

إدارة خطر البلد ومضمونه في الإدارة الدولية

مثال دول الخليج

أ.د/ عبد اللطيف عبد اللطيف

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الملخص:

Résumé:

This research deals with the notion of political and country risk in international management , what kind of strategies used by top management to solve problems resulted from foreign direct investment of multinational companies, especially in emerging markets. The assessment of country risk has become a central component of valuation.

يهدف هذا البحث إلى التعريف بمفهوم الخطر السياسي وخطر البلد في إدارة الأعمال الدولية، والاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة لمعالجة تلك الأخطار. كما يلقي الضوء على الطريقة التي يتم بها تقييم العوامل المكونة لخطر البلد مع مثال توضيحي لحالة دول الخليج. والشركات العالمية المتعددة الجنسيات تأخذ بعين الاعتبار مفهوم خطر البلد والخطر السياسي في الأسواق الناشئة الذي أصبح مكوناً رئيسياً من مكونات عملية تقييم الشركة (م. ج.).

مقدمة:

إن تسارع الأحداث على المستوى العالمي في السياسة الخارجية، والأنظمة الاجتماعية، والتغيير في بنية النفوذ في العلاقات الدولية، والمطالبة المتنامية من قبل الدول المضيفة للمشروعات الدولية بالسيطرة والرقابة على أعمال مشروعات الشركات المتعددة الجنسية طرح السؤال التقليدي وهو: ما هي الطرائق لتقييم فرص الاستثمار الخارجية؟ أهي مسح شامل للأسواق، أم التدفقات النقدية وتحليل التبادلات الخارجية، أم تحليلات الاقتصاد القياسي، أم نظريات الميزة التنافسية؟ كل هذه الطرائق لم تُصمم للتنبؤ بالثورات والاضطرابات الاجتماعية والسياسية التي تحدث في العالم .

بنهاية السبعينات من القرن الماضي قامت الثورة الإسلامية الإيرانية، كما حدث ذلك في نيجاراجوا أيضاً . وفي أوائل الثمانينات بدأت الحرب الإيرانية العراقية . وفي التسعينات جرى غزو الكويت (الحرب الخليجية الثانية). وفي بداية القرن الحالي، الحرب الخليجية الثالثة (أميركا وبعض الدول المتحالفة معها) واحتلال العراق . وخلال هذه الفترة حدث انهيار المعسكر الاشتراكي وتفكك البلدان الاشتراكية، الاتحاد السوفيتي ويوغسلافيا، وتشيكوسلوفاكيا. وحدثت الانتفاضة الفلسطينية الأولى ثم الثانية، وشاع تعبير الإرهاب الدولي الذي تمارسه إسرائيل على الشعب الفلسطيني. كل هذا مع أحداث 11 أيلول في الولايات المتحدة الأمريكية أثر على حركة الأعمال التجارية الدولية، وجعل تلك الطرائق غير كافية لاتخاذ قرارات الاستثمارات الدولية. يضاف إلى هذا نزاعات العمل، والتغيرات في الأنظمة والقوانين للبلد المضيف لتلك الشركات، والضرائب التمييزية، وعدم القدرة على ترحيل أرباح هذه الشركات إلى البلد الأم. وغير ذلك من المشاكل التي أسهمت أيضاً في عدم وضوح الرؤية الصحيحة لخطورة البلد المضيف للاستثمارات .

مشكلة البحث:

إن تفاقم المشاكل والأزمات في الدول النامية أصبح مهدداً لحكوماتها، فتفتشي البطالة وزيادة عدد السكان، وضعف الاقتصاد الوطني، ومشكلة الفقر دفعت بهذه الدول إلى فتح أسواقها أمام الاستثمارات الأجنبية وتقديم كافة التسهيلات لها عن طريق إصدار قوانين تتيح لهذه الشركات العالمية والمنظمات الدولية أن تقوم باستثماراتها في تلك البلدان بقصد الحصول على القروض الدولية لمساعدة تلك الدول على تنمية اقتصادها .

والبلدان العربية هي من ضمن الدول التي تنادي بضرورة العمل على تسهيل قدوم رؤوس الأموال الأجنبية. فأصدرت قوانين ومراسيم من أجل ذلك وحررت اقتصادها من القيود التي كانت تقيد سابقاً ولكن هل يكفي هذا ؟ .

ويبقى السؤال ما هي الضمانات التي تقدمها الدول المضيفة للشركات العاملة التي ترغب بالاستثمار في البلد المضيف وما هي الإجراءات التي تقوم بها الشركات العالمية لتواجه الأخطار التي قد تتعرض لها ؟.

