا تستطيع أن تقوم بعمل يضر بمصالح الدائنين.
- 2. الزيادة في رأس المال العامل من مصادر مختلفة متضمنا في ذلك الحكومة والبنوك المحلية والمؤسسات الدولية....جميع هؤلاء سيتأثرون بأي رد فعل معاد قد تقوم به الدولة المضيفة وعليه فإن ردود فعلهم تضغط على الحكومة للحفاظ على مصالحهم.

تابع التقنية المالية

- 3. الدخول في مشروع مشترك مع بلد ثالث قصد توزيع الخطر على مجموعة الشركات .
- 4. الحصول على ضمانات من البلد المضيف للاستثمار هذا يقوي من وضع الشركة في عقد الصفقات .
- 5. التقليل من حفظ الأرباح محليا : هذا يقلل من كلفة قيادة الشركة لفروعها العاملة وتوزيع الأرباح.

2. تقنيات الإدارة

- 1. التقليل من استخدام المحليين في المواقع الحساسة واقتصار ذلك على المواقع الصغيرة البسيطة والرمزية وهذا يؤمن للشركة الأم الرقابة على الأعمال من قبل مواطنيها.
- 2. تدريب وتعليم المحليين في مقر قيادة الشركة ، وهذا يؤمن فهم أهداف وغايات القيادة العامة في الإدارة من قبل المتدربين من البلد المضيف.

3. التقنيات اللوجستية

- 1. توضع الجزء الهام من عمليات الشركة خارج البلد المضيف، وهذا يجعل المشروع يعتمد على البلد الأم.
- 2. تقسم الانتاج ومكوناته بين عدة بلدان ، وهذا يقلل من اعتماد الشركة على فرع من فروعها .
- 3. أن تكون مراكز البحث والتطوير في البلد الأم وهذا ما يزيد من اعتماد فروع الشركة على القيادة العامة في البلد الأم

4. تقنيات التسويق

- 1. السيطرة على الأسواق حيث كان ذلك ممكنا : الشراء من الفروع الأخرى للشركة.
- 2. حفظ وإبقاء الرقابة على النقل وذلك يجبر البلد المضيف أن يطور وسائل نقل خاصة به إذا أراد السيطرة على فرع من الشركة.
- 3. العلامة التجارية: حفظ علامة تجارية واحدة للشركة، وهذا يجعل من الصعب على الآخرين استخدام رموز الشركة واستغلالها.

2. الطريقة التكاملية لإدارة الخطر السياسي

- تهدف هذه الطريقة إلى جعل الشركة الأجنبية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المحلي للبلد المضيف بحيث تتحقق المصلحة المشتركة بين الطرفين.

أهم الطرق المستخدمة في الطريقة التكاملية

• 1. مستوى الإدارة:

- استخدام نسبة عالية من العاملين المحليين في الشركة ولا سيما في المواقع الهامة، وهذا يعطي فرع الشركة صورتها المحلية.
- ضمان أن يفهم العمال الأجانب للشركة بيئة البلد المضيف.
- عقد اتفاق مع العاملين المحليين لكسب ولائهم و ضمان وقوفهم مع الشركة في حال عزم الحكومة الاضرار بمصالحها.

2. مستوى العلاقات الحكومية

- إقامة وحفظ قنوات الاتصال مع أعضاء من النخبة السياسية لأجل أن تتوفر الرغبة بالتفاوض مع البلد المضيف.
- تقديم الخبرة عند الحاجة لأن في ذلك تقوية للعلاقات بين الشركة وحكومة البلد المضيف.
- تقديم الخدمة العامة (الصحة، التعليم النقل..) مما يدعم العلاقة مع الحكومة.

3. المستوى العملياتي

- الاستثمار الأمثل للموقع وذلك عن طريق تنمية وزيادة مصادر التمويل والاستخدام والبحث والتطوير، وهذا يحسن من صورة الشركة ويقوي الاقتصاد الوطني.
- استخدام العقود الفرعية مع الموزعين المحليين كلما كان ذلك ممكناً ، وهذا ما يزيد من الاعتماد على المحليين، فأى عمل من الحكومة سيكون له أثره السلبي على الاقتصاد المحلي.

