1- الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط المؤسسة

على الرغم من الفرص التي تتاح للمؤسسات نتيجة توجهها للأسواق الدولية، إلا أن البيئة الدولية تتضمن كذلك مجموعة من الأخطار تكون مرتبطة بنشاط تجاري. فالصفقات الدولية تولد مجموعة من الأخطار مترابطة جزئيا، لذلك قمنا بتخصيص هذا االعنصر لذكر خمسة أنواع رئيسية من الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط المؤسسة؛ الأخطار التجارية، الأخطار السياسية، القانونية، أخطار الصرف، وأخيراً الأخطار الثقافية.

1-5-الأخطار التجارية

الخطر التجاري والذي يطلق عليه أيضا خطر الزبون، وخطر الإئتمان مرتبط بعدم الدفع الذي ينتج عن عدة أسباب ويضرب إستقرار المؤسسة. والخطر التجاري ليس مرتبط فقط بالنشاط الدولي ولكنه يكون أكثر خطورة عندما تكون الصفقة ذات طابع دولي.

- الخطر المرتبط بتوزيع رقم الأعمال ومدى تركزه على عدد صغير أوكبير من الأسواق الدولية، وكذلك العدد المتوسط للزبائن بالنسبة للمؤسسة في كل دولة أوسوق. ولتقييم هذا النوع من الأخطار يتم تطبيق قانون باريتو فإذا كان رقم الأعمال يتم تحقيقه مع عدد قليل من الزبائن في عدد قليل من الدول فإن هذا يؤدي إلى خطر تجاري أقصى، فيما يتدنى هذا الخطر في حالة وجود عدد كبير من الزبائن في عدد كبير من الدول
- الخطر المرتبط بمميزات السوق نفسه وخاصة فيما يتعلق بإحتمال صغر حجم السوق. هذا النوع من الخطر يكون مرتبطاً جزئيا بدراسة السوق التي تتم قبل الدخول إلى السوق المستهدف. فعملية تقدير حجم الطلب في البلدان النامية تكون صعبةّ بصفة خاصة، وينطبق هذا النوع من الخطر كذلك على كل الأسواق إذا كان المنتج جديدا، مما يجعل من الصعب التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية، خاصة أن تكاليف تطوير المنتج وكذلك السوق تكون كبيرة جدا
- الخطر المرتبط بتواريخ الإستحقاق التي تم التفاوض عليها: فكلما كان تاريخ استحقاق الديون بعيداً كل زاد حجم الخطر التجاري. كذلك فإن طول آجال الدفع قد يكون له آثار
مضرة على السيولة، الربحية وكذلك محاسبة المؤسسة. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر تعرضاً لمثل هذه الآثار.

كما يتوجب الإشارة إلى أنه توجد عدة وسائل لتغطية أو تسيير هذا الخطر التجاري نذكر منها:

- تحويل خطر الائتمان لشركات التأمين الحكومية والخاصة والتي تقوم بدورها بتسيير حسابات الزبائن وضمان إتمام الصفقات
- التغطية المستقلة أوالذاتية لخطر الائتمان: عن طريق إختيار طرق دفع آمنة كالقرض المستندي مثلا والتسليم بعد الدفع.

2-5-الأخطار السياسية الدولية

إن الخطر السياسي هو عنصر معقد ومتعدد الأسباب، فالبنسبة للمؤسسة هو الخطر الناتج من جهة، عن تصرف (أو عدم التصرف) من طرف الدولة المضيفة إتجاه المؤسسات الأجنبية العاملة

مع أو في هذه الدولة. فالحكومات تملك مجموعة من الإجراءات والوسائل الممكنة التي بواسطتها قد تشجع أو تجعل من الصعب تواجد المؤسسات الأجنبية على أراضيها.