أهمية البحث:

إن دراسة وتقييم الخطر السياسي أصبح من أكثر القطاعات المتنامية في دراسة التجارة الدولية، والتي تتضمن تمييز وتحليل وإدارة وتخفيض المخاطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية في الاستثمارات الدولية. وأخذت هذه الدراسات بُعدها في الثمانينات من القرن الماضي بعد تداعي الأزمات الدولية. وقد كتب (Mark Fitzpatrick) (1983, P.249-254): في هذه المجال يقول بأن دور السياسات في الأعمال الدولية كان معترفاً به ضمناً . ولكن حديثاً بدأ الاهتمام من قبل الأكاديميين بالتفاعل مع هذا النوع من الدراسات. وركز بحثه على التعريف بتقييم الخطر السياسي في الأعمال الدولية. أما (Jefferey D . Simon: 1984, Pp.123-143) فقد عمل على صياغة نظريته مستفيداً من تجربته لجنوب أفريقيا لدراسة الخطر السياسي في الأعمال الدولية. وانصب اهتمامه على مفاهيم مثل تمييز الخطورة وتحليل إدارة خطورة البلد ككل. وهناك دراسات أخرى لتصميم لنماذج Models لكل من (Lewellyn D . Howell & Brad) (1994, Pp.70-91) في الخطر الدولي للاستثمارات والتجارة الخارجية، حيث يختبر الباحثان ثلاثة طرائق أو نماذج تستخدم في عملية تقييم خطر البلد السياسي والاجتماعي والاقتصادي. وهذه الطرائق هي:

1 . طريقة الاقتصادي (E) Economist .

2. خدمات الخطر السياسي (Prs) Political Risk Services .

3. معلومة الخطر في بيئة الأعمال Business Environment Risk

Information (Beri)

هذه الطرائق لها مكوناتها التي تسهم في عملية تقييم الخسارة والربح الواقعة ضمن فترة معينة. ويصل الباحثان إلى نتيجة تبين مزايا كل طريقة، حيث أن طريقة (Prs) يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لقياس الخطورة عند تقييم الأرباح والخسائر بالنسبة للمستثمر. وإن طريقة (Berl) تحلل وتبرز المخاطر بشكل أفضل من الطريقة الاقتصادية (E).

أهداف البحث:

إن عولمة الاقتصاد والاتفاقيات الدولية والتحالفات التي تجري على المستوى العالمي في الأسواق الدولية (Nafta)، (Asian) وكذلك (Mercosur)، اتفاقيات الشراكة الأوروبية، ومنظمة التجارة الدولية التي تسعى لتحرير التجارة العالمية من القيود المفروضة عليها. كلها لا تمنع من وقوع الخطر السياسي على الشركات العالمية التي تقوم باستثمار أموالها خارج حدودها. وتبقى مشكلة عدم التأكد *Uncertainty* مقرونة بالاستثمارات الخارجية.

والغاية من دراستنا هذه أن نعرف بمفهوم خطر البلد *Country Risk* وتبيان هيكلية هذا الخطر لتساعدنا على تمييز وتحليل حالة اللاتوازن من خلال التفاوتات الموجودة في كل بلد من البلدان والعوامل المؤثرة فيه، وذلك باستخدام البيانات التي تصدرها مؤسسة *International Country Risk Guide* مؤسسة المرشد الدولي لخطر البلد عن حالة 140 دولة في العالم، والتي تقدم خدماتها إلى كافة المستثمرين العالميين، وتساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة .

تعريف خطر البلد: *Definition Of Country Risk*

تختلف التعريفات باختلاف الأبحاث ومدى تطورها وتعتبر محاولة *Mark Fitzpatrick* لإيجاد تعريف موحد لمفهوم الخطر السياسي خطوة جريئة، ولكنه لم يستطع أن يقدم سوى محاولة في هذا المجال، وذلك بسبب عدم وجود اتفاق بين الباحثين على الإطار العريض لهذا المفهوم. ومع ذلك استطاع أن يقدم من خلال دراسته في هذا المجال أربعة نماذج:

- 1- نموذج التدخل الحكومي والأضرار التي تنجم عن ذلك .
- 2- نموذج الخطر الناتج عن طبيعة السياسة (الحوادث السياسية) وهو ما يفرض على نوع معين من الصناعات على مستوى الشركة .
- 3- الخطر السياسي الناتج عن البيئة والمقصود بذلك بيئة الأعمال التجارية .

4- الخطر السياسي الناتج عن البيئة بشكل عام مثلاً (التغيرات الدولية).

هذا النماذج الأربعة العملية الموجودة في أدبيات الخطر السياسي تؤكد جميعها على تغيرات مفاجئة في البيئة السياسية.

أما جيفري . دي . سيمون (Jeffrey D. Simon: 1984, P.132) فقد اعتبر بحثه محاولة لفهم طبيعة تعقيدات وصعوبات البيئات الاجتماعية والسياسية التي تعمل من خلالها الشركات العالمية المتعددة الجنسيات (م. ج) للوصول إلى تقييم الخطر السياسي مركزاً على العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف. وكذلك الممثلين الأساسيين المساهمين في تكوين وتشكيل الخطر السياسي. وتوصل إلى وضع إطار يوضح من خلاله خطورة البلد *Country Risk*. فإذا كانت الشركة تعمل ضمن البلدان المضيفة (أنظمة مفتوحة) عند ذلك تختلف طبيعة الخطورات عن البلدان النامية (أنظمة مغلقة) ويُقسم الخطر إلى داخلي وخارجي في كل بلد من البلدان ،وكذلك مباشر وغير مباشر ثم يستعرض أهم الأخطار الموجودة ضمن إطار نظري.

