

## الفصل الخامس

الإدارة الاستراتيجية  
في الشركات متعددة الجنسية

## الفصل الخامس

### الإدارة الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات

#### Strategic Management in the Multinational companies

##### استراتيجيات الدخول للأسواق:

إن البداية المنطقية لتكوين استراتيجية العمل المناسبة في الشركات المتعددة الجنسية هو وجود فهم واضح لماهية الاستثمارات التي ستقوم بها، وما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك المستوى؟ بالإضافة إلى مفهوم وفلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الأعمال.<sup>(1)</sup> إن الشركات تعتمد بصورة واضحة على الاستراتيجية العامة للتملك بهدف الدخول إلى الأسواق بمجالات عمل جديدة، وما هذه الثروة الهائلة التي تمتلكها الشركات متعددة الجنسية والمنتشرة في كافة أنحاء العالم إلا نتيجة لهذه الاستراتيجية. وتستطيع أي شركة م.ج شراء شركة أخرى قائمة وأن تدفع ثمنها فوراً وبسعر معقول. مثلاً اشترت شركة (AT&T) شركة (N.C.R) لأن شركة (AT&T) تفتقر إلى الكفاءات الموجودة في (N.C.R) والتي تمكنها من التنافس بصورة أفضل في مجال الحاسبات الإلكترونية.

كما تفضل الشركات الأخذ باستراتيجية التملك كأسلوب دخول للأسواق الجديدة، فالدخول إلى أي سوق من خلال الاستثمارات المشتركة أو من خلال المشروعات الحكومية يقال بأنه دخولاً بطيئاً للسوق، لذلك فإن التملك للمشروعات والاستثمارات بنسبة 100٪ هي الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد متميز

في السوق وكذلك تحقيق الربحية،<sup>(2)</sup> ويمكن للشركة التي تقوم بشراء شركة ناجحة ومعروفة في السوق أن تتميز بوضع نقدي قوي خلال فترة ربما تكون قصيرة جداً كما يحدث في كثير من الحالات، بدلاً من انقضاء سنوات عديدة في بناء وتأسيس وتجهيز مشروع استثماري في ذات السوق، وهكذا عندما تكون السرعة في دخول السوق مطلوبة فإننا نجد أن التملك هو الأسلوب الأمثل للدخول، هذا بالإضافة إلى أن عمليات التملك ينظر إليها على أنها أقل مخاطرة بالمقارنة مع المشروعات الجديدة بسبب حالة عدم التأكد من النتائج التي تحيط بالمشروع الجديد. نفهم من ذلك أن معظم الشركات م.ج تعتمد استراتيجيات التملك لدخول السوق الأجنبي. الآن كيف يمكن إدارة هذه العملية؟

#### استراتيجية التملك Ownership Strategy:

هناك جدل مستمر حول المزايا النسبية التي تحصل عليها الشركات م.ج من تملك المشروع بنسبة 100٪ بدلاً من الدخول في استثمارات مشتركة تكون فيها نسبة التملك أقل من 100٪، والشركات م.ج. بقدراتها المالية والفنية تستطيع أن تؤثر بصورة عميقة في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة، لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال، والعمالة، ورضى المستهلك. إن الشركات متعددة الجنسية تفضل العمل في ظل نظام رقابي مركزي من الشركة الأم، وتملك المشروع بنسبة 100٪ ولكن هذا الأمر ليس متاحاً في كل وقت إلا في حالات تجد فيها الشركة م.ج أن عليها الدخول بسرعة إلى السوق، والفرص بهذه الطريقة غير المتوفرة باستمرار بسبب القيود التي تضعها بعض الدول على تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية. فالأردن والكويت تحددان نسبة التملك للأجنبي في أي مشروع بـ 49٪ فقط، وتطبق معظم الدول العربية نفس النسبة على الاستثمارات الداخلية المشتركة مع أجانب. ولهذا السبب تفهم ش.م.ج أن بوسعها الاستمرار في تحقيق استراتيجيتها عن طريق الدخول التدريجي في السوق من خلال الاستثمارات المشتركة (Joint Ventures) أو عن طريق العقود الأخرى

(Contracts)، وهكذا تبدأ ش.م.ج بالتفاوض مع شركة محلية حول الالتزامات والأصول لكلا الطرفين، ويمكن تعريف الالتزامات على أنها نقل الشركة م.ج لأصولها، وموظفيها، وخبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعاً أو تأجيراً، أو العكس من ذلك من الشركة المحلية إلى الأجنبية، ويترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقاً على شكل عقد أو حصة. مثلاً: من الأصول القابلة للنقل وذو قيمة بالنسبة للشركة: النسخ (Copy Rights)، العلامة التجارية (Trade Mark)، براءات الاختراع (Patents) المهارات (Skills) حق الوصول للمعلومات (Information)، هذه الأصول يمكن تقديمها إما على أساس التأجير مثل العلامة التجارية، أو البيع مثل براءات الاختراع أو بعض المهارات، والمعلومات... الخ.

تراعي الشركة متعددة الجنسية في اختيار المشروع أن يكون على أساس العلاقة (ملكية، أو تعاقد) أو سياسات التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق، والأطراف هم الشركة متعددة الجنسية ذاتها، والشركة المحلية، والحكومة المضيفة، وعلى هذه الأطراف احترام التزاماتها تجاه بعضها البعض، ويمكن أن يتم احترام الاتفاق إذا أدركت جميع الأطراف أنها مستفيدة منه.

وهناك أشكال أخرى من الاتفاقيات تحصل بين ش.م.ج والشركات المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية، مثل هذه الاتفاقيات مثلاً: عقود التكنولوجيا (الترخيص) فقد ترى الشركات أن الترخيص يمكن أن يكون بديلاً مناسباً للاستثمار المباشر (Foreign Direct Investment) في الحالات التالية:

1. عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر (عن طريق التملك، أو الاستثمار المشترك، العقود...).
2. عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.

3. عندما تكون المنافسة قوية جداً في السوق، أو وجود قيود صعبة على دخول السوق للاستثمار المباشر.

4. عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد.

في بعض الاستثمارات المشتركة يؤدي تطور الأحوال لحدوث صراع بين الطرفين المشتركين في الاستثمار، فعادة ما تكون استراتيجية التملك مرتبطة بوظائف استراتيجية في المشروع المشترك مثل وظيفة المبيعات، الإنتاج والمالية والإدارة. ويبدأ الصراع عندما تحاول ش.م.ج استرجاع ملكية تلك الحقوق والأصول ذات العلاقة بتلك الوظائف والتي تعلمتها الشركة المحلية، فإذا رفضت الشركة المحلية في النهاية التخلي عن بعض هذه الحقوق التي أصبحت قادرة على استخدامها، فإن الأخيرة سيعزز موقفها من جانب الحكومة المضيفة التي تشجع تدفق المعارف والتكنولوجيا والخبرات من الخارج إلى داخل البلد مما يقتضي معه إعادة التفاوض مع الشركة الأجنبية على اتفاق جديد... وهذا ما يحدث عادة في معظم الدول النامية.

يختلف التملك عبر الحدود الدولية (في الدول الأخرى) عن التملك أحادي القومية (داخل الدولة نفسها)، فهناك أربعة فروقات في حالي التملك تلك:

1. اختلاف الأولويات الوطنية لاختلاف توزيع الموارد.
2. اختلاف المفاهيم القانونية فيما يتعلق بحقوق التملك.
3. اختلاف مستويات الثروة الوطنية بين الدول.
4. اختلاف النظم النقدية، والنواتج القومي الإجمالي (GNP) ومتوسط الدخل الفردي في كل دولة.

إن العديد من البلدان النامية تُضمّن اتفاقيات الدخول ضمانات قوية لجذب الشركات م.ج.م مثل الحماية ضد التأميم، وعدم التخلّص من الموظفين الأجانب وغيرها من الضمانات، إن التغيرات السياسية والاجتماعية تؤثر على وضع ش.م.ج، إذ يضعف من موقفها التفاوضي مع الزمن خاصة إذا كانت نسبة مشاركة

هذه الشركات متدنية وإيراداتها تأتي من مدخلات تشتريها من الخارج. إذا ما هي الاستراتيجية المثلى لتملك الاستثمارات 100٪ في الدول الأجنبية؟ للإجابة على هذا السؤال لا بد إذا من إعادة تقييم الاستراتيجيات الحالية.

#### اختيار الاستراتيجية المثلى Choice of Optimal Strategy:

إن الأسباب التي تجعل الشركات متعددة الجنسية (MNC) تفضل تملك الاستثمارات الأجنبية 100٪ هي ما يلي:

1. الخبرة والتجارب السيئة مع العديد من الحالات السابقة في الاستثمار المشترك.
  2. تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب.
  3. عدم التأكد من هوية حملة الأسهم المحليين.
  4. تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك.
  5. صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة في المشروع الأجنبي المشترك.
- وبالتالي ترى الشركات م.ج أن الاستراتيجية المثلى للتملك ينبغي أن تتوفر فيها خمسة عوامل لنجاحها وهي:

1. توفير المركز التنافسي للشركة م.ج في السوق الأجنبي.
2. توفر شركاء مقبولين.
3. توفر قيود قانونية لضمان التزامات الطرفين المتعاقدين.
4. توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي.
5. دراسة علاقة الكلفة/المنفعة.

معظم المنشآت متعددة الجنسية هي إما في وضع الاحتكار التام أو المنافسة الكاملة، أي منافسة احتكارية. إن حالة الاحتكار يمكن أن تنشأ بسبب تميز الشركة بسلعة فريدة، أو استثمار فريد من نوعه، أو الدخول سريعاً إلى السوق منفردة مع رأس المال والمهارات الجيدة.

أما حالة المنافسة فيمكن أن تنشأ عند وجود منشآت أخرى متعددة الجنسية ترغب في الحصول على عروض منافسة من شركات مماثلة ترتبط معها بمشاريع مشتركة أو عقود عمل.

وهناك صعوبات أخرى حول توفر شركاء مقبولين سواءً كمتعاقدين (Contractors) أو متعاقد معهم (Contractees) أو المرخص (Licensor) أو المرخص له (Licensee) أو المورد، أو العميل، فإذا لم تستطع ش.م.ج الحصول على الشريك الملائم بسهولة، فإن ش.م.ج الأم تبدأ بدراسة كلفة تطوير أخرى محلية لتحقيق منافع لها في السوق.