كما ينتج الخطر السياسي في بلد ما عن عوامل البيئة السياسية غير المستقرة في هذا البلد مثل التكوين الديموغرافي، الإنقسامات اللغوية والدينية، المتطرفين المسلحين، اللجوء إلى العمليات الإرهابية، تدمير البنى التحتية، حالات الحرب، الفساد الإداري...

كما أن الخطر السياسي الدولي بالنسبة للمؤسسات يتضمن أيضاً مواقف الدول المضيفة من المؤسسات الأجنبية. فإذا كان الموقف سلبي إتجاه هذه المؤسسات، فيمكن لهذه الدول أن تلجأ إلى وسائل متطرفة كمصادرة ممتلكات المؤسسة، التأميم، كما يمكن أيضاً أن تفرض وجود شريك محلي بنسبة معينة مع المتعاملين الأجانب ...يعبر الخطر السياسي عن ذلك الخطر الذي يؤثر على المستثمر ولكنه ليس ذو طبيعة إقتصادية أو مالية. فهو بالتالي خطر يتعلق بالسياق العام للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة. ونقصد بالسياق العام مجمل العوامل والمؤثرات غير الإقتصادية التي تتعرض لها المؤسسة في إطار محيط جغرافي.

وينبع الخطر السياسي من مبدأ السيادة الذي يشكل الدعامة الأساسية لكل دولة. فهذه الأخيرة بيدها سلطة القهر والمنع وبإمكانها أن تصدر قرارات تكون ضارة بمصالح المؤسسة المستثمرة. وتختلف هذه القرارات وتتعدد بدءا بفرض ضرائب جديدة أوتحديد النشاط الى غاية التأميم. وبالتالي فإن المؤسسة في مواجهة خطر لا تتحكم فيه ولكنه يؤثر تأثيرا بالغا عليها. وتتعدد أسباب ظهور الخطر السياسي من دوافع عقائدية ترتبط بفوز حزب في الإنتخابات معروف عنه عداؤه الشديد للأجانب، أو عدم تحبيذه للاستثمارات الأجنبية المباشرة. وإن كان هذا النوع الأخير من المخاطر تقلص نتيجة سعي معظم الدول لجلب الإستثمارات الأجنبية. وتؤدي المصاعب الإقتصادية لبلد ما إلى تباطؤ في النمو وإختلالات هيكلية تدفع بالدولة الى إتخاذ قرارات كمنع إستيراد بعض المواد أو رفع الرسوم الجمركية وكذا رفع الضرائب. وتلعب الصراعات الإجتماعية دورا في تأجيج حدّة الخطر السياسي إضافة إلى المعارضة الدينية. ولا يجب أن تنسى في هذا السياق الدوافع النفسية كشخصية بعض قادة الدول.

ويمكننا أن نستشف من خلال بعض الدلائل والمؤشرات على إحتمال حدوث الخطر السياسي مثل تطور الفلسفات السياسية المعادية وظهور الصراعات الداخلية وكذا وجود جماعات ضغط.

ويمكن أن تنجر عن الأخطار السياسية أحداث خاصة متعلقة بآثار الحروب الأهلية أو الإستيلاء على الحكم بطريقة غير شرعية، أو قرارات تشريعية أو إدارية خاصة أو أخيرا في المناخ العام للإستثمارات.

وتشير بالتالي التغييرات العقائدية في هرم السلطة الى إمكانية إصدار القرارات يمكن أن تضر بمصالح المؤسسة الأجنبية المستثمرة.

ويوضح الجدول رقم (1-2) في الصفحة الموالية الإجراءات المتخذة من قبل الدولة المستقبلة تجاه المستثمر الأجنبي، وهي تعدد وتتنوع من تدخل تمييزي بسيط إلى النزع الكامل للملكية.

الجدول رقم(1-2): الاجراءات المتخذة من قبل الدولة المستقبلة تجاه المستثمر الأجنبي.