ويعتبر س . براكاش ستهي و ك . أن لوثر (K.A.N . Luther: 1986, Pp.57-68) أن مفهوم الخطر السياسي له مصادره وشروحاته المختلفة في أدبيات الإدارة ليصلا إلى تقييم الخطر السياسي بأبعاده السياسية الاقتصادية، والاجتماعية الثقافية. ولكل بُعد من أبعاده عناصره المكونة له موضوعة على شكل مصفوفة تبين مصادر الخطورة وطرائق منع انتشارها في كل من البلد المضيف والبلد الأم .وكذلك يبين الباحثان ليس فقط الخطر السياسي، ولكن أيضاً كيف يمكن منع انتشار هذا الخطر .

أما *Campelle Harvey* رئيس قسم ادارة الأعمال الدولية في جامعة *Duke* فيعتبر أنه توجد أنواع عديدة من المخاطر للبلد ومتعارف عليها بأنها مجموعة مخاطر اقتصادية، مالية جيوبوليتيكية *Geopolitic* اجتماعية، تاريخية وتحليل خطورة البلد وتقنيات التنبؤ يمكن استخدامها للتخفيف من المخاطر السياسية-39, Pp. (Alan Levinsohn :2002, Pp.39-44). وفي حديث لـ * *L . Paul Bremer* أدلى به لمجلة هارفرد (*H.B.R*) حول الإرهاب وأحداث ما بعد 11-أيلول فقد اعتبر أن مفهوم الخطر السياسي هو علم وفن. ولكن أنواع هذه الخطر السياسي والاقتصادي يجب أن تكون عرضة لتحليل فعال،

وخاصة في الأسواق الناشئة. ويعدد أنواع المخاطر، ويعتبر أن المسألة ليست في إنقاص الخطورة في تلك الأسواق، وإنما الأهم من ذلك كيف يمكن تقليل الخطورة في الأعمال التجارية بعد عام 2002 سواء أكان ذلك في جاكارتا أم في شيكاغو. لذلك يقترح بريمر إعادة التفكير في طرائق الأعمال التجارية (2003: *Harvard Business Review*, Pp.22-23).

وحول السياسة الأميركية في مجال الاستثمارات الخارجية، سابقاً كانت تأخذ بعين الاعتبار منحى السلامة والأمان والرضا وعدم الرضا عند اتخاذ قراراتها. وقد كتب في هذا المجال بنجمان فانير (Benjamin Weiner, Pp.19-22) 1992: إن هذه السياسة التقليدية المتبعة منذ أيام الرئيس الراحل نيكسون لم تعط الأهمية لتحليل المعادلة السياسية في البلد أو المنطقة وكيف يمكن أن تتطور الأحداث السياسية، وتؤثر على نجاح المشروعات الاستثمارية. ويميز الباحث المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المشروعات الاستثمارية الدولية. ويؤكد بشكل خاص على النزاعات الإقليمية والحروب الداخلية بين الأقليات المختلفة والإرهاب وتغير السلطة والنزاع المسلح بين المجموعات السياسية على السلطة. وبالنهاية يخلص الباحث إلى أنه يجب على الشركات العالمية أن تقوم بنفسها بالأبحاث وتحلل خطر البلد الذي يمكن أن يؤثر على نجاح المشروع الدولي.

وتتميز الخطورة ومدى أهميتها بتحدد بأهمية الاستثمارات والتدفقات النقدية المستخدمة في الاستثمارات المباشرة الخارجية (*Foreign Direct Investment (Fdi)* ويرى كل من (M. R Czinkota I. A. Rokainen

(M.H. Moffett, Pp.112-114) أن خطر الملكية (الحياة والأموال) من الأخطار الكبيرة. بينما خطر العمليات وتحويل الأموال والخطر الاقتصادي هو أقل خطورة من الأولى، وكل خطر من الأخطار له مكوناته الجزئية التي يجب أخذها بالحسبان عند دراسة خطورة البلد.

أما هولت وويغنتون (D.H.Holt & K.W. Wigginton: 2002, P.77) فإنهما يميزان بين الخطر الكلي الذي هو خطر البلد، ويتضمن عدم التأكد مرتبباً باستمرارية الحكومة والسياسات المحلية التي تؤثر على البلد وأنظمة التسوية القانونية غير الفعالة، وعدم استقرار العملة، والنقص في التغطية، والعلاقات بين البلد المضيف والبلد الأم. ويظهر

هذا غالباً في الاتصالات الدبلوماسية على شكل نصائح للذين يرغبون بالقيام بالأعمال التجارية، أو المسافرين الأجانب. أما الخطر السياسي الذي هو على التوالي كلي وجزئي، ويرتبط بشكل خاص بالمصالح التجارية للشركات التي تعمل بالاستثمارات الدولية والتجارة الخارجية، ويحتمل أن يظهر ذلك من خلال القرارات السياسية والانتفاضات المدنية أو المشاكل الاجتماعية والمشاكل النقدية والمالية والتجارية التي ستؤثر على بيئة الأعمال التجارية بشكل يعرض الشركات إلى خسائر مادية ومالية.

إن مجمل الدراسات السابقة تأخذ البعد الكلي عند تحليلها لخطورة البلد، وتقوم بذلك مؤسسات استشارية تقدم خدماتها إلى المستثمرين سواء أكانوا مؤسسات أم أفراداً أم حكومات.