وخلاصة المناقشة هذه هي أن من الصعب ترجيح استراتيجية على أخرى كأن نقول أن استراتيجية الملكية التعاقدية، أفضل من استراتيجية المشاركة بمخصص (Equity) فالاستراتيجية المناسبة يجب أن تكون منسجمة مع الطرف المناسب عند اتخاذ قرار الدخول في الاستثمار من جانب ش.م.ج.

#### التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances:

التحالفات الاستراتيجية عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة، أي بين الشركات المتعددة الجنسية، التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، وتعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة، حيث يتم توقيع اتفاق بين الشركتين للتعاون، مثلاً في تطوير منتج جديد. وقد شهدت حالات التحالف الاستراتيجي زيادة ملحوظة خلال العقد الماضي، بعد أن كانت الشركات متعددة الجنسية تركز اهتمامها على تملك المشروع بنسبة 100%. إلا أن صعوبة الانتشار حول العالم وفق هذه الاستراتيجية جعل الشركات تتوجه نحو التحالفات الاستراتيجية خاصة مع الشركات المنافسة. وقد شهدت السنوات القليلة الماضية العشرات من حالات التحالف الاستراتيجي بين كبريات الشركات العالمية، مثل التحالف بين شركة جنرال موتورز (GM) الأمريكية وبين شركة تويوتا

(Toyota) اليابانية عام 1989، التحالف بين شركة كوداك (Kodak) وشركة كانون (Canon) اليابانية حيث تنتج شركة كانون آلات النسخ والتصوير لكي تباع تحت العلامة التجارية لـ كوداك، والتحالف بين شركة موتورولا (Motorola) وشركة توشيبا لإنتاج المهارات التقنية الدقيقة.

#### أسباب قيام التحالف الاستراتيجي:

1. تسعى الشركات إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية مع المنافسين الحقيقيين لها، وقد سبق الإشارة إلى بعض هذه الأهداف، فمثلاً قد يكون الهدف الاستراتيجي للشركة من الدخول في تحالف استراتيجي مع شركة منافسة في سوق معينة هو تسهيل الدخول إلى ذات السوق الأجنبية، وقد تبنت شركة موتورولا (Motorola) هذه الاستراتيجية عندما واجهت مصاعب في الدخول إلى السوق اليابانية لبيع منتجاتها من الهواتف الخلوية، وعندما دخلت شركة موتورولا في تحالف استراتيجي مع شركة توشيبا اليابانية لإنتاج الأجهزة الدقيقة، تمكنت موتورولا من الحصول على مساعدة كبيرة من توشيبا في مجال تسويق الهواتف الخلوية في السوق اليابانية بما في ذلك إرسال مدائها للفرع الجديد لموتورولا في اليابان عام 1987. كما توسطت شركة توشيبا لدى الحكومة اليابانية للحصول على الموافقة السياسية لقيام موتورولا بدخول السوق بصورة رسمية والحصول على موجات الراديو اللازمة لنصب شبكات الاتصالات الخاصة بأعمالها، ومازالت الشركة تمارس نشاطها على نطاق واسع في السوق اليابانية.
2. تدخل الشركات في تحالفات استراتيجية بقصد تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة إلى تطوير منتجات أو استثمارات جديدة، فقد تشاركت كل من شركة موتورولا وشركة توشيبا بمبلغ مليار دولار لإنفاقه على مشروع صناعة المعالجات الدقيقة (الأجهزة الدقيقة جداً).

عدة الجنسية  
بها مشاريع  
كمتعاقدين  
أو (License  
ح الحصول  
وير أخرى  
على أخرى  
ة بمخصص  
سب عند  
ال المنافسة  
ص استثمار  
كية إحدى  
يتم توقيع  
ت حالات  
د أن كانت  
100%. إلا أن  
توجه نحو  
وات القليلة  
ت العالمية،  
ركة تويوتا



1. الدخول للـ  
2. التطوير والـ  
إن هذين  
هي موضحة في

3. تدخل الشركات التحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى بقصد الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية، والتي لا تستطيع شركة بمفردها أن تطورها بسهولة، مثلاً: في عام 1990 عقدت شركة (AT&T) صفقة مع شركة (NEC) اليابانية لتبادل المهارات التقنية، وفي ظل هذه الاتفاقية قامت شركة (AT&T) بنقل بعضاً من تقنياتها الخاصة بتصميم الكمبيوتر إلى الشركة (NEC)، وفي المقابل منحت (NEC) شركة (AT&T) حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة. وكما يلاحظ أن هذه التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الاستراتيجية الناجحة.

الدخول للموق

4. كما تدخل الشركات في تحالفات استراتيجية مع شركات م.ج بقصد الحصول على معايير تقنية لصناعتها، مثلاً شركة فيليبس دخلت في تحالف استراتيجي مع منافستها شركة ماتسوشيتا (Matsushita) لتصنيع وتسويق النظام الرقمي المدمج، والذي تعتبر شركة فيليبس رائدة في مجاله. وكان الدافع وراء دخول شركة فيليبس في هذا التحالف هو اعتقادها بأن الارتباط مع ماتسوشيتا قد يساعد على إرساء نظام DOC كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية، أما الهدف الاستراتيجي لشركة فيليبس من هذا التحالف فهو منافسة شركة سوني التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، وأرادت به أن تقوم بإرساء معايير فنية جديدة، وهكذا فالتحالف الذي تم بين فيليبس وماتسوشيتا لم يكن إلا إجراءً تكتيكياً لمنافسة شركة سوني.

مزاي البحث و  
تلاحظ  
الشركات م.ج  
والطريق، هنا  
وتطوير صناعة  
تركيز العمل  
نظرية عالية  
السبة التحال  
الحيث رة  
والكميات

#### محددات التحالف الاستراتيجي:

مما سبق يمكن تصنيف أسباب قيام التحالفات الاستراتيجية إلى مبررات اقتصادية، ومبررات التقدم التكنولوجي، وفرص السوق والحماية الجديدة، كما نلاحظ مما سبق فروقات بارزة في البدائل الاستراتيجية التي تم تبنيها من قبل الشركات متعددة الجنسية في صناعات عديدة، وفي هذا الشأن هناك عاملين يلعبان أدواراً هامة هما:

1. الدخول للسوق الأجنبي الجديد.
  2. التطوير والبحث (Research and Development).
- إن هذين العاملين يقدمان لنا أربعة أنواع من التحالفات الاستراتيجية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-1)

## محددات الدخول للسوق الأجنبي

منطقة مغلقة	التحالف الاستراتيجي	صعب
التنوع الجغرافي العالمي	مركز الاستثمارات حول العالم	سهل
منخفض	مرتفع	

الدخول للسوق

## مزايا البحث والتطوير المشترك

نلاحظ من الجدول (5-1) أن التحالفات الاستراتيجية تمهد لدخول الشركات م.ج إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث والتطوير، هذا الأسلوب هو الأكثر انتشاراً لنشوء التحالفات مثل بناء الطائرات، وتطوير صناعة أجهزة الكمبيوتر، وأبحاث الهندسة الوراثية، والسيارات... الخ، إن تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروفًا اقتصادية ملائمة وبحوثاً تطويرية عالية التقدم، وفي كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات، وإنما هي الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة، وهذا ما ينطبق على صناعات عديدة مثل صناعة السلع الدوائية، والكيمائيات الخفيفة، والأجهزة الطبية.

وي يقصد الجمع بين  
تة بمفردها أن تطورها  
تة مع شركة (NEC)  
ت شركة (AT&T)  
شركة (NEC)، وفي  
التنمية التي تشكل  
ت أن هذه التبادلات  
لاستراتيجية الناجحة.  
م ج يقصد الحصول  
تحالف استراتيجي مع  
ويق النظام الرقمي  
الدافع وراء دخول  
مع ماتسوشيتا قد  
صناعة معدات  
شركة فيليس من هذا  
جهاز مدمج صغير  
وهكذا فالتحالف  
شركة سوني.

تراتيجية إلى مبررات  
عالية الجديدة، كما  
تم تبنيها من قبل  
هناك عاملين يلعبان

يمكننا التعرف على جانبين للتحالفات الاستراتيجية سبق الإشارة إليهما وهما: جانب التكلفة في الالتزامات المتبادلة بين الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيراً كل طرف على استخدام قدراته المتوفرة لديه، مثلاً: الاستثمارات في صناعة طائرات الإيرباص (Airbus) مثل هذا التحالف يمكن أن يقود إلى نتيجة غير مؤكدة لأن الاتفاقات المعقودة وفق هذه التحالفات تكون طويلة الأجل لكنها قليلة الخطورة بسبب كونها مشاريع رأسمالية كبيرة، ولأن أي مخاطر أخرى قد تقوم الشركتان المتحالفتان باقتسامها. الجانب الآخر للتحالف الاستراتيجي بين الشركات م.ج هو البحث والتطوير للسلع والخدمات، فإذا كان الأمر يتعلق بتطوير صناعة طراز من الطائرات فإن شركة بمفردها لا تستطيع القيام بذلك ولا يتم إلا إذا كان هناك طلبات شراء كثيفة على طائرات الحجم التجاري، أما إذا كان الطلب كثيفاً على الطائرات الصغيرة ذات المواصفات والاستعمال المحدد فإن ذلك يولد حالة عدم تأكد لدى الشركات الراغبة في الدخول إلى هذا السوق، ويعتبر هذا من العوامل التي تدفعها إلى الدخول في تحالفات استراتيجية.

الجدول رقم (2-5)

تكاليف ومنافع التحالفات الاستراتيجية

التكاليف	المنافع	
الاعتماد المتبادل	موارد مكتملة	أ.
عدم التأكد من النتائج	المشاركة في المخاطر	ب.
تقسيم السلطة	تقليل المنافسة	ج.
الإدارة العليا	رأس المال ووقت الوصول للسوق	د.

