

الإدارة الدولية - الفصل الخامس البيئة السياسية والقانونية

المحتويات:

ثانياً: تعارض المصالح بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة	أولاً: البيئة والمخاطر السياسية
رابعاً: إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية	ثالثاً: الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية
سادساً: استراتيجيات درء المخاطر	خامساً: مخاطر مصدرها دولة ثالثة
سابعاً: البيئة القانونية	

أولاً: البيئة والمخاطر السياسية

- الشركة المحلية تعمل في منظومة قطرية، لكنها عندما تعبر عملياتها الحدود تدخل بيئة مختلفة سياسياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً وعليها ان تتعامل مع كل بيئة بحسب طبيعتها وخصائصها
- أهم اللاعبين في البيئة السياسية هم: حكومة البلد المضيف بنفوذها في سن القوانين والإجراءات، ثم اجهزتها الادارية التي لها سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين وتحصيل الضرائب، ثم الجماعات ذات المصالح والفئات المهنية التي تؤثر على البيئة السياسية
- أهم عناصر البيئة السياسية المؤثرة على المنشأة:
- النظام الاقتصادي والقانوني: يعبر النظام الاقتصادي في الدولة عن فلسفتها الاقتصادية، هل تتبع نظام الاقتصاد الحر حيث يخضع السوق لقوى العرض والطلب؟ أم تتبع الدولة نظام التخطيط المركزي (الاشتراكية) الذي فيه تسيطر الدولة على وسائل الإنتاج وتقرر ماذا ينتج وكيف يوزع؟ ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني ففي نظام الاقتصاد الحر، يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد، بينما لا يعترف بذلك نظام التخطيط المركزي، هذان النظامان يمثلان طرفي نقيض، وليس هناك نظام صرف، وتتفاوت الأنظمة في مقدار الحرية الاقتصادية التي تمنحها، كذلك تتفاوت النظم القانونية في مدى الحماية التي تقدمها للمستثمر المحلي أو الأجنبي.
- حدة الشعور الوطني: الشعور الوطني يتعلق بالاخلاص والانتماء للوطن، ووضع المصالح الوطنية فوق أي اعتبار عالمي، وتتبع من هذا الشعور، ضغوط على الشركات الأجنبية، وكلما زاد ذلك الشعور حدة وتعمقاً كلما زادت وتعمقت مشاكل الشركات الأجنبية في الأقطار التي تعمل فيها) قاومت حكومة بريطانيا مثلاً محاولات شركات السيارات الأمريكية شراء شركات سيارات بريطانية، وكيف اضطر مكتب الاستثمار الكويتي في لندن أن يبيع نصف حصته في شركة بريتيش بتروليوم بناء على أوامر الحكومة البريطانية، وحالياً تقاوم اليابان محاولات الولايات المتحدة فتح أسواق العديد من السلع والخدمات اليابانية، مما بدأ يولد شعوراً عدائياً عند الشعب الياباني ضد الأمريكيين)
- مدى تدخل الدولة وتحكمها: تتدخل الدولة المضيفة بالمصادرة والتأميم، المصادرة تعني أخذ الملكية مع التعويض أو بدونه، أما التأميم فيعني قصر النشاط المعين على المواطنين، مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها، تتدخل الدولة أيضاً بتحديد الأسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير ورقابة النقد والضرائب ومنح التراخيص، وتختلف الدول في مدى تدخلها، وحجم تأثير ذلك على الشركات الأجنبية، كذلك قد تتدخل الدولة الأم بمنع التصدير، أو تطلب من شركات بلدها الحصول على إذن مسبق قبل الاستثمار في الخارج، تدخل الدولة في الاقتصاد يحدث حتى في النظام الرأسمالي.
- الاستقرار السياسي: يقود الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة إلى ازدهار النشاط الاقتصادي، وتلك هي نوعية البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية، مع الاستقرار السياسي يصبح التخطيط سهلاً، وتنفيذ الخطط ميسوراً، إلا إذا كانت الحكومة عدائية نحو

الشركات الأجنبية أو نحو الشركة المعينة، فلا تفضل الشركة ذلك حتى وإن كانت الحكومة مستقرة، هنالك مقاييس عديدة لاستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه كالأضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية وكذلك المؤشرات الاقتصادية المختلفة.