ولم تقتصر هذه الدراسات على المنظور الكلي لخطر البلد. فقد بدأ الأكاديميون يهتمون بدراسة عامل واحد أو مجموعة عوامل مثل: الفساد أو الإرهاب أو الحرب أو المشروعات المشتركة، وكيفية تعاملها مع الخطورة الدولية أو عامل مصادرة الممتلكات والأموال أو اختيار موقع الاستثمار وهكذا .

ومن أهم الأبحاث في هذا المجال الدراسة التي قام بها كل من الباحثين : (*Suleiman K. Kassieh & Jamal - R. Nassar: 1986, Pp.69-86*) حول الخطورة السياسية في دول الخليج تأثير الحرب العراقية الايرانية على الحكومات والشركات المتعددة الجنسية. وتوصل الباحثان إلى نتيجة أن تأثير الحرب على الحكومات في دول الخليج كبير وأقل منه على الشركات المتعددة الجنسية ،حيث أن الحكومات تواجه أخطاراً سياسية كبيرة من جراء هذه الحرب ،وخاصة أن تصدير الثورة الايرانية إلى الدول المجاورة كان من الممكن أن يحدث لولا الدعم الكبير الذي لاقتته العراق من قبل أميركا والغرب ودول الجوار. بينما الشركات المتعددة الجنسية فإنها لا تواجه أي خطورة سياسية فيما يتعلق ببيع ما تنتجه وربما تواجه الخطورة فقط عند إجراء العقود الاستثمارية .

والدراسة التي أجراها الاقتصادي (*Duncan H . Meldrum: 2000, Pp.33-40*) حول أهمية اعتماد طريقة تحليل خطورة البلد لتمييز عدم التوازن الحاصل الذي يزيد من خطورة هبوط العائد المتوقع على الاستثمارات الخارجية بالنسبة للشركة الدولية، واعتمد

في دراسته ستة مقاييس هي: الخطر الاقتصادي، خطر تحويل الأموال، خطر معدل سعر القطع، موقع البلد خطر السيادة، والخطر السياسي لفحص درجة الارتباط بين هذه المقاييس، وتحليل الامكانية التي من خلالها يمكن أن يتنبأ بالعوائد على استثمارات التصنيع. وإن محلي الشركات يمكنهم تحسين الأداء لمقاييس الخطورة المتاحة لدى الأقسام التجارية، وذلك بتعديل المقاييس لتناسب مع الأنواع الخاصة للاستثمارات الخارجية المباشرة.

وتطورت الأبحاث في هذا المجال لتشمل دور هيئة المديرين (مجلس الشركة) ودورهم في اتخاذ القرار لكي تصبح الشركة دولية. ولدراسة الظاهرة قام كل من Alan E Ellstrand, Jonathan L. Johnson Laszlo Tihanyi: 2002, Pp.769-777. بدراسة واختيار 95 شركة منتجة مأخوذة من Fortune (500). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين بنية مجلس المديرين ومستوى الخطر السياسي الدولي الموجود للمحافظة الإستثمارية الخارجية المباشرة للشركة. وبرأيهم أن موضوع الخطر السياسي الدولي له أهميته الخاصة الاستراتيجية بحيث لا يمكن تجاهله. ودراستهم ما هي إلا نقطة بداية لدراسة أخرى .

هذه الدراسة تبعتها دراسة أخرى لجوزيف خوري سركيس (Sarkis, Joseph) (Khoury:2003,Pp.73-93) عن التنوع في المحفظة الاستثمارية الدولية للمستثمر الفردي مع إدخال عنصر خطورة البلد في عملية اتخاذ قرار الاستثمار عن طريق عمل نموذج يعرف به خطورة البلد والطرائق المختلفة التي يمكن بها تقليل هذه الخطورة، ثم تطور بعد ذلك تقنية لإدخال عنصر خطورة البلد في نموذج حصة المحفظة الاستثمارية أخذاً بالاعتبار التنوعات الممكنة الدولية المختلفة والآلية المباشرة وغير المباشرة للحد من المخاطر المالية الدولية في الأسواق المالية العالمية. ويوصي الباحث المستثمرين بالتنوع في الاستثمارات الدولية وأنه لا يوجد نموذج مثالي دائماً، وأن لكل سوق مالي خصوصيته، وأنه لا توجد محفظة مالية مثالية لكل المستثمرين وفي كل الأزمنة.

والبحث الذي أجراه (Aswath Damodaran:2003 ,Pp.63-76) حول تعرض الشركة لخطورة البلد يعكس الأهمية الكبيرة لهذا العامل وأثره على الاستثمارات. ويتساءل هل يجب على الشركة أن تضيف عائداً للخطورة عند تقييمها لأسهمها في الأسواق الناشئة

Emerging Markets بسبب خطر البلد *Country Risk* ويتوصل الباحث إلى أن تقييم خطر البلد أصبح جزءاً من مكونات حسابات تقييم الشركة . بمعنى أنه على الشركة عند تقييم العوائد على الأسهم أن تضيف عائداً إضافياً يسمى مكافأة خطر البلد *Country Risk Premium* إلى عائد الخطر بشكل عام *Risk Premium* وذلك من جراء تعرض الشركة في الأسواق الناشئة لخطر البلد الذي تستثمر أموالها في أسواقه.