وتخلق التحالفات مشكلات فيما يتعلق بمراكز قوة اتخاذ القرار وتقسيم السلطة بين الشركاء والذي قد يؤدي إلى صراع، لكنه من الناحية الأخرى يقلل المنافسة ويزيد من التعاون، فبالنسبة للشركات م.ج الصغيرة نسبياً يكون التعاون أكثر جاذبية بينها من اللجوء إلى المنافسة. إن إنشاء تحالف بين عدة شركات يحتاج

إلى مجهود كبير ولقاءات كثيرة، وبحوث ودراسات واسعة قبل التوصل إلى اتفاق يضمن حقوق الأطراف المتحالفة، فإذا حصل الاتفاق وتم إنشاء التحالف، فإن الشركات المتحالفة تصبح قوة قادرة على الدخول إلى الأسواق العالمية بنجاح، ومن حيث خصائص التحالفات الاستراتيجية الناجحة: تكامل الاحتياجات، وتكامل القوة، والاعتماد المتبادل وتكامل التكاليف والعوائد.

#### علاقات التكامل بين الشركة م.ج الأم والشركات التابعة:<sup>(3)</sup>

تستخدم معظم الشركات م.ج نموذج (U N) لتحقيق التكامل بينها وبين فروعها أو شركاتها التابعة، يهدف نموذج (U N) إلى تطبيق مدخل أكثر مرونة لمراقبة الأسواق، فقد شدد النموذج مثلاً على إدخال التعديلات ليس فقط على السلع وإنما أيضاً على الاستراتيجيات والممارسات الإدارية التي تطبقها الفروع لتصبح أكثر تكيفاً مع البيئات الدولية التي تتواجد فيها هذه الفروع (الشركات التابعة)، إن الاستراتيجيات التي تضعها الشركات التابعة تشكل في مجموعها الاستراتيجية العالمية للشركة الأم المتعددة الجنسية، إلا أن الشركة م.ج الأم هي التي تقرر نوع السياسات العامة واختيار نوع النظام الرقابي والمعلوماتي الموحد، وقد كانت الشركات التابعة قبل ذلك تقوم بنفسها بوضع معايير قياسية لعملها وتقوم بدور ومسؤوليات يتم الإفصاح عنها للشركات الأم بصورة عامة، أما الآن فإن معظم ش.م.ج تقوم بتوجيه الشركات التابعة باستراتيجية عامة واحدة تقوم على التنسيق والتكامل بين الشركة م.ج الأم وشركاتها التابعة في كافة أنحاء العالم، وقد

\* نرجو من القارئ العزيز عدم الخلط بين موضوع التكامل والتنسيق بين الشركات م.ج في الفصل السادس الذي يناقش التخطيط الاستراتيجي في ش.م.ج، وموضوع التكامل والتنسيق بين شركات م.ج وفروعها في مختلف الدول (الشركات التابعة) الذي ورد في الفصل الخامس.

إشارة إليهما  
يساعد كثيراً  
في صناعة  
حجة غير مؤكدة  
لكنها قليلة  
رى قد تقوم  
بين الشركات  
طير صناعة  
م إلا إذا كان  
الطلب كثيراً  
ك يولد حالة  
تبر هذا من

تقرار وتقسيم  
لاخرى يقلل  
كون التعاون  
شركات يحتاج

سمي هذا النموذج بنموذج (UN) أي بطريقة إدارة الأمم المتحدة لمؤسساتها في كافة أنحاء العالم.

أ- التسلسل الهرمي للسلطة في الإدارة العامة للشركة م.ج:

السلطة الإدارية في ش.م.ج هم مجموعة الأعضاء والمدراء الذين يتولون عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات، ونظم الرقابة الموحدة للشركات التابعة، حيث يركز هؤلاء على الإنتاج والتصنيع على مستوى السوق العالمي، تفترض السلطة الإدارية في الإدارة العامة أن أذواق المستهلكين المحليين وتفضيلاتهم السلعية متشابهة، مثلاً في شركة كوكا كولا تتوزع الأدوار بين المركز الرئيسي والشركات التابعة، حيث يتم في المركز الرئيسي اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد، والتنسيق، ووضع السياسات، والتوجيه والرقابة، أما في الشركات التابعة فتتخذ القرارات التشغيلية والتكتيكية التي تراها مناسبة للبيئة المحلية في الدولة المضيفة. وقد ساعد هذا النموذج الإداري الشركات التابعة في استخدام الأصول الخاصة بمواردها، والتقليل من أثر العوامل السلبية في بيئتها، أما الإدارة العامة (المركز الرئيسي) فقد استفادت هي كذلك من خلال تمكنها من تقليل الفروقات بين البيئات. مثلاً: ش.م.ج استطاعت إنتاج سلع تخدم أكثر من بيئة واحدة (إنتاج السلعة في الأردن يمكن أن يلائم أذواق جميع الأسواق في الدول المجاورة).

ب- نظام المراكز المتعددة Multi-Center Systems:

ينظر لنظام المراكز المتعددة على أنها مراكز جذب، تقوم على أساس سلطة المركز. إن السلطة والقرارات تندفق في كل الاتجاهات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، ومن قاعدة هرم الإدارة إلى أعلى، كما تندفق بصورة أفقية، وطبقاً لهذا النظام فإن كل شركة تابعة أينما وجدت مسؤولة عن تطوير السلعة التي تنتجها وبيعها أو تسويقها عن طريق الشركات التابعة الأخرى في مختلف دول العالم حيث تصبح الشركة التي طورت السلعة بأنها مركز جذب في إنتاج تلك السلعة، فالعديد من الشركات السويدية م.ج مثلاً لديها أقسام عديدة وكبيرة ذات إدارة مقيمة في

الخارج، شركة إلكترولوز (Electroluz) لديها سبعة مراكز تدار من خارج المركز الرئيسي (الإدارة العامة).

إن مراكز الجذب هذه لا يتم إنشائها من خلال روابط الملكية مع ش.م.ج. أو الدول المضيفة وحسب، وإنما أيضاً من خلال علاقات الصداقة والتعاون بين الشركات التابعة، وهناك تغيير حديث في مفاهيم مراكز الجذب، فبعد أن كان مفهوم نظام المركز الذي تحيط به مراكز أخرى، تتغير إلى نظام المراكز المتعددة الذي يكون فيه كل مركز قائم بذاته وظائف عديدة في مجاله وبيئته، وتبعاً لذلك تتغير وظيفة الشركة التابعة من حاملة لأعمال الشركة الأم إلى حاملة للأسهم ضمن نظام المجموعة، بمعنى أن قوة المركز (الشركة التابعة) يتحدد بمقدار حجم أعمالها ونسبة الأرباح التي تتحقق إلى عدد الأسهم التي تسيطر عليها ضمن مجموع الأسهم في الشركة ككل.

#### أدوار الشركات التابعة Subsidiary Roles:

قد تمتلك الشركات التابعة القدرات والإمكانيات الكافية للتأثير على الاستراتيجية العالمية للشركة الأم، والذي يحدد دور الشركة التابعة هي القدرة التكنولوجية التي تستخدمها، أو قدرتها الإنتاجية، أو قدرتها التسويقية، فإذا امتلكت واحدة أو أكثر من هذه القدرات فقد تعمل كقائد استراتيجي في مجالها بين الشركات التابعة الأخرى.

إن المدير الاستراتيجي يحاول أن يطور قيادة قوية في مجال عمل معين، مثلاً: الشركة التابعة (المركز) لشركة فيليبس العالمية كانت اللاعب الرئيسي في تطوير مركز القيادة في أعمال التللكست التلفزيونية (Teletext - TV Business) على الرغم من عدم اهتمام الإدارة العامة لشركة فيليبس الأم. واستمرت الشركة التابعة في التطوير منذ عام 1976، وفي عام 1985 قدمت سلعتها إلى السوق ثم ما لبثت أن انتشرت بسرعة كبيرة، وتمكنت من الارتقاء إلى مركز جذب مهيمن في السوق، تعرّف الشركة التابعة ذاتها في المملكة المتحدة الآن بأنها مركز جذب، وما زالت تقدم

للمؤسساتها في

الذين يتولون

شركات التابعة،

عالمي، تفترض

تجارتهم السلعية

سي والشركات

وارد، والتنسيق،

تتخذ القرارات

ة. وقد ساعد

خاصة بمواردها،

الرئيسي) فقد

البيئات. مثلاً:

سلعة في الأردن

أساس سلطة

نرم الإداري إلى

ية، وطبقاً لهذا

لعة التي تنتجها

حول العالم حيث

السلعة، فالعديد

إدارة مقيمة في

خدمة تلتكست التلفزيونية وأجهزتها بجميع محطات الإرسال التلفزيوني في أنحاء العالم.

ويحاول المساهمون الاستفادة من القدرات المحلية في مجال العمليات العالمية، مثلاً: الشركة التابعة لإريكسون (Ericsson) في استراليا قدمت مساهمة مهمة في تطوير نظام (AXY)، مما دفع بالحكومة الاسترالية على إجبار فرعها في استراليا على تحزفة ترخيصها إلى شركتين محليتين، وأصررت على أن يعمل فريق محلي في مجال البحث والتطوير (Research and Development)، ويعزى نجاح هذا الفرع في استراليا إلى قيادة إدارية محلية قوية للشركة التابعة لإريكسون، كما حققت نجاحات أخرى كبيرة عندما أوكل إليها تولي مهام عالمية بالإضافة إلى مهامها المحلية في استراليا، فقد كانت الشركة تستخدم معلوماتها والموارد البشرية والفنية والمالية في تولي مهام أخرى مماثلة حول العالم. ومن الأدوار الأخرى التي تطبقها الشركات التابعة هي المحافظة على مستوى عملياتها في السوق المحلي ونظمها المعلوماتية والرقابية لإحكام السيطرة على مواردها النادرة. وأما الدور الآخر والتقليدي للشركات التابعة فهو استغلال الظروف الاقتصادية لتطبيق استراتيجياتها العالمية، مثلاً شركة بروكتر وجامبل (Procter & Gamble) أنشأت فرق عمل تعمل بين الشركات التابعة لتطوير العلامات التجارية لتلك الشركات التابعة داخل القارة الأوروبية وللتنسيق فيما بينها للمحافظة على الكفاءة والمزايا التنافسية.