تدخل غير تمييزي (A)	تدخل تمييزي (B)	عقوبات تمييزية (C)	نزع الملكية (D)
اشتراط تعيين محليين في مناصب قيادية	عدم السماح إلا بالمؤسسات المشتركة؛ تكون فيها المؤسسة الأجنبية حائزة على الأقلية	السلب المقنع (إعادة الإستثمار الأجنبية والمحددة للأرباح)	الاستيلاء التأميم
التفاوض على أسعار التحويل لغرض تحبيذ الوعاء الضريبي للبلد المستقبل	اقتطاع ضرائب خاصة أو أعباء ثقيلة لصالح الخدمات العامة	فرض أعباء أوضرائب جديدة للحدّ من تحقيق الأرباح	إقامة نظام اشتراكي (التأميم الشامل)
اشتراط إقامة صناعات تصديرية تقوم ببيعها في السوق المحلي بسعر يقارب عتبة المردودية وهذا: -لتشجيع الاستهلاك الداخلي أو -تحفيز الإستثمار المحلي.	اللجوء إلى مختلف الإجراءات القضائية المعقدة	المطالبة بتعويضات ضخمة على سوابق ماضية	
الطلب من المستثمر إقامة مؤسسات اقتصادية واجتماعية	تشجيع مقاطعة منتوجات أو مستخدمي المؤسسة		
إجبار استعمال نسبة من العناصر المحلية في المنتوج النهائي			
توقيف تحويل العملة المحلية بشكل مؤقت			

Source: Alain Chevalier et Georges Hirch, **Le choix de l'investissement à l'étranger**, Revue française de gestion, N° 31, 1981 , p:17.

من خلال الجدول رقم (1-2) يتضح أن الخطر السياسي يتنوع بتنوع أسبابه ومستوياته ويأخذ عدة أشكال منها:

- **المصادرة:** إن مصادرة الحكومة واستيلائها على المشروعات الخاصة بالأجانب أو مصادرة بعض أو كل ممتلكات المؤسسة لأغراض المنافع العامة بتعويض بسيط للغاية، وذلك لعدة أسباب منها: إعتقاد الحكومة أنها قادرة على استخدام الموجودات بشكل أفضل أو تعتقد الحكومة أن عملها هذا سيحسن من صورتها أمام الرأي العام المحلي
- **التصفية:** وهي عملية الإستيلاء بلا مقابل مادي أو تعويض على المشروعات الأجنبية بواسطة الحكومة المضيفة
- **التأميم:** حيث يتم تحويل الملكية الخاصة لمشروعات الأعمال إلى ملكية عامة للدولة

- **تدمير المشروعات بسبب الحرب أو الحروب الأهلية**: فغزو العراق للكويت ترتب عليه تدمير الكثير من المشروعات الأجنبية هناك

- **التدابير والتسويات الضارة**: وتشمل هذه التسويات كل ما تفرضه الحكومات من متطلبات ضارة بالمؤسسة في بلد ما مثل: الضرائب على الدخل، التملك المحلي، التقييدات على إعادة الإستثمار أو إعادة الأرباح إلى البلد الأم، إضافة إلى العمالة وموقع المؤسسة.

- **التدخل في العمليات الجارية للشركات العالمية:** ويشمل تشجيع الحكومة على إيجاد نقابات عمالية قوية، والتصريحات الحكومية عن مشاعرها العدائية تجاه الأجانب، والدعم الذي تقدمه الحكومة للمؤسسات المحلية لتنشيط أعمالها التجارية.

إذا ضمن الإجراءات غير التمييزية نجد إشتراط تعيين محليين في مناصب قيادية، أو إشتراط إقامة صناعات تصديرية لتشجيع الإستهلاك المحلي أو تحفيز الإستثمار المحلي. أما التدخل التمييزي فيمكن أن نجد عدم السماح إلا بالمؤسسات المشتركة والتي تكون فيها المؤسسة الأجنبية حائزة على الأقلية. ويمكن أن تسلط عقوبات تمييزية كفرض أعباء، أو ضرائب جديدة للحد من تحقيق الأرباح، أو المطالبة بتعويضات ضخمة على سوابق ماضية، أما إجرءات نزع الملكية وهي من أقصى درجات التدخل فيمكن أن تشمل الإستيلاء على أصول المؤسسة أو التأميم أوحتى إقامة نظام اشتراكي قائم على التأميم الشامل.