ثانياً: تعارض المصالح بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة:

1- تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:

تنصب الأهداف الاقتصادية للحكومات عموماً في أشياء مثل: النمو الاقتصادي المتواصل، التوظيف الكامل للموارد البشرية والرأسمالية، استقرار الأسعار، التوازن الداخلي والخارجي، وتوزيع عادل للدخل، وتقيد السياسات المتبعة لتحقيق ذلك نشاط الشركات المحلية والأجنبية، لأن عمليات الشركات الأجنبية قد تكون متعارضة مع عمل هذه السياسات، ولإيضاح ذلك، دعونا نناقش بعض هذه السياسات، وكيف يمكن أن تحبطها عمليات الشركات الدولية.

□ **السياسة النقدية:** تسعى الدولة المضيفة للتحكم في سعر عملتها، وعرض النقود داخل القطر، لكن ذلك ليس من الضروري أن يتفق مع أهداف الشركة الأجنبية، اليابان مثلاً كانت تمنع مواطنيها من استخدام مدخراتهم لشراء سندات أجنبية، بينما يسهل لعاب الشركات الاستثمارية الأجنبية لتلك المدخرات، وبينما تعمل حكومة الصين لإبقاء سعر عملتها (اليوان) ثابتاً حتى لا تنخفض الصادرات وتزيد العطالة والواردات، تشعر الشركات الأجنبية العاملة هناك أن قيمة اليوان أقل مما يجب، وأن أرباحها من العمل في الصين أقل من قيمتها الافتراضية عند تحويلها بالدولار

□ **السياسة المالية:** هي المتعلقة بالإيرادات والإنفاق الحكومي، الضرائب مصدر أساسي لإيرادات كثير من الدول التي تريدها لإنجاز مشروعاتها المحلية، فالدول دائماً تبحث عن ممولين تفرض عليهم ضرائب، والشركات الأجنبية تبدو هدفاً سهلاً مقارنة بالشركات الوطنية، من الجانب الآخر، تبحث الشركات الأجنبية عن وسائل لتخفيف العبء الضريبي، وربما تنهرب بالتسجيل في شركات وهمية في بلاد التي تمنح امتيازات ضريبية أو الدول قليلة القيود منخفضة الضرائب، من حيث الإنفاق، قد يكلف وجود الشركة الأجنبية إنفاقاً إضافياً لإنشاء طرق، أو تقديم خدمات في أماكن نائية من البلد المضيف.

□ **السياسات الحمائية وسياسات التنمية الاقتصادية:** عندما تقوم الدولة بوضع حواجز جمركية أو غير جمركية أمام الواردات، من الطبيعي أن تتأثر الشركات الأجنبية المصدرة إلى ذلك البلد، وتشعر أن سوقها مهدد، الدولة قد تفعل ذلك لتشجيع الصناعة المحلية، أو لتخفيض الواردات، إذا كان لديها عجز في ميزان المدفوعات، كذلك قد تفرض الدولة المضيفة على الشركات التي لها عمليات إنتاجية داخل القطر، أن تستخدم المواد أو العمالة المحلية أو أن تتخذ شريكاً محلياً في الوقت الذي قد تشعر الشركة أن المواد المحلية غير ملائمة، أو أن العمالة المحلية، غير مؤهلة، أو أنها لا تريد شريكاً يطلع على أسرارها، تجد الشركات الأجنبية أن عليها أن تتعامل مع هذه الأوضاع بتغيير إستراتيجيتها أو ربما مداراة هذه القيود.

2- تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية:

هناك مجالات أخرى غير اقتصادية، أو هي اقتصادية لكن بطريقة غير مباشرة، قد تتعارض فيها أهداف الشركة الأجنبية مع الأهداف الحكومية السياسية، بمعنى أن ما تقوم به الشركة وهي تسعى وراء أهدافها الاقتصادية، قد يحبط أو يمنع تحقيق المصالح المشروعة للدولة حتى وإن لم يكن هناك خلاف في المجال الاقتصادي، فيما يلي أهم تلك الاتهامات الموجهة نحو الشركات الدولية:

□ **استعمار اقتصادي:** في البلدان المستعمرة سابقاً، هناك عدم ثقة وشك في نوايا تلك الشركات الدولية التي ينظر إليها كنوع من الاستعمار لكن بشكل جديد، (اقتصادي بدلاً من عسكري)، ويربط البعض بين الشركات الأجنبية وسياسات البلد الأم، وتولد عدم الثقة هذا من التجارب التاريخية التي كانت فيها التجارة والشركات تأتي من وراء مدافع المحتل الأجنبي وينعكس ذلك في سياسات معادية لهذه الشركات.

□ **الأمن القومي والسياسة الخارجية:** قد ترى الدولة المضيئة أن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات إستراتيجية معينة مضر بالاقتصاد الوطني، ولذا قد تمنعها من دخول تلك القطاعات أو تتحكم في أعمالها بأن تفرض عليها أسعاراً أو توزيعاً معيناً أو تمنعها من التصدير، كذلك أحياناً نجد أن الشركات ملزمة باتباع سياسة خارجية لا تتفق مع أهدافها كمقاطعة بلد معين.

□ **تشويه الإرث الثقافي والديني:** كثيراً ما تتهم الشركات الأجنبية باستيراد مثل وقيم مخالفة لقيم البلد المضيف من ذلك زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وبناء صورة جذابة لمستهلكي أنواع من السلع، وتسعى الشركات الأجنبية أحياناً لتحسين سلوك مبعوض ومحرم في البلد المضيف، والشركات الدولية متهمة بإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع إن لم تضر، ابتداءً من إدمان الكوكاكولا والتدخين إلى الأغذية المحفوظة المضرة واللبس إلى آخره، بل إن الشركات لا تتورع عندما يمنع استهلاك سلع معينة في بلدانها الأصلية، أو يحدد لأسباب صحية أو بيئية أن تروجها خارج بلدانها.

□ **اتهامات أخرى:** هناك مجالات أخرى عديدة تشعر فيها الدول المضيئة أن هناك مساويء تأتي مع الشركات الأجنبية تدفع الدول إلى تقييد عمل الشركات الأجنبية، مثلاً تهمة استخدام تقنية غير ملائمة لموارد البلد كاستخدام أساليب إنتاج تقلل من استخدام البشر في بلد فيها عمالة مكثفة، مما يعمق مشكلة البطالة، أو بيع التقنية بسعر احتكاري عال في شكل الإتاوات العالية التي تفرضها على من ترخص لهم باستخدام تقنية مملوكة للشركة، كذلك هناك إتهام بالتهرب من دفع الضرائب.

ثالثاً: الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية

1. **إجراءات محايدة:** وهي إجراءات لا تفرق بين الشركات الأجنبية والمحلية، وإنما المقصود بها جميع الشركات، ولكنها غالباً تؤثر على الشركات الأجنبية أكثر مما تؤثر على الشركات المحلية، ومنها ما يلي:

- أن يحتل مواطنو الدولة المضيئة وظائف عليا، ومقاعد في مجالس إدارة الشركات.
- إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تبيع في السوق المحلي بسعر محدد يدعم الاستهلاك المحلي.
- تحديد نسبة دنيا للمحتوي المحلي في كل منتج على الشركات الالتزام به.
- معاملة احتياجات الشركات من العملة الصعبة بأفضلية عادية، وبذلك لا تنهياً للشركات الأجنبية العملة الصعبة الضرورية.

2. **إجراءات منحازة:** تهدف مثل هذه الإجراءات إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية الأصل تماماً مثلما تفعل الحواجز الجمركية، من ذلك:

- السماح فقط بالاستثمار الأجنبي، إذا كان هناك شركاء محليون، وأحياناً بنسبة تفوق 50%، كانت الهند وكذلك الصين تصران على ذلك حتى عهد قريب.
- فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية العاملة في البلد.
- عدم السماح للشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك المحلية.