#### أ- إدارة الاستراتيجية متعددة الأبعاد Managing Multi-Focal Strategy:

تسير الشركات متعددة الجنسية في اتجاهين: إما أنها سائرة نحو الإدارة الجغرافية أو الإدارة الوظيفية لأعمالها، من الناحية الشكلية هناك استجابة لكلا الاتجاهين في كل بلد مضيف، وقد ساعد هذا التوجه إلى عقلنة مستويات التصنيع، وخفض تكاليف الموارد النادرة، وجرت محاولات سابقة لتعميم المعارف والمهارات هذه، ومع التغير في قوى البيئة المحيطة، أصبحت الشركات م.ج أكثر قابلية للمرونة في سلوكها التنافسي، لذا تتصور أن من مهامها الرئيسية هو كيفية تحويل ش.م.ج

التابعة من منظمة أحادية البعد إلى شركة ذات أبعاد متعددة، هناك ثلاث مشكلات كانت الشركات م.ج التابعة قد تبنتها كتنصيرات إدارية للتغير، وهي:

1. الانحرافات التنظيمية.
2. الاستراتيجية التنظيمية.
3. الاستراتيجية الثقافية.

#### ب- العقبات (المشكلات) Barriers:

تنشأ استراتيجية التعامل مع العقبات عندما يكون هناك تصور لحدوث تهديد لمسؤوليات المجموعة الرئيسية للموظفين في الشركة متعددة الجنسية، شركة كاو (Koe) أصبحت شركة متعددة الجنسية من خلال بناء تكنولوجياتها (الترخيص فيما وراء البحار)، والتسويق، وفي الفترة الأخيرة تعزز وضعها كشركة م.ج من خلال كفاءتها التصنيعية، والحقيقة هي أن مجموعات الموظفين الذين يهيمنون على الوظائف الفنية والتسويقية هي التي قادت هذه الشركة للتحويل إلى ش.م.ج، وعندما قادت هذه المجموعة من الموظفين عملية التوجه نحو الجغرافية في التنظيم وإعادة توزيع المراكز لم تنجح هذه المجموعة في توجيهها بسبب اعتراض مجموعة أخرى من الموظفين الذي يعملون في بعض الأقسام الجغرافية، هذا التنوع في وجهات النظر قد يكون مفيداً إذا انتهى إلى اتفاق خلال فترة قصيرة، أو يتحول إلى عتية دائمة إذا لم يتحقق الاتفاق، وهكذا فإن من المهام الرئيسية للإدارة هو بناء فهم متكامل لأهمية توسيع المنافسة للشركة، وإدراك أن أي تغيير في تنظيمها لا يمكن أن يكون لعبة دائمة في يد مجموعات معينة من الموظفين المتنافسين.

المهمة الرئيسية للتغلب على العقبات التنظيمية هو الهيكل الرسمي الحالي، وتعديل بعض الأنظمة الرسمية الأخرى، مثلاً يمكن منح سلطة اتخاذ القرار لمجموعة جديدة من الموظفين دون أن تعترض عليها السلطة الإدارية الأعلى، كذلك يمكن نظام الرسمي (الإدارة العليا) أن تسهل أكثر الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار.

التقنيون في أنحاء

العمليات العالمية،  
مساهمة مهمة في  
فرعها في استراليا  
يعمل فريق محلي في  
نجاح هذا الفرع في  
كسور، كما حققت  
إلى مهامها المحلية  
شركة والفنية والمالية  
التي تطبقها الشركات  
في تنظيمها المعلوماتية  
والأخر والتقليدي  
تتيجاتها العالمية، مثلاً  
تعمل بين الشركات  
لحل القارة الأوروبية

#### :Managing M

سائرة نحو الإدارة  
هناك استجابة لكلا  
مستويات التصنيع،  
المعارف والمهارات  
أكثر قابلية للمرونة  
تحويل ش.م.ج



الحماية يتعين على جميع الدول الأعضاء التأكد من التطبيق الفعال لهذه الحقوق التي تشمل ما يلي:

- أ- المعلومات السرية.
  - ب- حقوق الطبع والتأليف (حقوق المؤلف والناشر).
  - ج- العلامات التجارية، والأسماء التجارية.
  - د- التصميم الصناعية الآلية والإلكترونية.
  - هـ- الإبداع، مثل الاختراعات، والتطبيقات الصناعية والإبداع الأدبي... الخ.
- وتتضمن الاتفاقية التزامات أخرى مثل عدم التمييز بين المواطنين والأجانب في المعاملة فيما يتعلق بالملكية الفكرية، كما أوجبت الاتفاقية إجراء مشاورات بين الحكومات عندما تتعرض نصوص الاتفاقية (حقوق الملكية) لأي انتهاك يؤثر بوضوح على المنافسة في السوق المحلي، ولتعميق الإحساس بالمسؤولية من جانب جميع الدول الأعضاء بعدم انتهاك الاتفاقية فقد ألزمت الاتفاقية الدول بتقديم الوسائل الفعالة لحماية أي شخص حامل لحق فكري أو إبداعي أو علمي أو أدبي، سواء كان مواطناً أو أجنبياً، ويجب أن تعلن الدولة عن العقوبات المتاحة داخلياً في حالة ضبط أي انتهاك لهذه الحقوق. وهكذا ينظر إلى حماية الملكية الفكرية كاهتمام عالمي، ولذلك تم تأسيس المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) التي تتخذ من جنيف بسويسرا مقراً لها، والويبو (WIPO) هي واحدة من ضمن ستة عشر منظمة متخصصة تابعة للأمم المتحدة وهي تعمل على تعزيز وحماية الملكية الفكرية في جميع أنحاء العالم، ويتضح ذلك في عدة اتفاقيات أهمها:<sup>(14)</sup>
- اتفاقية باريس التي تهتم بنماذج الانتفاع ببراءات الاختراع، النماذج الصناعية، العلامات التجارية، الأسماء التجارية، وشهادة بلد المنشأ، بالإضافة إلى منع المنافسة غير المشروعة.
  - اتفاقية برن (Bern) التي تهتم بحقوق الطبع لحماية الأعمال الأدبية والفنية وكذلك اتفاقية حقوق الطبع العالمية.

وبخصوص العقبات الثقافية، فالحقيقة كما نعرفها هي العقبات الإدارية والعلاقات غير الرسمية التي تشكل واحدة من أكثر العقبات التي تحول دون التغيير الجوهرية في التنظيم وخاصة في مجموعات الموظفين العاملين في الإنتاج والتسويق، وبالطبع فإن لولاة المدراء الحاليين والسابقين تأثيرات مناهضة على قرارات الترقية والتعيين والنقل داخل الشركة. والمهمة الرئيسية للإدارة العليا والمساهمين هي تعديل الاتجاهات السلوكية عن طريق التغيير في بعض القيم البالية واستحداث نوع جديد من الثقافة المؤسسية، شركة (Koe) أرسلت موظفيها لبرامج تدريبية متخصصة لاكتساب القيم الجديدة والاتجاهات السلوكية الضرورية التي تؤهل الموظف للعمل على نطاق دولي وتبديل العقلية السابقة التي كانت موجودة في الشركة قبل تحولها إلى شركة متعددة الجنسيات، إلى عقلية جديدة ذات قيم قادرة على التعامل مع كافة المواقف في الأسواق الدولية.

#### ج - بناء التصورات الجديدة للعمل: Building New Perspectives

إن مجرد القيام بتغيير في الهيكل التنظيمي لا يعتبر كافياً لبناء تصوراً مستقبلياً جديداً للمنظمة، فقد كشفت العقبات عن المهام المطلوب القيام بها. وهذه المهام يمكن تجميعها تحت ثلاثة عناوين رئيسية وهي: الشرعية، الوصول إلى المعلومات، والتأثير في اتخاذ القرارات. أما الأدوات والأساليب التي تستخدم للقيام بهذه المهام فيمكن توضيحها بتجربة شركة بي وجي (P&G)، كانت بي وجي (Procter & Gamble) قد طوّرت قوانين معينة في إدارتها العامة الموجودة في أوروبا، وشجعت الأزمة الاقتصادية العالمية بعد ارتفاع أسعار النفط العربي شركة بي وجي (P& G) على التفكير بشأن نقل عمليات البحث والتطوير لديها من أوروبا إلى الولايات المتحدة، إلا أن هذا الأمر لم يتم فقد استعاضت عن هذا القرار بتعيين مديراً للبحث والتطوير (R.D) في مستوى نائب الرئيس لشؤون الإدارات العامة الأوروبية، وقد أنشأ هذا المدير فرقاً خاصة لتحديث الخطط السليمة، وقامت هذه الفرق بتنسيق وتكامل أنشطة البحث والتطوير، فقد نجحوا في تطوير سلع جديدة، أما الإجراءات

القانونية فكانت: نقل مدرء من رتب رفيعة من المجموعات المهيمنة إلى الفريق الجديد وتنسيق أنشطته مع حاجات الجماعات المهيمنة من المدرء والموظفين في الإدارات العامة.

شركة بي وجي (P & G) أنشأت منبراً جديداً للاتصال يهدف إلى تشكيل روابط، وقد شجع هذا المنبر العديد من المدرء والموظفين على المشاركة في تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات. وبعد هذا النجاح لفرق البحث والتطوير على الساحة الأوروبية في الحقل الفني أسست الشركة فريق آخر لتطوير الأسماء التجارية والإعلان في الدولة المضيفة، وتشكل هذا الفريق من مدرء الإدارات الرئيسية، ومن الإدارات العامة، وتم تعيين مدير عام الشركة التابعة القائدة كرئيس للفريق، هذا الفريق قدم أول اسم تجاري أوروبي لمنظف الغسيل السائل جسن (Jisin) في ألمانيا.

كما نقلت بي وجي (P & G) رئيس الإدارة العامة الأوروبية إلى الإدارة العامة للمنشأة متعددة الجنسيات في آسيا ووضع هناك بوظيفة نائب رئيس أول، قام هذا الرجل بإعادة تنظيم عملية البحث والتطوير كما هي في أوروبا، كما قام بربط عملية البحث والتطوير باستراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنتجات، وأسس مجلس للمدرء التنفيذيين من مختلف المناطق الجغرافية، والتي أصبحت فيما بعد وحدة تكنولوجية وفنية متقدمة يكون من مهامها الرئيسية تنسيق وربط الشركات التابعة بالشركة الأم.