يمكن تغطية أو التحكم في تسير هذه الأخطار السياسية الدولية عن طريق عدة وسائل منها:

- **إستراتيجية التجنب:** بحيث تتجنب المؤسسات تطوير نشاطها في الدول ذات الخطر السياسي المرتفع. كما فعلت الشركات اليابانية مع السوق الروسي مثلا.

- **ضمانات البلد المضيف**: هي إستراتيجية تستخدمها المؤسسة قبل البدء في الإستثمار، أين تكون هذه الأخيرة في مركز تفاوضي قوي لتبرم عقد ثنائي مع الحكومة المضيفة تتعلق عادة هذه الضمانات بحجم الضريبة على أرباح المشروع، وتدابير التعويض إذا تعرض المشروع للتأميم، أو أضرار المنافسة المتعمدة...[1]

- **التأمين ضد المخاطر السياسية:** يمكن للمؤسسات الدولية اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر السياسية لدى وكالة خارجية وهو من الحلول الأكثر استخداماً من طرف محترفي التجارة الدولية، فهناك العديد من الحكومات والشركات في البلدان الصناعية وغير الصناعية تقدم أشكالا متعددة من عقود التأمين للمؤسسات التي تستثمر خارج الوطن، خاصة إذا كان الإستثمار في البلدان النامية، ومن أكبر شركات التأمين في العالم التي تقدم هذه الخدمة هي شركة لويدز لندن،[2] وسواء كان التأمين حكوميا أو خاصا فإن المؤسسات تدفع رسوم مقابل الحصول على هذه الخدمة، والتأمين لايغطي دائما كل المشروع بل الأجزاء من الأصول التي قد تفقدها المؤسسة في البلد المضيف للإستثمار، كذلك لا يغطي التأمين تكاليف الفرصة البديلة.[3]

3-5- أخطار الصرف

---

[1] - علي عباس، **إدارة الأعمال الدولية**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص:281.

[2] - Loyds of london: تقدم هذه الشركة خدمات تأمين تغطي أنواع معينة من المخاطر السياسية.

[3] - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص:280.

إن المسؤولين في المؤسسة يجب أن يأخذوا في عين الإعتبار الخصائص الرئيسية للصفقات الدولية؛ فالبيع الدولي لعرض ما(سلعة-خدمة) من طرف مصدر يكون مقابل دفع ثمن هذه الصفقة من طرف مستورد ما. ولذلك فالصفقة لا تعتبر كاملة عند تسليم المنتوج، ولكن عند إكمال عملية الدفع. وخطر الصرف ينتج عن إنخفاض في سعر صرف العملة التي يدفع فيها الزبون للمؤسسة أو إرتفاع في سعر صرف العملة التي تدفع فيها المؤسسة للموردين.

وعموماً فإن خطر سعر الصرف ينتج عن عدم التأكد من تطور الإختلافات في سعر الصرف بين وقت إمضاء الصفقة ووقت الدفع من طرف الزبون. كما أنه مرتبط بالعملة التي تتم على أساسها فوترة الصفقة.

وتوجد عدة تقنيات للحد من خطر الصرف أو تغطيته. فهناك تقنيات ذات طابع مالي كاللجوء إلى تغطية هذا الخطر عن طريق البنوك، وكذلك ذات طابع محاسبي كالتغطية مع الوقت أو الدفع المسبق. كما يمكن للمؤسسة أن تلزم الزبون بدفع ثمن الصفقة بعملتها الوطنية أو اللجوء إلى فوترة الصفقات بعملات مستقرة نوعاً ما(الدولار، الأورو...)