ومن الدراسات التي تعكس أهمية خطر البلد أيضاً البحث الذي قدمه كل من *M.Habib & L. Zurawicki* (2001, Pp.687-700) : حول الفساد *Corruption* أحد المكونات الأساسية لخطر البلد تحت عنوان مستوى استثمارات البلد وتأثير الفساد: بعض البراهين التجريبية .ويحلل الباحثان المعطيات لـ (111) دولة على مدى خمس سنوات (1994 - 1998) وتوصلا إلى نتائج تدعم الفرضية حول التأثير السلبي للفساد على الاستثمارات المحلية والأجنبية المباشرة. ولكن هذا التأثير هو أقل على الاستثمارات المحلية منه على الاستثمارات الأجنبية . وأن تفشي الفساد سيؤدي إلى تأخير الاستثمارات في البلد المعني بالأمر . وبالتالي فإن الاستثمارات ستنقل إلى مواقع أخرى . فهما يقترحان استناداً إلى النتائج أن الانفتاح الاقتصادي والاستقرار السياسي سيؤديان إلى إضعاف الفساد . وبتعابير أخرى فإن الفساد يحول دون تحقيق الاستثمار الأمثل في البلد .

بعض الباحثين مثل *Alan Levinsohn*:(2002,Pp.39-44) استخدم مفهوم خطر البلد لتحقيق أغراض سياسية *Geopolitics* حيث يذكر كيف أن الشركات العالمية المتعددة الجنسية مثل شركة شل الهولندية تقوم بوضع خطط واستراتيجيات من خلال مؤسسات استشارية تساعد على القضاء على البلدان التي لا تتمتع بالديمقراطية وتحارب الرأسمالية وذلك عن طريق تصور (سيناريو) لحرب أهلية بين الاصلاحيين والمتشددين من المسلمين على الأقل في عشر من الدول المسلمة . ويذكر أن نيجريا وإندونيسيا والجزائر هي من الدول الجاهزة لهذا النوع من الحروب، ويعتبرها محفوفة بالخطر السياسي .

من خلال ما تقدم يمكننا أن نعرف الخطر السياسي أي خطر البلد، هو إمكانية حدوث نتائج غير مرغوبة لقرارات سياسية أو حوادث طارئة، أو ظروف معينة موجودة في بلد ما قد تكون اجتماعية فتؤثر في بيئة الأعمال . وينتج عن ذلك خسارة في الأموال، أو

نقص في الإرباح الهامشية للمستثمرين. وأن خطر البلد يشمل كلاً من المستثمرين الخارجيين والمحليين ولكن بنسبة أقل. وهذا الخطر تختلف درجاته بحسب أهمية الاستثمارات، ودرجة الشك الناتجة عن العمليات والنشاطات للشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق العالمية .

طريقة البحث :

تشير الدراسات والأبحاث السابقة إلى أن الخطر السياسي لم يحدد إيجاد نموذج واحد متعارف عليه يمكن تطبيقه للحصول على نتائج أكيدة في هذا المجال. لاسيما، وأن كل باحث يعطي أهمية خاصة لعامل أكثر من بقية العوامل المكونة للخطر مما جعل الشركات العالمية والمهتمين بالاستثمارات المباشرة الخارجية يتوجهون إلى شركات ومؤسسات ومنظمات مهمتها البحث عن خطر البلد *Country Risk* المضيف لهذه الشركات المستثمرة .

إن مشكلة قياس خطر البلد تفرض على الشركات العالمية البحث عن مصادر بيانات *Data* موثوقة من حيث النوعية والكمية للتحليل والوصول إلى النتائج المرجوة . وصعوبة الحصول على البيانات تقلل من إمكانية التنبؤ بخطر البلد كما أن التقنيات الاحصائية المستخدمة مثل *Delphi* والسلاسل الزمنية ونماذج الانحدار لا تفي بالغرض عندما تكون المعلومات غير دقيقة ومنحرفة ناتجة عن أجوبة لها طابع خاص من الحساسية بالنسبة لسكان البلد المعني بالاستقصاء فالمعلومات التي تجمع من الإداريين البيروقراطيين قد تقود إلى معلومات خاطئة لأنها غير معلنة. وكذلك فإن الوكالات الدولية مثل الأمم المتحدة، أو بلدان معينة مثل الولايات المتحدة الأمريكية التي تقوم بجمع المعلومات بواسطة إدارة الدولة *State Dept.* تجمع معلومات لها صفة العقائدية *Doctring* تستخدم لصالح الدولة المعنية بالاستبيان، أو ضد الدولة بحسب المصالح التي تخدم البيروقراطيين والقائمين على رأس الحكم من السياسيين (*S.Prakash Sethi*) (*K.A.N. Luther :1986,Pp.57-68*) . وهكذا فإن المعلومات لا تجمع لتستخدم في وضع استراتيجية هدفها خدمة الأعمال التجارية فقط .

كذلك فإن تحليل البيانات والمعلومات يفرض مشاكل بسبب عدم القدرة على تصفية وتنقية تلك المعلومات مهما تعددت نوعية التقنيات المستخدمة للوصول إلى نتائج سليمة .