د- التنسيق والتكامل المرن بين ش.م.ج وفروعها التابعة:<sup>(4)</sup>

طورت الشركات متعددة الجنسية أساليب تنسيق وتكامل في إتخاذ القرارات الاستراتيجية ولتوفير الدعم للشركات التابعة. في السنوات الأخيرة أصبح الوضع أكثر تعقيداً، مما دفع الشركات م.ج إلى تبني آليات تنفيذية معينة، وهناك ثلاثة آليات تقليدية تدير من خلالها ش.م.ج أعمالها في بلدان مختلفة وهي:

العقليات الإدارية التي تحول دون التغيير في الإنتاج والتسويق، على قرارات الترقية للمساهمين هي عالية واستحداث نوع من البرامج تدريبية ضرورية التي توصلت كانت موجودة في بلد ذات قيم قادرة

Build

تصوراً مستقبلياً بها. وهذه المهام تحول إلى المعلومات، ثم للقيام بهذه المهام وحي (Procter & G) في أوروبا، وشجعت بي وجي (P & G) أوروبا إلى الولايات بتعيين مديراً للبحث عامة الأوروبية، وقد هذه الفرق بتنسيق جيدة، أما الإجراءات

1. الآلية المركزية Centralization (اليابان).

2. الآلية الرسمية Formalization (أمريكا).

3. الآلية الاجتماعية Socialization (أوروبا).

إن لدى معظم ش.م.ج اليابانية طريقة متفق عليها في اتخاذ القرارات كلما توسعوا في أعمالهم إلى ما وراء البحار. فمدراء الشركة الأم يديرون شركاتهم التابعة من خلال زيادة الموارد، وقد أدت هذه الطريقة المركزية في ش.م.ج اليابانية إلى سرعة اتخاذ القرارات، إلا أنه ومع تزايد تعقيد حجم الأعمال وانتشارها حول العالم نشأت صعوبات بالغة في التنسيق بين الشركات التابعة مع بعضها البعض، وبينها وبين الإدارة العامة في المركز الرئيسي، إن التنسيق المركزي صعباً كما ذكرنا لأن الشركات التابعة زادت بدرجة كبيرة المعلومات التي ترسلها إلى مركز الشركة الأم، وزادت طلباتها في الإرشاد، ودعم القرارات، مما أدى إلى تراكم الأعباء على الإدارات العامة في مركز الشركة الأم، وزاد معها كذلك إنكالية الشركات التابعة واعتمادها المتزايد على تلك الإدارات.

أما الشركات م.ج الأمريكية فقد تبنت الأسلوب الرسمي في التنسيق، هذا الأسلوب خفض التكاليف، والسلطات تم توزيعها بصورة ملائمة بين الإدارات العامة والشركات التابعة، إن كثيراً من القرارات تم تنفيذها (جعلها روتينية)، وفي كثير من الأحيان كانت الطريقة التي تتبعها الشركة التابعة في التنسيق هي الأفضل، مثلاً شركة بي وجي (P & G) كان لديها طريقة تسمى طريقة بروكتر (Procter) في التسويق، التي تقوم على أساس فحص السوق والمنتجات قبل البدء بالعمل، كما أن اهتمام المدراء بالتوجه نحو تلبية احتياجات برامج التسويق بدلاً من تلبية احتياجات المستهلكين.

وبخصوص ش.م.ج الأوروبية، فقد تأثرت أنظمتها الإدارية بأنماط العلاقات السائدة بين العائلات المؤسسة لهذه الشركات، واعتمد التنسيق على العلاقات الشخصية الحميمة. أضف إلى ذلك أن عمليات التوظيف كانت تتم في هذه

الشركات بصورة حذرة، وتمكن أصحاب الشركات الرئيسيين من العمل على تطوير وتطبيق، وتثقيف المدراء الرئيسيين أي أن العاملين جميعهم يخضعون لعملية تطبيع اجتماعي لكسب ولائهم وإخلاصهم بهدف تمكين النظام من التغلب على مشكلة المركزية والأعباء الزائدة في الإدارات العامة، وكذلك على عدم المرونة الرسمية، وعضواً عن كل ذلك اعتمدت ش.م.ج الأوروبية على القيم والأهداف المشتركة للشركة والعاملين لديها. شركة يونيليفر (Unilever) التي أدخلت هذا النظام في وقت مبكر في أعمالها، وعلى الرغم من أنها نجحت في استخدامه إلا أنها واجهت مشكلات في بداية الثمانينات من القرن الماضي بسبب التغيرات البيئية السريعة مثل التنوع السلعي والتنوع الجغرافي.

وبما أن العديد من آليات التنسيق التقليدية ثبت عدم ملاءمتها لمواجهة التغيرات البيئية، فقد بدأت المنشآت م.ج دمج بعض الأساليب المختلفة بهدف بناء قدرات تنسيقية ملائمة، وتحديد أفضل للمسؤوليات على أساس الاعتبارات التالية:

أ. ربط التنسيق بحجم وصعوبة المهمة، هذا الربط ناتج عن كون الموارد والأصول موجودة في أماكن مختلفة وبعيدة.

ب. تنوع أدوات وأساليب التنسيق بما يلي حاجة الشركة إلى المرونة لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة. إن انتقال الشركات م.ج من دول مختلفة بين آليات التنسيق كانت تتم بالصورة التالية:

الشركة م.ج (MNE'S)	الانتقال من (Move From):	To (Additional)
اليابانية	المركزية	← الرسمية
الأمريكية	الرسمية	← التطبيع الاجتماعي
الأوروبية	الاجتماعية	← المركزية

شركة ماتسوشيتا (Matsushita) أدخلت أنظمة جديدة مثل التخطيط متوسط وطويل الأجل في عملياتها الدولية، والأمريكيون حاولوا تطوير الأنظمة القيمة في شركاتهم، في حين كان الأوروبيون يركزون على بعض الوظائف، مثل شركة فيليبس، التي استحدثت أقسام سلعية بقصد تنسيق السياسات التسويقية العالمية. إن الأدوات التي استخدمت في التغيير هي أدوات إدارة وتنظيم ذاتية، مثلاً شركة بي وجي (P & G) تبنت وسائل التنظيم الذاتي عندما شكلت فرق بين الشركات التابعة لدراسة الأسماء والعملات التجارية الأوروبية. كما اعتمدت شركة ماتسوشيتا نفس الأسلوب في أقسامها السلعية بهدف النهوض بعملية البحث والتطوير.

وهناك موضوعين آخرين يشملهما التنسيق في ش.م.ج هما:

1. تدفق الاتصالات بين الوحدات الإنتاجية.
2. الأدوار الاستراتيجية للوحدات الإنتاجية.

إن تدفق الاتصالات يغطي ثلاثة تدفقات أخرى هامة هي:

- أ. تدفق البضائع.
- ب. تدفق الموارد.
- ج. تدفق المعلومات.

تدفق البضائع يتم من خلال تكامل شبكات الاعتمادية المتبادلة (Interdependence) في وحدة مكونات السلعة، والوحدات الفرعية التجميعية، ووحدة البضائع التامة الصنع.

التدفق الثاني هو الموارد المالية، والفنية، والبشرية، ومعظم هذه التدفقات تدار بطريقة مركزية في مختلف الشركات. أما التدفق الثالث فهو المعلومات، والصعوبة هنا هي في تصميم النظام.

إن جميع هذه التدفقات تتم من خلال آلية التطبيع الاجتماعي (Socialization)، فقد اهتمت شركة ماتسوشيتا اليابانية كثيراً بهذه الطريقة الأوروبية واستخدمتها كرافعة للتعليم في وحداتها الخارجية، وطبقت لذلك أسلوب الاجتماعات المغلقة لموظفي الشركات التابعة في مختلف المناطق لتوضيح وتعلم الممارسات المثلى مع العملاء. وتفرق ش.م.ج بين عمليات التنسيق لكي تلي احتياجات كل دور من أدوار الأداء للوحدات المختلفة على النحو الآتي:

أدوات التنسيق:	دور الشركة التابعة:
أدوات رسمية (Formalized)	دور المنفذ (Implementor)
أدوات مركزية (Centralized)	دور المساهم (Contributor)
أدوات رسمية + تطبيع اجتماعي	دور القائدة (Leaders)
(Formalized and Socialization)	

#### هـ- التزام الأفراد Commitment:

من الأمور التي تدعو باستمرار إلى قلق الإدارة العليا في الشركات متعددة الجنسية هو سلوك المدراء كأفراد في أروقة الشركة الأم وشركاتها التابعة وإداراتها وأقسامها. وتسعى هذه الشركات إلى تبني بعض القيم الحميدة مثل الفهم المشترك، الهوية المشتركة والتزام المدراء الأفراد بمجدول أعمال الشركة.

ولتعديل اتجاهات المدراء والأفراد نحو الاستراتيجيات العامة تعمل الشركة

على تحقيق ثلاثة قيم هامة وهي:

- تحقيق الرؤية المشتركة (Shared Vision).

- تحقيق القبول (Acceptance).

- تحقيق الالتزام (Binding Commitments).

وسوف نلقي الضوء على هذه القيم المعمول بها في الشركات م.ج:

جديدة مثل التخطيط متوسط  
أو تطوير الأنظمة القيمية في  
ض الوظائف، مثل شركة  
سات التسويق العالمية. إن  
تقيم ذاتية، مثلاً شركة بي  
كملت فرق بين الشركات  
ية. كما اعتمدت شركة  
التعرض بعملية البحث

م.ج هما:

مة هي:

ت الاعتمادية المتبادلة  
ت الفرعية التجميعية،

ومعظم هذه التدفقات  
شالت فهو المعلومات،

### الرؤية المشتركة Shared Vision:

تتحقق الرؤية المشتركة لجميع المدراء والأفراد في الشركة من خلال وضوح الأهداف، واستمرارية السعي لتحقيقها، وتفسيرها في إطار من النسق العام في التفكير عبر جميع الوحدات التنظيمية، ويلزم كذلك أن تكون أهداف الشركة ممكنة التحقيق، ووثيقة الصلة بالأنشطة مما يعزز الرؤية المشتركة لجميع مرافق وأقسام الشركة وتحقيق أهدافها. مثلاً شركة أن ي سي (NEC) ملتزمة بمجال الحاسوب والاتصالات (C&C)، وهناك شركات أخرى تعمل في نفس المجال مثل شركة (AT & T) و (I.B.M)، هذه العملية الرمزية (C&C) مشتركة بين عدة شركات وهي طريقة بسيطة لتعزيز النظرة المشتركة لجميع المدراء في كل الشركات التي تعمل في ذات المجال، وبالطبع فإن المدراء يسعون إلى الالتزام ببرامج عمل الشركة م.ج في المنافسة، والتفوق، والتوسع في الأسواق، ونقل الخبرات...