كما يمكن اللجوء إلى طريقة الدفع عن طريق التعويض للتعامل مع الدول أو الشركات ذات صناديق السيولة الفارغة.[4]

5-4- الخطر القانوني

ينتج الخطر القانوني عن عدم تجانس البيئة القانونية الدولية. فهذه البيئة لا تتضمن إطار قانوني موحد بالنسبة للشركات التي تنشط في عدة دول. فرغم المحاولات الملاحظة للإندماج القانوني الدولي وخاصة في أوروبا، إلا أن القانون الدولي الخاص يبقى بصفة عامة خاص بكل دولة، بحيث أن كل سوق أجنبي يتميز بخصائص قانونية فيما يخص شروط نشاط المؤسسات الأجنبية.

ومن بين أهم المشاكل القانونية التي يجب أن تأخذها المؤسسات الدولية بعين الاعتبار؛ التنوع في قوانين المؤسسات، القانون التجاري وقوانين المنافسة، القوانين الجبائية، القوانين البيئية إن وجدت، قانون الملكية الصناعية.

وتجدر الإشارة أنه وعند صياغة الإتفاقيات بين مؤسسة ما وطرف أجنبي في بلد أجنبي، ينبغي الإنتباه إلى عامل اللغة حيث تختلف مضامين المعاني عند الترجمة بين لغتين، من اللغة الأجنبية إلى اللغة المحلية والعكس.[5]

5-5- الأخطار الثقافية

إن الخطر الثقافي هو الخطر الناتج عن التنوع الثقافي. هذا الخطر يرتبط بما يعرف بـ : المعيار المرجعي الذاتي يظهر عند القيام بعملية إتخاذ القرارات، كما يعتبر العائق الأول لنجاح العمليات الدولية للمؤسسة، وذلك باللجوء اللاواعي إلى ميراثنا الثقافي عند إتخاذ القرارات (نظام القيم، المواقف،

---

[4] - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.
[5] - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص:285.

الأحاسيس، الشكوك، الخبرات، المعارف...) كل هذا يجعل من الصعب تحليل الأسواق الأجنبية عن طريق الإعتماد على العناصر السابقة.

6-5- أخطار أخرى

هناك أخطار أخرى يمكن أن تواجه المؤسسة عند تدويل نشاطها نذكر من بينها: [6]

أ- الطلب في السوق المحلـي

- عدم القدرة على تلبية الطلب بالكم المطلوب بشكل مستمر
- عدم القدرة على تلبية الطلب بالجودة المطلوبة بشكل مستمر
- عدم القدرة على تنمية السوق وفتح أسواق جديدة
- نقص المعلومات على فرص الإستثمار.

د- نقص المعرفة بقوانين وضوابط الإستثمارات بالأسواق المستهدفـة

- نقص المعرفة والمعلومات عن قوانين الإستثمار
- القيود المفروضة على التجـارة.

هـ- صعوبة التكيف مع الأسواق

- المشكلات الناشئة عن إختلاف اللغة والثقافات والعادات
- المشكلات الناتجة عن صعوبة إختيار وكلاء أوموزعين بالسوق المستهدف.

و- صعوبة تقدير التكاليف

- تواجد التكاليف الخفية للدخول في الأسواق الخارجية
- التقييم السيئ لتكاليف التصدير للأسواق المستهدفة نظراً للتقييم السيئ للمزايا التنافسية للمنافسين، التحالفات الموجودة على المستوى الدولي بين الشركاء المحليين والأجانب والخواص الأجانب
- التقييم السيئ للتكاليف الأخرى بسبب البعد الجغرافي مثل (تكلفة النقل والإعلان) والبعد الثقافي (تعدد اللغات والثقافات، والتطور الإقتصادي).

---

[6]- عبد السلام أبوقحف، **دراسات في إدارة الأعمال**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 57.