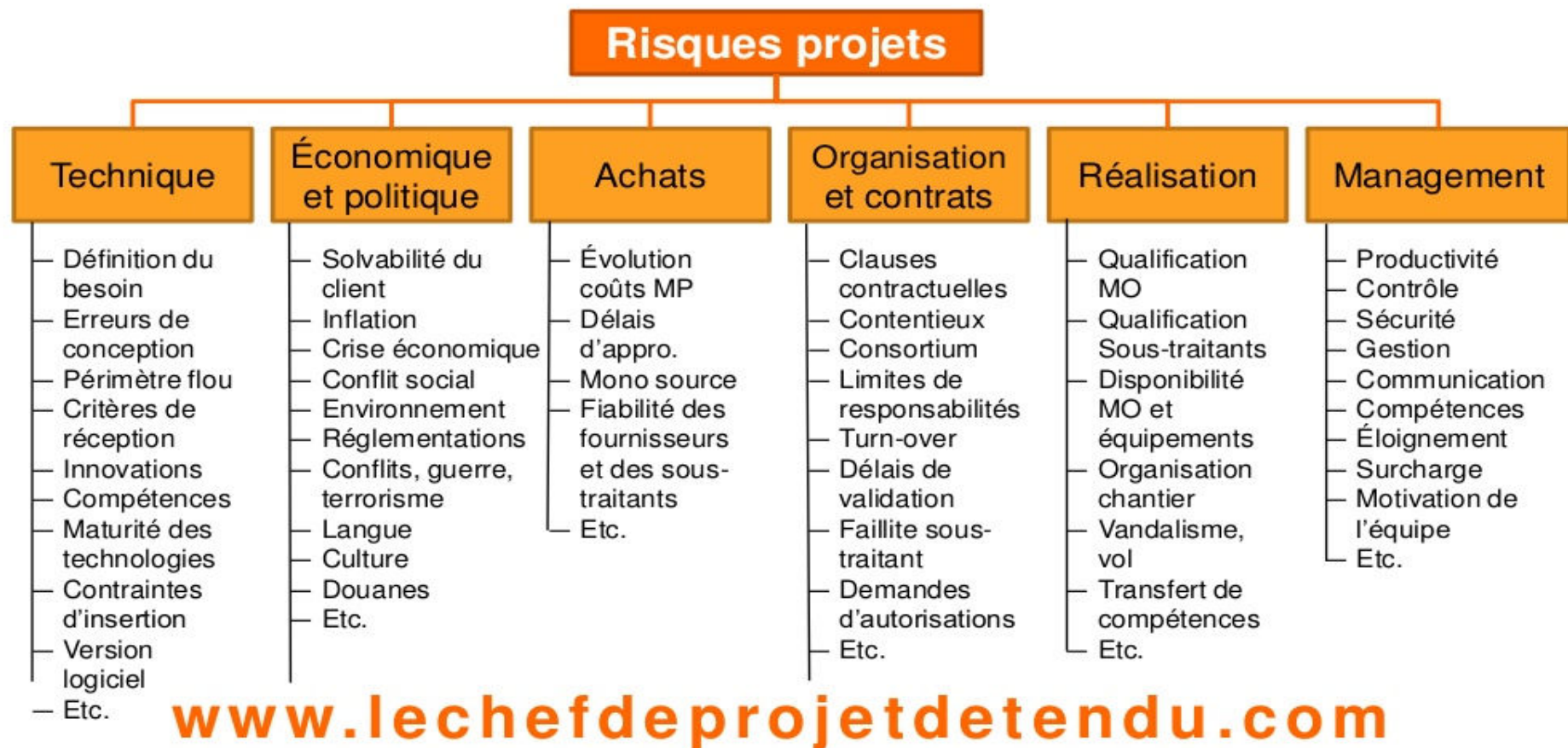
4. المستوى المالي

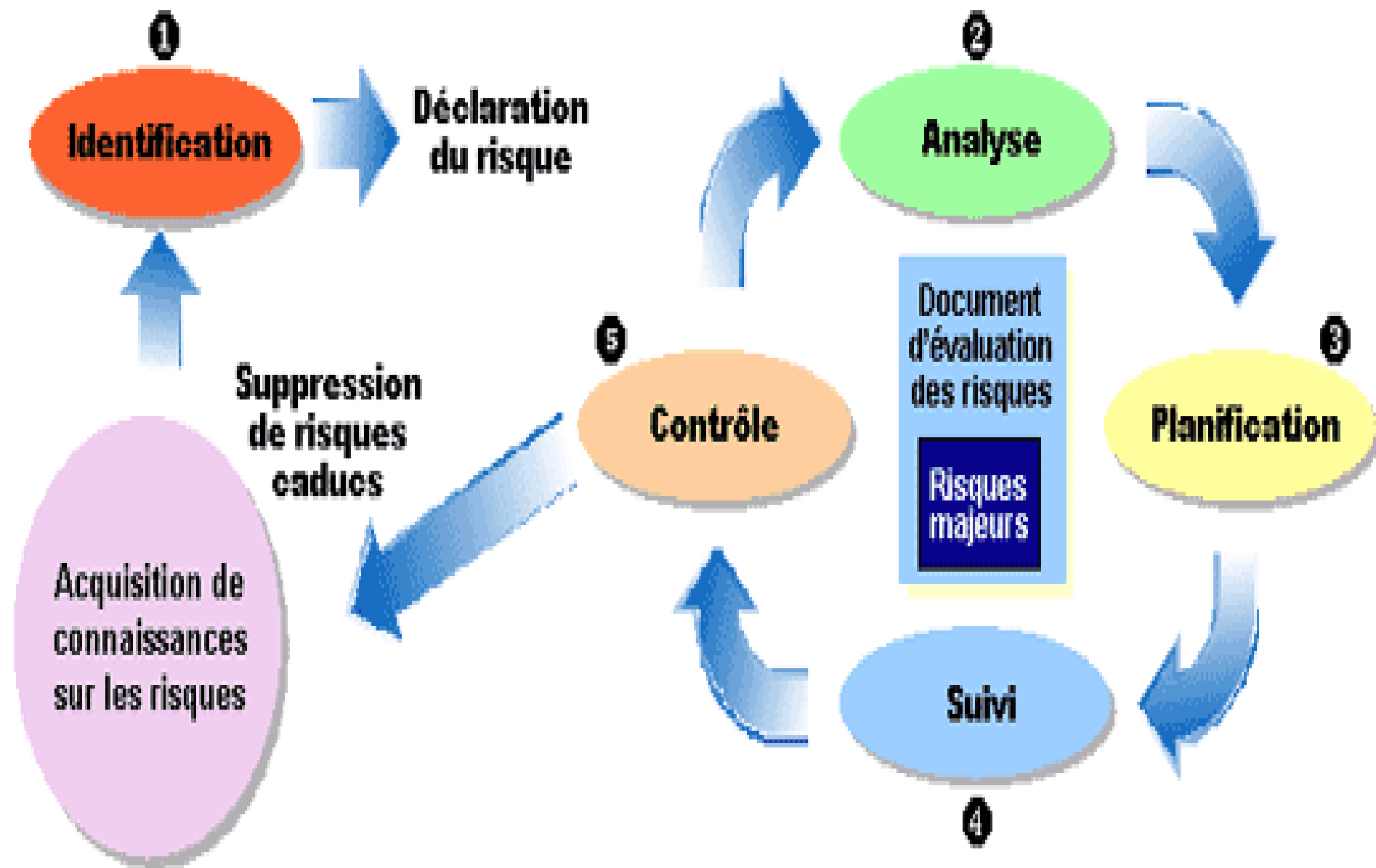
- زيادة الأسهم في البلد المضيف
- إقامة مشاريع مشتركة مع المساهمين المحليين.
- تأمين عمليات التسعير الداخلي بين فروع الشركات وكذلك بين إدارة الشركة وفروعها بشكل عادل.
- عمل نظام تقارير مفتوحة وهذا نوع من الإفصاح لأنه يسمح بالتعرف على الوضعيات المالية والمعلومات المحاسبية ، وهذا ما يعطي سمعة إيجابية عن الشركة.

الخلاصة

- إن استخدام أي طريقة من الطريقتين له مزاياه وعيوبه، وعلى الشركة أن تختار إما الأسلوب التكاملي أو الأسلوب الدفاعي لتحقيق أهداف الشركة وإبعاد الأخطار السياسية عنها، أو أن تختار الاثنين معا.
- إن حماية مصالح الشركة تتوقف على البيئة السياسية فكلما كانت البيئة السياسية إيجابية فإن استخدام الطريقة التكاملية هو المعمول به، أما إذا كانت البيئة سلبية فمن الأفضل استخدام الطريقة الدفاعية.

Exemples de risques possibles!





Processus proactif continu de gestion des risques