### القبول والموافقة Acceptance:

إن نجاح الرؤية المشتركة يعتمد إلى حد كبير على قبول غايات وأهداف المدراء والأفراد، وأعضاء المجالس في الشركة. ولكي يتفق هؤلاء كل في إدارته أو قسمة أو مجلسه على الغايات والأهداف، لابد من التشديد على أهمية إدارة الموارد البشرية، وأهم الأعمال التي تقوم بها هذه الإدارة هي عملية التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتطوير، وإدارة المسار الوظيفي للأفراد. أما المشكلة التي لازالت تواجه بعض الشركات م.ج هي تحيزها لسياسة التوظيف من الوطن الأم، وعندما لم تستطع الحصول على حاجتها من الموظفين من الوطن الأم بدأت تغير سياساتها، وبدأت توظيف متخصصين من دول أخرى، وكانت من بين تلك الشركات التي بدأت التوظيف من دول مختلفة شركة فيليبس (Philips) وإريكسون (Ericson) أما شركة يونيليفر (Unilever) فقد اعتمدت سياسة التوظيف على أسس عالمية منذ عام 1930 وقد تكون هذه السياسة التي طبقتها سر من أسرار نجاحها على مستوى



العالم. في الوقت الحاضر تعمل الشركات الأمريكية واليابانية م.ج على إحلال وتوزيع مدرائها من البلدان المضيفة، بدلاً من الاعتماد على مدراء أجنبية يصعب عليهم فهم البيئة المحلية. وعندما تجتذب الشركات التابعة مدراء وأخصائيين من البيئة المحلية تقوم بتنظيم برامج تدريبية لتطبيعهم اجتماعياً داخل الشركة ولتطوير قدراتهم الإدارية، وعموماً تهدف برامج التدريب التي تقدمها الشركات م.ج إلى المدراء والأخصائيين المحليين إلى ما يلي:

1. غرس الرؤيا المشتركة (النسق العام للتفكير والالتزام ببرامج عمل الشركة).
2. توسيع أفق التفكير المستقبلي والقدرات الأخرى للمدير المحلي.
3. تنمية وتطوير علاقاته مع المدراء والموظفين الآخرين.

بعض الشركات لديها مراكز تدريب في الدول المضيفة، وأسست أقسام تعليمية تقوم بعمل الدراسات الدولية، فهناك كلية التدريب الإداري الدولي التي أسستها شركة يونيليفر.

#### التعهد بالارتباط والالتزام Bonding Commitments:

يوجد سبيلين متفق عليهما لزيادة مستوى الارتباط والالتزام من جانب الشركات التابعة وهي:

الأولى: اختيار أعضاء الإدارة الذين يتم تكوينهم على أساس تنظيمي لتسهيل مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة لفترة طويلة.

الثانية: اختيار أو ضم أعضاء جدد لتحمل مسؤوليات تنفيذية للقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا.

وبالطبع كما تعتقد ش.م.ج أن ارتباط والتزام هؤلاء الموظفين بالرؤيا المشتركة والقبول والموافقة على برامج عمل ش.م.ج وإبراز ولائهم وانتمائهم لها يعتبر ضرورياً لتحقيق أهدافها، وقد لاحظت العديد من الشركات أن الاعتماد فقط على مدراء أجنبية في بيئات الدول المضيفة ليس مفيداً في معظم الأحوال،

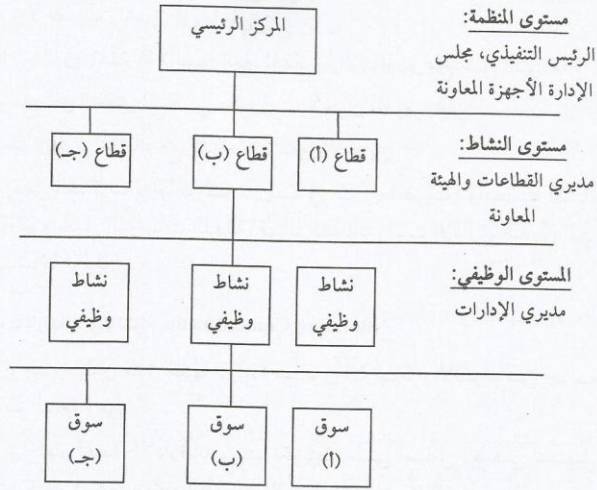
شركة من خلال وضوح إطار من النسق العام في كون أهداف الشركة ممكنة شركة جميع مرافق وأقسام ملتزمة بمجال الحاسوب (C) وهناك شركات أخرى (E) هذه العملية الرمزية تعزيز النظرة المشتركة لجميع مع فإن المدراء يسعون إلى ق- والتوسع في الأسواق،

يقول غايات وأهداف المدراء ككل في إدارته أو قسمة أو أهمية إدارة الموارد البشرية، لية التوظيف، والاختيار، أما المشكلة التي لازالت من الوطن الأم، وعندما في الأم بدأت تغير سياساتها، ت بين تلك الشركات التي وأريكسون (Ericson) أما ف على أسس عالمية منذ عام قرار نجاحها على مستوى

فقد يكون إحلال وتنويع المدراء والأخصائيين من البيئة المحلية أمراً تجبذه ش.م.ج. وتعمل على تحقيقه منذ أكثر من عقدين من الزمن.

الشكل رقم (3-5)

مستويات الإدارة الاستراتيجية



استراتيجية من الواقع<sup>(5)</sup>:

شركة بروكتر وجامبل Procter and Gamble:

هي أكبر الشركات الأمريكية في مجال صناعة السلع الاستهلاكية، وقد اكتسبت سمعة جيدة كأفضل مسوّق (Marketer) على مستوى العالم. ومن خلال ترويج 80 ماركة رئيسية، حققت من خلالها أكثر من 20 مليار دولار كعائدات من

مبيعاتها حول العالم. وتشكل بروكتر وجامبل مع شركة يونيلفر القوة العالمية المسيطرة على صناعة مساحيق الغسيل ومنتجات النظافة والعناية الشخصية، ولقد اتجهت بروكتر وجامبل إلى التوسع في الخارج عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية من خلال انتهاج الاستراتيجية الدولية التي ساعدت على نقل الماركات التجارية وسياسات التسويق التي تم استحداثها وتطويرها في الولايات المتحدة إلى أوروبا الغربية بنجاح ملحوظ في بادئ الأمر، وعلى مدار الثلاثين عاماً التالية تمخضت هذه السياسة عن إنشاء شركة دولية تقليدية مارست استراتيجيات تطوير المنتج الجديد بصورة رائدة في الولايات المتحدة، ثم نقلت ذلك إلى الأقطار الأخرى، ورغم إدخال بعض التعديلات على سياسات التسويق لتتوافق مع الاختلافات بين الدول، إلا أن هذه السياسات لم تحقق النجاح المطلوب.

لقد ظهرت أولى العلامات الدالة على ما يحيط بهذه الاستراتيجية من عيوب خلال السبعينات، عندما عانت الشركة بعض الانتكاسات الكبرى في اليابان. وبحلول عام 1985 وبعد مرور 13 عاماً على تواجدها في اليابان، كانت الشركة لا تزال تتكبّد خسائر تقدر بنحو 40 مليون دولار سنوياً، وعقب طرح حفاظات الأطفال التي تستعمل لمرة واحدة في اليابان مستهدفة بذلك 80% من حصص السوق، إلا أنه وفي بداية الثمانينات وجدت بروكتر وجامبل أن نصيبها من السوق قد يتدهور إلى 8% فقط، إذا استمرت سيطرة ثلاث شركات يابانية كبرى في مجال السلع الاستهلاكية. وكانت مشكلة بروكتر وجامبل في أن حفاظاتها والتي تم تطويرها في أمريكا كانت واسعة وفضفاضة من وجهة نظر إلى ذوق المستهلكين اليابانيين، ويرجع ذلك إلى استحداث وتطوير هذه الحفاظات في الولايات المتحدة. وبناءً على ذلك قامت شركة كاو (Kao) اليابانية بتطوير نوعية من الحفاظات بدت ملائمة بشكل أكبر للذوق الياباني، كما قامت كاو (Kao) بدعم منتجاتها بمحلمة تسويقية كبيرة، وتمكنت من الفوز بـ 30% من حصص السوق. أما بالنسبة لشركة بروكتر وجامبل فقد أدركت بعد فوات الأوان أنه يتعين عليها إدخال تعديلات على الحفاظات لتتلاءم مع الذوق الياباني، وعقب ذلك نجحت الشركة في رفع

سراً تجديده ش.م.ج

صناعات (ج)

تشاط  
وطنيسوق  
(ج)مع الاستهلاكية، وقد  
في العالم. ومن خلال  
دولار كعائدات من

نصيبها من حصص السوق إلى 30٪. والغريب أن الحفاظات التي أنتجت للسوق اليابانية حققت أفضل معدلات البيع في الولايات المتحدة.

وقد دفعت التجربة والخبرة التي اكتسبتها بروكتر وجامبل من مشروع تسويق حفاظات الأطفال في اليابان إلى إعادة التفكير في ضرورة صياغة فلسفة جديدة لتطوير منتجاتها وتسويقها. وعلى إثر ذلك اعترفت الشركة أن الأسلوب المركزي الذي تبناه في إدارة العمل من مركزها في أمريكا يجب أن يتوقف. ومنذ أواخر الثمانينات من القرن الماضي بذلت محاولات لتفويض قدر أكبر من المسؤوليات المتعلقة بتطوير المنتجات واستراتيجيات التسويق إلى شركائها الفرعية الكبرى في اليابان وأوروبا. وتجلت نتائج ذلك في استحداث وإبتكار سلعة جديدة تتميز بمستوى أفضل من الاستجابة للأذواق المحلية، فضلاً عن لاقتناع بإمكانية تطوير منتجات جيدة جديدة خارج الولايات المتحدة.