3. الحرمان من الأصول المملوكة: قد يكون ذلك حرماناً كاملاً أو قد يكون جزئياً، أو قد يتضمن مجرد الحرمان من استخدام الأصول لفترة وجيزة أو طويلة، الشيء الذي سيضعف الشركة على أي حال، الحرمان الكامل يعني المصادرة التي قد تشمل شركة معينة أو صناعة بأكملها، والمصادرة على أي حال، ليست حرماناً بالضرورة إذا صاحبها تعويض، فالمصادرة حق من حقوق السيادة تجيزه القوانين والساتير، بما فيها القانون الدولي لكل حكومة على شريطة أن يتلقى من تتم مصادرة ممتلكاتهم تعويضاً كافياً. المصادرة قد تحدث مع التعويض أو بدونها، وهناك من يفرقون بينها وبين الاستيلاء الذي يكون دائماً بدون تعويض Expropriation vs. Confiscation أما التأميم فهو يهدف إلى قصر نشاط اقتصادي معين على المواطنين فقط، مما يعني إجبار الشركة الأجنبية على البيع بأي سعر أو تعريضها للمصادرة.

رابعاً: إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية:

قد تفرض الدولة موطن الشركة الخارجية، قواعد لسلوك شركاتها في الخارج، أو قوانين متصلة بسياساتها الخارجية أو الداخلية، على الشركات من ذلك البلد مراعاتها، وهي بذلك تحد من حرية قرارها، نذكر هنا منع الشركات العربية الحكومية العاملة في الخارج من التعامل أو المساهمة في شركات الخمور، أو الشركات التي تدير محال القمار، أو الشركات التي تتعامل مع العدو الإسرائيلي، لا يقتصر هذا النوع من التحكم على الدول الإسلامية والعربية، فهناك القانون الأمريكي المطبق على الشركات الأمريكية، والذي يحظر التعامل مع كوبا، أو يحدد التعامل مع الصين في سلع معينة، بالإضافة إلى ذلك، قد تسن الدولة قوانين محلية تمنع شركاتها في الخارج من الإتيان بأي فعل من شأنه أن يؤثر سلباً على النشاط الاقتصادي داخل تلك الدولة.

خامساً: مخاطر مصدرها دولة ثالثة:

تتمثل المصادر الخارجية للمخاطر السياسية في فلسفات سياسية أو دينية مصدرها دولة ثالثة (تصدير الثورات) أو الأحلاف الدولية والضغوط العالمية من الدول الأخرى، أو حرب عصابات في دولة مجاورة أو الإرهاب العالمي، قد تحتضن دولة ثالثة فلسفة ترى في التعامل التجاري مع الغرب تعامل غير مرغوب، وتسعى إلى التأثير على جيرانها بتلك الأفكار، مما يؤثر على المناخ الاستثماري في الدولة الجارة المضيفة، أو إذا كانت الدول المجاورة للدولة المضيفة للاستثمار غير مستقرة وبها حروب عرقية أو حروب عصابات، فقد تنتقل المعارك إلى الدول المضيفة عندما تتعقب فرقة محاربة أخرى لجأت إلى الدولة المضيفة، مما يهدد سلامة الممتلكات والعمليات في الدولة الأخيرة، كذلك العضوية في حلف دولي قد تجر الدولة المضيفة إلى اتخاذ إجراءات مثل مقاطعة منتجات بلد أو شركة (م.ج)، مساندة لأعضاء الحلف أو قد تدفعها لذلك ضغوط دولية، إلخ، على هذا يتسع مجال تحليل المخاطر ليشمل، لا مجرد عناصر الوضع السياسي في الدولة المضيفة، بل الأوضاع السياسية في الدول المجاورة

سادساً: استراتيجيات درء المخاطر:

هناك عدة استراتيجيات تطبقها الشركات للتعامل مع المخاطر السياسية، تتضح فيما يلي:

- **التفاوض المسبق:** على الشركة الأجنبية توقع المصاعب والوصول إلى تفاهم مع البلد المضيف قبل الدخول في الاستثمار حول التغيرات التي يمكن أن تحدث وما سيحدث للشركة حينها، مثل هذا التفاوض قد يؤدي إلى اتفاقية تبرم بين الطرفين لتحديد الحقوق والواجبات على كل جانب .
- **التأمين ضد المخاطر:** تقوم الشركة بالتأمين ضد المخاطر ومن ثم تقوم شركات التأمين بتقديم تعويض للشركة المتأثرة في حالات الحروب والاضطرابات والمصادرة التي تمنع الشركة من العمل أو تحد من نشاطها ملحقه بها خسائر وأضراراً.

□ **التكيف:** قد تتغير النظرة الحكومية كما تتغير أساليب الحكومة وتتبدل الأوضاع التي تواجهها الشركة بأوضاع جديدة غير التي كانت سارية عند اتخاذ القرار، والدخول في استثمارات داخل البلد، في هذه الحالة، بمقدور الشركة أن تصر على تفسير الاتفاقية كما تراها (إن كانت هناك اتفاقية) وتمسك بالنص أو أن تحاول الشركة التكيف مع الوضع الجديد

□ **التخطيط للطوارئ:** بعد أن تبدأ الشركة في العمل، فقد تجد طوارئ أخرى، ولذا ينبغي على الشركة أن تكون لديها خطة تحدد ما ستفعله إذا ما حدثت اضطرابات في البلد الذي تعمل فيه، ويفرض ذلك على الشركة أن تعرف مواطن ضعفها وإجراءاتها العادية، وتطرح أسئلة على نفسها مثل: كيف تحمي الشركة ممتلكاتها ومنشأتها عند حدوث اضطرابات؟ هل الإجراءات الحالية مناسبة؟ أي المديرين سيكون في خطر؟ يتطلب ذلك استقراء الأوضاع، ومعرفة ما سيحدث قبل وقوعه، وعلى كل شركة أن تكون لها مصادرها الخاصة عن الأوضاع في كل بلد كالسفارات والغرف التجارية والجماعات الأجنبية والتجمعات المهنية

سابعاً: البيئة القانونية:

الجوانب القانونية الخاصة بالأعمال الدولية:

■ **اللجوء إلى المحاكم:** بعض المجتمعات تفضل اللجوء للمحاكم للفصل في النزاعات، بينما في مجتمعات أخرى يفضل المتنازعون المصالحة

■ **الترجمة:** بما أن التعامل يتم بين جنسيات ولغات مختلفة، تكتسب الترجمة أهمية إضافية عند صياغة الاتفاقية، ويجب حينها التفكير في كيف سيفسرها القاضي أو المحكم إذا اضطرت الطرفان للجوء إليهما.

■ **قانون من نطبق:** ليست هناك محاكم دولية محايدة تنظر في النزاعات التي أحد طرفيها مستثمر أجنبي أو شركة، وليست هناك هيئة دولية ترخص الشركات، فهل للشركة وطن أو جنسية واحدة؟ أم هل لها أكثر من جنسية؟ طبقاً لوجهة النظر الأمريكية الترخيص للشركة، أي شركة، بالعمل هو عمل من أعمال السيادة، وجنسية الشركة من جنسية الدولة المرخصة لها، من الجانب الآخر، ترى بعض الفلاسفات القانونية في بلاد أخرى أن قيام الشركة هو اتفاق بين أفراد وليس عملاً من أعمال السيادة، ولذا ليس من الضروري أن تكون جنسية الشركة هي جنسية الدولة المرخصة لها بالعمل

النظم القانونية التي تخضع لها الشركات:

تخضع الشركة الأجنبية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين:

□ قوانين البلد الأم، والذي هو بلد ومقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطها بقدر ما يستطيع

□ قوانين البلد المضيف، وهي أكثر القوانين تأثيراً على عمليات ومنشآت الشركة في ذلك البلد

□ القانون الدولي الذي يمكن أن تلجأ إليه عند الحاجة