لذا فقد انتشرت المؤسسات الدولية التي تهتم بجمع المعلومات عن الدول لتقدم استشاراتها إلى الشركات العالمية عن خطر البلد ونذكر بعض هذه المؤسسات الاستشارية: فورتشن 500 (Fortune 500) و جلوبال 1000 (Global 1000) وبنك أميركا للخدمات العالمية للمعلومات، ووحدة المعلومات الاقتصادية ويوروموني Euro Money وخدمات الخطر السياسي التي يصدر عنها الدليل العالمي لخطر البلد International Country Risk Guide. جميع هذه المؤسسات الاستشارية تقدم خدماتها عن خطورة البلد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمالية .

خطر البلد: مثال دول الخليج

إن استعمال كلمة خطر البلد تأتي للتخفيف من عبارة الخطر السياسي المستخدمة في أدبيات الاستثمارات الدولية. وكل دولة من الدول تتوفر فيها مقومات الخطر السياسي، وهي ليست حكراً فقط على الدول النامية. والدراسات التي أجريت على الأسواق الناشئة Emerging Markets في آسيا وأميركا اللاتينية عن الخطر الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمالي تعتبر بالنسبة ل (J. Marc Michel Leonard: 2001,) 506-491P) قصر نظر وذلك لسببين:

أولهما : خطر البلد يمكن أن ينتشر من الأسواق الناشئة إلى أسواق الدول الكبيرة السبعة (G7) من خلال العمليات التي تتم بين هذه الدول والدول النامية .

ثانيهما : أن خطر البلد يمكن أن يأتي من البلد نفسه مثل حادثة تفجير مركز التجارة الدولي في نيويورك في 11 أيلول 2001 أعطى الحكومة الأمريكية زريعة لسن قوانين وتشريعات لحجز كافة الممتلكات للشركات والجمعيات والأفراد الذين يفترض أن لهم علاقة بالمنظمات الإرهابية.

لذا فإن خطر البلد ليس حصراً على دولة دون أخرى. والبيانات التي تصدرها مؤسسة International Country Risk Guide المرشد الدولي لخطر البلد عن 140 دولة في العالم مستخدمة طريقة خدمات الخطر السياسي (Prs) لتقيس درجة الخطر السياسية والاقتصادية الاجتماعية والمالية. وتحسب مؤشرات الخطر لكل نموذج من النماذج. وكذلك مؤشر الخطورة المركبة Composite Risk وتقوم بذلك شهرياً وتستخدم خمسة

عوامل مالية، وثلاثة عشر 13 عاملاً سياسياً، وستة عوامل اقتصادية. و يعطى كل عامل من العوامل درجة تعديل نسبية. وكلما كانت النسبة عالية كلما كان الخطر أقل. ويتم تقييم الخطر السياسي وخطر البلد من قبل موظفين مختصين بالتحليل للمعلومات المتوفرة .

أما نتائج الخطر الاقتصادي فهي مبنية على أساس تحليل موضوعي للمعطيات الكمية المتوفرة، فالخطر المثالي لنتائجه محسوبة على أساس تحليل كمي ونوعي للمعلومات. والخطورة المركبة فهي محسوبة على أساس رياضي لمجموعة المخاطر الثلاثة (الاقتصادية والسياسية والمالية). والجدول التالي يوضح ذلك بالنسبة لدول الخليج حسب ما جاء في دليل المرشد الدولي لخطورة البلد *Data .Com* ([Http://Www.Country](http://Www.Country)):2003.

خطر البلد في دول الخليج * *Country Risk in Golf countries*

نسبة الخطورة السياسية	%77	%78	%75.5	%73	%67	%78	إسم البلد
L البيروقراطية ونوعيتها	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	البحرين
K المسؤولية الديمقراطية	4.5	3.0	1.0	2.0	0	2.0	الكويت
J المساعدات العربية	5.0	5.0	5.0	6.0	5.0	5.0	عمان
I النظام والقانون	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	قطر
H التدخل الديني في السياسة	4.5	2.0	4.0	4.0	3.0	4.0	المملكة العربية العربية
G تحلل الجيوش في السياسة	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	الإمارات العربية
F الفساد	2.0	2.0	2.5	2.0	2.0	2.0	
E النزاع الخارجي	11.0	11.0	10.0	8.5	10.0	11.0	
D النزاع الداخلي	9.5	10.5	9.5	9.5	8.5	11.0	
C وضع الاستثمار	11.5	11.0	11.5	10.0	11.0	11.5	
B الشروط الاقتصادية والاجتماعية	8.0	11.0	9.0	8.5	6.0	10.0	
A الاستقرار الحكومي	11.0	10.5	11.0	11.5	9.5	10.5	

* هذه الأرقام تعكس الوضع في لحظة معينة ويمكن أن تتغير وفقاً للتغيرات الدولية والمحلية التي تحصل في بيئة البلد.

الرمز	المتغيرات	الاستقرار الحكومي	الظروف الاقتصادية	وضع الاستثمار	النزاعات الداخلية	النزاعات الخارجية	تدخل الجيش في السياسة	تدخل الدبلوماسية	النظام والقانون	المشكلات المعقدة	المسؤولية الاجتماعية	نوعية البنية التحتية
L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	الرمز
4	6	6	6	6	6	6	12	12	12	12	12	القيمة الأعظمية

المصدر: (*International country Risk Guide* (September 2003)

يظهر الجدول أن نقاط القوة المتوفرة في دول الخليج والتي تسهل قدوم الشركات العالمية للاستثمار هي صورة (وضع) الاستثمار، إذ تتراوح بين % 11.5 في كل من البحرين وعمان والإمارات العربية المتحدة، وهي % 10 في إمارة قطر.