وبرغم التغييرات التي طرأت على بروكتر وجامبل، إلا أنه مازال واضحاً أنها لم تصل بعد إلى تحقيق الأسلوب الاستراتيجي في التفكير الذي من شأنه أن يؤدي إلى تغيير حقيقي ومؤثر في الممارسات طويلة الأجل التي اعتادت عليها. إلا أن أحدث المشروعات المشتركة للشركة في مجال سوق الشامبو البولندي ربما يوضح أنه مازال لديها الكثير لتقدمه، وفي صيف عام 1991 دخلت بروكتر وجامبل السوق البولندي بمنتجاتها "واش أند جو" الكسل في واحد "شامبو وكونديشنر" والتي حققت أفضل المبيعات في الولايات المتحدة وأوروبا، ولقد جرى دعم عملية إطلاق هذا المنتج بحملة تسويق على النمط الأمريكي لم تشهدها بولندا من قبل. وعقب ذلك ظهر أن الحملة ساعدت الشركة في الفوز بنحو 30٪ من حصص الشامبو في بولندا، ولكن في بداية عام 1992 بدأت المبيعات فجأة في التراجع. ويعود السبب في ذلك إلى الشائعات، إذ قيل أن "واش أند جو" (Wash and Go) يسبب القشرة وسقوط الشعر، هذه الادعاءات أنكرتها الشركة بقوة.

أين مواطن الخطأ في شركة بروكتر وجامبل، إن أكثر النظريات انتشاراً كانت في هذا الشأن، تلك التي تقول أنها اعتمدت على أسلوب دعائي أمريكي في الترويج لو اش أند جو في بلد يفتقد الحماس للنمط الأمريكي الدعائي. وفيما بعد قامت شركة خاصة في أبحاث التسويق تدعى بنتور (Bentore) بإجراء استطلاع للرأي في وارسو العاصمة البولندية أظهر أن عدد الأفراد الذين يكرهون النمط الإعلاني الذي تبنته بروكتر وجامبل يفوق من يجونه بثلاث أضعاف، وقد أرجعت بنتور سبب فشل الحملة التسويقية الكبرى لارتباط ذلك بالحملة الدعائية الكبرى التي تبناها الحزب الشيوعي لسنوات عديدة مما جعل المستهلك البولندي يشك في مصداقية الحملات الإعلانية التي اعتقد أنها تستهدف ترويج بضائع لا يرغب فيها أحد. أيضاً اعتقد البعض أن شامبو واش أند جو أنتج خصيصاً للمستهلكين الأمريكيين الذين اعتادوا على استخدامه يومياً والذين هم أقل الناس ولعاً بأمور النظافة الشخصية، وبالنظر إلى تلك الانتقادات، يتضح أن بروكتر وجامبل قد تعثرت مرة أخرى لأنها نقلت منتجاً واستراتيجية تسويق من الولايات المتحدة إلى بلد آخر دون إجراء التعديلات اللازمة على المنتج حتى يتلاءم مع أذواق المستهلكين، وخلاصة القول أن هذه الشركة نجحت إلى حد بعيد في الولايات المتحدة أي في السوق المحلي ونجحت في أوروبا الغربية لتقارب أذواق المستهلكين لكنها فشلت فشلاً ذريعاً في آسيا (اليابان) وشرق أوروبا (بولندا...).

ت التي أنتجت للسوق

جامبل من مشروع تسويق  
صياغة فلسفة جديدة  
أن الأسلوب المركزي  
يتوقف. ومنذ أواخر  
أكبر من المسؤوليات  
الفرعية الكبرى في  
سلعة جديدة تتميز  
بإمكانية تطوير

إلا أنه مازال واضحاً  
الذي من شأنه أن  
تتعدت عليها. إلا  
بولندي ربما يوضح  
بروكتر وجامبل السوق  
وتتسبب والتي حققت  
عملية إطلاق هذا  
من قبل. وعقب ذلك  
ص الشامبو في بولندا،  
يعود السبب في ذلك  
سبب القشرة وسقوط

### مراجع وحواشي الفصل الخامس

1. Thompson and Strickland III, Strategic Management, The University of Alabama 3ed. Business Publi. Inc. 1984 U.S.A. p. 43.
2. Charles, W.L. and Gareth R. Jones, Strategic Management, 1998 Houghton Mifflin Co.  
الطبعة العربية، ترجمة: د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، م.ع.س.
3. Richard Robinsosn, International Business Management, Jai Press Inc. Green which, Vol. 2, 1978, p. 380-400.
4. Forsgren, Mats and Jan, Managing in International Business Multi-Centers Firms Uppsala Univ. 1989 p. 184.
5. انظر المرجع (2) ص 37 ثم اقرأ ص 421-423.

## الفصل السادس

### التخطيط الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسية

1. Thompson  
University  
43.
2. Charles, W  
Houghton M  
حمد، دار المريخ،
3. Richard R  
Inc. Green
4. Forsgren, M  
Centers Firm

## الفصل السادس

### التخطيط الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسية

#### Strategic Planning in Multinational Companies

التكامل والتنسيق بين ش.م.ج:

تحاول ش.م.ج باستمرار أن تحافظ على علاقات تكامل وتنسيق بينها لكي تستفيد من المزايا الخاصة التي يجوزة كل منها مثل: المزايا التكنولوجية، المعرفة الفنية، أساليب التسويق والدخول للأسواق، المهارات الإدارية... الخ ولكي تحقق هدفها هذا تلجأ إلى خلق سوقاً مشتركاً بينها، لكي تحافظ كل شركة على حقوق الملكية للمزايا التي تنفرد بها.

إن إنشاء سوقاً داخلية بين الشركات م.ج.س التي تعمل في مجال معين تعتبر خطوة متقدمة في التنسيق والتعاون بينها، ومن أهم الأسباب الأخرى التي تدفع بالشركات إلى خلق هذا السوق هو أن العيوب الطبيعية فيه ناشئة عن حصول العديد من الصفقات التجارية أو الاستثمارية السيئة، أو المعرفة الفنية غير الملائمة والتي تكون فيها حالة عدم التأكد من النتائج عالية أو لسوء نظام الرقابة على الجودة، والصعوبة في التواصل حتى إتمام أو نجاح المشروع، وقد كانت هذه العيوب تؤدي إلى رفع كلفة الصفقات أو الفشل في الحصول على فرصة الاستثمار المرجحة، ولهذا فكرت ش.م.ج أنه إذا أنشئت سوقاً داخلية وعملت بالتنسيق مع بعضها البعض فإنه يمكنها من الحصول على صفقات استثمارية وتجارية بتكاليف أقل بكثير، وعلى هذا الأساس يوجد ثلاثة أشكال من التكامل والتنسيق بين ش.م.ج



وهي: ش.م.ج ذات التكامل الأفقي، والشركات متعددة الجنسية ذات التكامل الرأسي والشركات متعددة الجنسية ذات التكامل المتنوع. وسوف نتعرف على الأنواع الثلاثة من التكامل والتنسيق بين الشركات متعددة الجنسية على النحو الآتي:

1. الشركات م.ج ذات التكامل الأفقي **Horizontally Integrated**:

يتم هذا النوع من التكامل والتنسيق بين الشركات م.ج التي لديها مزايا تنافسية في المهارات التكنولوجية أو التسويقية أو المعرفة الفنية والإدارية..أو غير ذلك. فمن طريق هذا التكامل تستخدم ميزات التي تنفرد بها للحصول على قدرات تنافسية تفوق ما لدى الشركات م.ج الأخرى في الأسواق العالمية، مستغلة نقاط الضعف (الثغرات) مثل: العيوب السوقية الطبيعية التي ذكرناها قبل قليل مما يشجعها على التوسع بصورة أفقية، ويحصل ذلك في العديد من الصناعات الإلكترونية، وأجهزة الاتصالات والصناعات الدوائية، مثل شركة جاجي Gige السويسرية لصناعة الأدوية، وشركات تصنيع الأدوية الأردنية التي تمتلك ميزة السعر الأقل والجودة العالية.

2. الشركات م.ج ذات التكامل الرأسي **Vertically Integrated**<sup>(1)</sup>:

في هذا النوع من التكامل تسعى الشركة إلى السيطرة على السوق، والعمل على تقليل تكاليف صفقات التجارة أو التصنيع أو فرص الاستثمار الأخرى، مثلاً يمكن للشركة أن تتكامل مع شركات أخرى في مجال استخراج النفط والشحن ثم إلى التكرير وتوزيع النفط، مما يؤدي إلى خلق سوقاً داخلية بينها للعمل في هذا المجال، ينطبق هذا التكامل على الشركات م.ج التي تعمل في مجال صناعة مواد التعدين، وصناعة مواد البناء، والآلات...الخ.

3. الشركات متعددة الجنسية ذات التكامل السلعي المتنوع:

#### Diversified Integrated MNC.

هذا النوع من التكامل موجود بين الشركات التي تصنع أو تعمل في مجال سلعي (Diversified)، ميزة هذه الشركات المتكاملة أنها تركز البحث عن النواقص الموجودة في السوق (عبوب السوق) وكلفة الحصول على المعلومات والسياسات الحكومية، والأبحاث. والتنوع السلعي يمكن تصنيفه إلى نوعين رئيسيين هما: (2)

#### أ. التنوع السلعي المرتبط Related Product Diversification:

التنوع السلعي المرتبط وهو الذي يتم داخل نشاط جديد مرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للشركة من خلال وجود سمات مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة، وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع والتسويق والتكنولوجيا. وتعد عملية التنوع التي قامت بها فيليب موريس في مجال صناعة المشروبات وتملكها لشركة ميلر برينغ (Miller Praying) مثالاً على التنوع المرتبط حيث يوجد سمات تسويقية مشتركة بين مجال صناعة المشروبات والتبغ، فلكل منهما نشاط لمنتج استهلاكي، والذي يعتمد نجاح المنافسة فيه على البراعة في تحديد العلامة التجارية والماركة.