ويبين الجدول أيضاً أن نسبة الخطورة السياسية في دول الخليج للبلدان المدروسة منخفضة *Low Risk* وهي بحسب التسلسل الكويت والإمارات العربية المتحدة % 78 ثم البحرين % 77 وعمان % 75.5 ثم قطر % 73. أما بالنسبة للمملكة العربية السعودية فتقع ضمن الخطر المعتدل *Moderate Risk* ونسبة % 67.

وإذا حللنا نقاط القوة والضعف بالنسبة للمكونات الرئيسية لخطر البلد لرأينا صورة الاستثمار هي من النقاط القوية التي يمكن أن تستغلها هذه البلدان لجلب الاستثمارات الدولية للعمل في أسواقها، كذلك الاستقرار الحكومي والنزاع الخارجي كما هو واضح يساعد على العمل في تلك الأسواق، إذ أن نسبة الخطر متدنية. أما نسبة الخطورة العالية فهي بالنسبة للفساد والمسؤولية الديمقراطية وتعاني منها جميع الدول الخليجية مع فوارق بسيطة.

إدارة الخطر السياسي وخطر البلد :

والآن كيف يمكن أن تواجه الشركات العالمية (م. ج) خطر البلد عند اتخاذها قرار الاستثمار؟. وما هي الاستراتيجيات المتبعة عند تقييمها احتمال وجود الخطر ؟ . من جهة يستطيع المدبرون اتخاذ قرار بإيقاف التعامل مع بلد ما عند حد معين من الخطورة، وذلك إما بالابتعاد عن هذا البلد أو سحب استثماراتهم عن طريق بيع أو ترك مصانعهم والموجودات المستخدمة في هذا البلد.

ومن جهة أخرى إذا كانت درجة الخطورة للبلد منخفضة، أو أن بيئة الخطورة مرتفعة تقود إلى عوائد مرتفعة عند ذلك يختار المدبرون إما أن يبتدئوا أو أن يحتفظوا بالعمليات التي يقومون بها بشكل يُوفّق بين الخطر وبيئة الأنظمة السياسية. هذا التكيف يأخذ أشكالاً عدة كل منها يصمم ليتجاوب مع المشاغل والاهتمامات في المنطقة التي يعمل فيها فرع الشركة الأم. ويوضح جريجوري 1989 الاستراتيجية التي يجب على إدارة الشركة العمل بها لإدارة الخطر السياسي والتي تقوم على اتباع طريقتين :

الأولى : دفاعية *Defensive* **والثانية :** تكاملية *Integrative* فالطريقة الدفاعية أو الاستراتيجية الدفاعية، تعتمد على وضع كل ما هو هام من عمليات الشركة خارج متناول البلد المضيف، وذلك للتقليل من إعتماضية الشركة على هذا البلد ،أو أن تجعل كلفة هذه العمليات كبيرة بحيث يصعب على الدولة المضيفة أن تتدخل في تلك العمليات (*Mark Manden Thall & others :1995 ,p.51*)

وفي هذا المجال يذكر *Taoka & Beeman* الوسائل التي تتكيف بها الشركات (*Helen Deresky :2003,p.15*)، وهي :

1. المشاركة بالأسهم عن طريق المشاريع المشتركة *Joint ventures*.
2. المشاركة بالإدارة، أي مشاركة المحليين (البلد المضيف).
3. تركيز العمليات في البلد المضيف، أي جعل فرع الشركة جزءاً من الاقتصاد المحلي.
4. تطوير وتنمية المساعدات التي يقدمها فرع الشركة للبلد المضيف (تعليم، تدريب، عناية صحية...الخ).

كما يقترح أيضاً وسيلتين إحداهما الاعتمادية *dependency* ويقصد بذلك التقليل من اعتماد الشركة على البلد المضيف من خلال سيطرتها على المدخلات، والرقابة الدقيقة على السوق، والاحتفاظ بالمواقع الحساسة ووسائل النقل. والثانية هي التحوط *Hedging* ويشمل التأمين ضد المخاطر السياسية، فبعض البلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية لديها مؤسسات تقوم بأعمال التأمين مثل شركة الاستثمار الخاصة لما وراء البحار. كما يشمل ذلك الاستقراض من البلد المحلي لتمويل المشاريع الاستثمارية بحيث يجعل المخاطر السياسية أقل تأثيراً على فرع الشركة. وإن استخدام إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على قوة الشركة، وعليها أن تختار أفضل الاستراتيجيات التي تحقق لها أهدافها، وحماية مصالح الشركة متوقف على البيئة السياسية فكلما كانت إيجابية من الأفضل استخدام الطريقة التكاملية وحينما تكون سلبية فالعكس بالعكس. كما تتبع الشركات العالمية استراتيجية التنوع *diversification* في استثماراتها في بلدان متعددة بحيث تخفف من مخاطر البلد السياسية.

الخاتمة:

لكل دولة من الدول مخاطرها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ومن الطبيعي عند دراستنا لخطر البلد أن نتعرض لهذه المخاطر، وخاصة في الأعمال الدولية، وما هي الاستراتيجيات التي يجب إتباعها. وقد برهنت الدراسات والأبحاث أن خطر البلد *country Risk* أخذ بُعداً نظرياً وعملياً في التطبيق، حيث برهنت هذه الأبحاث على أنه يجب أخذ هذا البعد بالاعتبار عند القيام بالاستثمارات الخارجية بعد أن كان في السابق غير مُعلن. وبعض الباحثين مثل *Aswath Damodaran* يؤكد على أن تقييم خطر البلد في الأسواق الناشئة أصبح جزءاً لا يتجزأ من مكونات حسابات تقييم الشركة بحيث يجب إضافة عائد إضافي يسمى *Country Risk Premium*.

أما البعد الآخر لخطر البلد فهو سياسي (جيوبوليتيك) أي استخدام هذا المفهوم لأغراض سياسية الغرض منها إيجاد الفتن والنزاعات المحلية في الدول التي تعارض الرأسمالية، أو بحجة أنها غير ديمقراطية. وهذا ما أكد عليه آلان ليفنسون رئيس التحرير لمجلة *Strategic Finance* حيث كتب يقول إن بعض الشركات العالمية تضع خطأً لهذا النوع من الإقتتال بين المسلمين المتشددين والمعتدلين من أجل تحقيق استثمارات أفضل

في الدول الإسلامية وترسيخ الديمقراطية. ويبدو أن هذا التصور لم يعد حكراً على الشركات العالمية (م. ج.) بل أصبحت الدول الكبرى صاحبة القرار في اعتبار أي بلد من البلدان يشكل خطراً على الأمن العالمي، وما يجري في الساحة الدولية يبرهن على ذلك.

المراجع

1. Alan E. Ellstrand, Laszlo Tihanyi & Jonathan L. Johnson(2002): *Board Structure And International Political Risk*, Academy Of Management Journal, Vol.:45, No.4, Pp.769-777
2. Alan Levinsohn (2002): *New Geopolitics Spotlights: What Can You Do About "Inefficiencies" Of Overseas Economics ?* Strategic Finance , January, Pp. 39 – 43
3. Aswath Damodaran(2003): *Country Risk And Company Exposure: Theory And Practice* ,Journal Of Applied Finance , Fall /Winter, Pp. 63 –76
4. Benjamin Weiner(1992): *What Executives Should Know About Political Risk* Management Review, January , Pp. 19 – 22
5. D.H. Holt& K.W.Wigginton (2002): *International Management*, (2nd Ed.), Harcourt College Publisher's, Inc., Fort Worth.
6. Doing Business In Dangerous World (2003): *Fore Thought, Conversation*, Harvard Business Review, Ebsco Publishing , P. 22 – 23
7. Duncan H. Meldrum(2000): *Country Risk And Foreign Direct Investment*, Business Economics, January, Pp. 33 – 40
8. Helen Deresky (2003): *International Msnagement: Managing Across Borders And Cultures*, (4th Ed.), Pearson Education Inc., N.J.
9. Http : // Www. Country Data .Com (2003): / Wizard / View By Variable .Phtml.
10. J. Marc Michel Leonard(2001): *The Economic , Business , And Policy Components Of Political And Country Risk Management* , International Finance, Vol. 4: No.3, Pp. 491-506

11. Jeffrey D .Simon(1984): *A Theoretical Perspectives On Political Risk*, Journal Of International Business Studies, Winter, Pp .123 – 143
12. L Lewellyn D .Howell &Brad Chaddick (1994): *Models Of Political Risk For Foreign Investment And Trade: An Assessment Of Three Approaches*, The Columbia Journal Of World Business–Fall, Pp.70–91.
13. Mark Fitz Patrick(1983): *The Definitions And Assessment Of Political Risk In International Business* , A Review Of Literature Academy Of Management Review, Vol. : 8 ,No: 2, Pp. 249-254
14. Mark Manden Thall & Others (1995): *Global Management*, Back Well, P.51
15. M. Habib – L. Zurawicki (2001): *Country – Level Investments And The Effect Of Corruption – Some Empirical Evidence*, International Business Review .10, Pp. 687-700.
16. M .Rczinkota, I. A Rokainen& M.H. Moffett (2005): *International Business*, (7th. Ed), South – Western, Thompson Corporation, Pp. 112 –.114
17. Sarkis, Joseph Khoury(2003): *Country Risk And International Portfolio Diversification For Individual Investor*, Financial Services Review ,12, Pp.73 – 93
18. S .Prakash Sethi & K .A .N .Luther (1986): *Political Risk Analysis And Direct Foreign Investment: Some Problems Of Definition And Measurement* ,California Management Review . Volume Xxviii , No : 2 Winter , Pp.57-68
19. Suleiman K. Kassicieh& Jamal R. Nassar (1986): *Political Risk In The Gulf: The Impact Of The Iran – Iraq War On Govern Mints And Multinational Corporations* ,California Management Review, Vol.: Xxiii No. 2, Winter ,1986 Pp. 69 – 86 .