#### ب. التنوع غير المرتبط:

وهو تنوع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأي علاقة واضحة مع أنشطة الشركة القائمة. مما يعني أن بعض أنشطة الشركة تنشتت عبر صناعات مختلفة، وعادة ما تتجه الشركات نحو التنوع عندما تتوافر لديها فوائض مالية أكثر من احتياجاتها لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطهم الأساسي، وتستطيع الشركة التي تنتهج التنوع خلق القيمة عبر ثلاث طرق هي:

1. من خلال تملك وإعادة تنظيم الشركات المتدهورة.
2. من خلال نقل وتحويل الكفاءات والقدرات بين أنشطة العمل.

جنسية ذات التكامل وسوف نتعرف على الجنسية على النحو

:Horiz

ج التي لديها مزايا والإدارية. أو غير إليها للحصول على سوق العالمية، مستغلة فكرتها قبل قليل مما يهدد من الصناعات شركة جاجي Gige ية التي تمتلك ميزة

o:Ve

السوق، والعمل استثمار الأخرى، مثلاً التخط والشحن ثم ينها للعمل في هذا مجال صناعة مواد

3. من خلال تحقيق الحجم والنطاق الاقتصادي.

إن التكامل والتنسيق الرأسي، والأفقي، والمتنوع، بين الشركات م.ج يعتبر الإطار الثلاثي الذي تخطط فيه لتحقيق أهدافها.

#### التخطيط Planning:

يمكن التمييز بين احتياجات ش.م.ج من عملية التخطيط على أساس معيارين هما: الأول مراحل النمو على أساس السلعة، والثاني الأسلوب الإداري المطبق. وبالنسبة لمراحل النمو يمكن التعرف على ثلاثة أشياء: مرحلة النمو، التنظيم، الاستراتيجية. ويوضح الجدول التالي هذه المراحل:

جدول (1-6)

#### تطور الهيكل التنظيمي واستراتيجيات العمل

المرحلة	الهيكل التنظيمي	الاستراتيجية
I	هيكل تنظيمي وظيفي	خط سلعي واحد
II	هيكل تنظيمي سلعي	خط سلعي مرتبط
III	هيكل تنظيمي تقسمي	خط سلعي غير مرتبط

تختلف الحاجة إلى التخطيط بحسب هذه المراحل، قد يكون التخطيط بالنسبة للشركة ضيق النطاق أو واسع النطاق، مثلاً عندما كانت شركة بولارويد (Polaroid) في مراحل تطورها الأولى كان التخطيط فيها ضيق النطاق، وعندما انتقلت شركة بي وجي (Procter & Gamble) إلى المرحلة الثانية انتقلت من التخطيط الضيق النطاق إلى التخطيط الواسع النطاق، وكانت شركة بي وجي قد نوّعت منتجاتها من الصابون والمنظفات الأساسية إلى السلع الاستهلاكية المرتبطة مثل حفاظات الأطفال التي أنتجتها الشركة وباعتها في اليابان، أما شركة كولجيت (Colgate) وبالموليف فعندما وصلت إلى المرحلة الثالثة المتنوعة جداً أصبح التخطيط فيها من النمط الإداري العريض.

وسواء اعتمدت الشركة على التخطيط الضيق أو العريض، فإن طبيعة المخططين تتطلب التغيير، فإذا اتبعت إحدى الشركات نطاق إداري ضيق عبر مختلف مراحل النمو فإن مخطط تقليدي واحد يمكن أن يكون كافياً في المرحلة الأولى، والتركيز سيكون على التخطيط الوظيفي، والتخطيط للميزانية، وفي المرحلة الثانية عندما تتنوع السلع إلى عدد أكبر، فإن بعض الاستشاريين المتخصصين سيكونوا مطلوبين لمساعدة المخطط التقليدي. أما في المرحلة الثالثة فإن الحاجة إلى أخصائيين محترفين في التخطيط والاستشاريين في التنظيم تصبح عملية لا مفر منها في التخطيط أو الإدارة ذات النطاق الضيق حيث يكون للمخطط التقليدي العام دوراً في كافة المراحل اللاحقة، وهنا يكمن الفرق الأساسي بين النوعين من التخطيط الضيق والعريض، فالأول يكون قابلاً للتغيير وتكاليفه قليلة ولكن مخاطره عالية، أما التخطيط ذو النطاق العريض فتكون تكاليفه عالية ولكن مخاطره متدنية خاصة عندما يكون لدى الشركة م.ج.ج تنوع سلعي واسع.

إن نوع التخطيط الذي تحتاجه الشركة م.ج.ج يتحدد عندما تصل إلى مرحلة التنوع السلعي، ويتوجب في هذه المرحلة تعيين مخططين متخصصين وذوي خبرة عالية للقيام بعملية التخطيط، فمن الممكن إنشاء قسم للتخطيط، أو الإبقاء على المخطط التقليدي، ولكن هذا الإجراء الأخير قد يؤدي إلى الافتقار للتخطيط المبدع.

#### محاور عملية التخطيط Planning Focus:

يمكن تصنيف الأعمال الأساسية للشركات متعددة الجنسية إلى ثلاثة مجموعات هي: الاستراتيجية، برمجة وحدات الأعمال، وتخطيط العمليات. التخطيط الاستراتيجي يشمل تحديد الغايات، ووضع الأهداف والسياسات، كما تحدد نقاط القوة والضعف SWOT في الشركة متعددة الجنسية،<sup>(3)</sup> كما تهتم بدراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتحدد المدى الزمني 5-10 سنوات لكل خطة. إن وحدة تخطيط الأعمال ووحدة وضع البرامج ترتبط مع استراتيجية الأعمال التي يتم اختيارها، والتي يمكن أن تحتوي على اختيار السوق، تخطيط المنتج

بين الشركات م.ج.ج يعتبر

التخطيط على أساس  
التالي الأسلوب الإداري  
مرحلة النمو،

العمل

وحد
مرتبطة
غير مرتبطة

يكون التخطيط بالنسبة  
لشركة بولارويد  
عريض النطاق، وعندما  
تصل إلى المرحلة الثانية انتقلت من  
شركة بي وجي قد  
الاستهلاكية المرتبطة  
لشركة كوجلجت  
التنوع جداً أصبح

(السلعة) واستراتيجيات المزيج التسويقي. ويحتاج تخطيط العمليات الرئيسية للأنشطة متوسط الأجل (الخطة متوسطة الأجل) إلى 1-3 سنوات. وعموماً، تتكون عملية التخطيط من أربعة مراحل:

جدول (2-6)

مراحل تطور التخطيط

المرحلة	الغرض	توجه الخطة
I	إعداد الميزانية	تخطيط مالي
II	التنبؤ بالمستقبل	تنبؤ لخدمة عملية التخطيط
III	إعداد الخطة الاستراتيجية	تخطيط ذو توجه خارجي
IV	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية

أساليب التخطيط: Planning Modes

يمكن تعريف عملية التخطيط الاستراتيجي بأنها العلاقة الهيكلية التي تنشأ في منظمة كبيرة بين المخطط (Planner) والمنفذ المستخدم (User) ومن بين أهم أنماط العلاقات التي تنشأ في ش.م.ج هي ما يطلق عليه بعلاقة الوكالة (أو عقد الوكالة)، والوكيل هنا هو في وضع المنفذ أو المستخدم للخطة والأهداف التي يضعها المخطط. وللشركة م.ج وكلاء كثيرون محليون في الأقاليم والمحافظات أو وكلاء منتشرون في معظم الدول التي يتواجد فيها شركات تابعة للشركة الأم. لقد حاولت العديد من الشركات م.ج أن تستخدم الحلول الهيكلية أو الثقافية كأداء رقابية، ولكن لوحظ أن من الصعب تطبيق هذه الحلول للتغلب على بعض المشاكل في علاقة الوكالة في شركة كبيرة ومتنوعة بدون إعادة تنظيم لمعظم شركاتها التابعة ووكالاتها الإقليمية والخارجية على أسس جديدة، فقامت بتقسيم التنظيم الحالي إلى وحدات تنظيمية بطريقة يمكن فيها تحديد المسؤولية ومن ثم مساءلة كل وحدة إدارية. ومن الممكن أن تستخدم الشركات م.ج الحلول الثقافية، إلا أن هذه الطريقة

تفترض وجود قيم وأهداف مشتركة، فمن الصعب نجاحها في علاقة المخطط والوكيل إذا لم تعتمد الشركات على تطوير قيم، وثقافة مؤسسية، وأهداف يشترك الطرفان في السعي لتحقيقها، وبهذه الطريقة يمكن للشركة م.ج أن تنمو وفق مجموعة من المهارات الأساسية والعمل بطريقة حثيثة على تطبيع موظفيها المخططين والمستخدمين للمخطط.

إن الرؤساء هم الذين يتلقون، ويراجعون ويعتمدون المخطط لأقسامهم، وهم الذين يراقبون التنفيذ ويكافئون على الأداء والتطبيق الجيد، أما الوكلاء فكما ذكرنا فهم الذين يقترحون ويطبّقون المخطط ويديرون العمل مباشرة. وهناك بعدين في هذه العلاقة علاقة الوكالة بين الرئيس وأولئك الذين يُعدّون المخطط، وهما:

1. القيم المشتركة.
2. المهارة والخبرة وضعف التنسيق في مجال المعلومات بين الوكلاء والرؤساء، وعلى هذا الأساس صنّف أليير وفيرسيروتو<sup>(4)</sup> (Allaire and Firsirotu) أساليب التخطيط على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-6)

أساليب التخطيط في ش.م.ج

القيم المشتركة	ميزة الوكلاء	الأسلوب	
مرتفعة	متدنية	التخطيط الذي يوجهه القائد	1.
مرتفعة	مرتفعة	التخطيط الذي يقوده الثقافة	2.
متوسطة	متوسطة	التخطيط التنفيذي	3.
متدنية	مرتفعة	التخطيط القائم على الكم	4.
متدنية	متدنية	التخطيط الذي يقوده الاستشاريون	5.

خطط العمليات الرئيسية  
3-3 سنوات. وعموماً،

الخطة
نوعية التخطيط
مجال خارجي
تجربة

الهيكلية التي تنشأ في  
ومن بين أهم أمثاط  
ناتجة (أو عقد الوكالة)،  
لأهداف التي يضعها  
والحافظات أو وكلاء  
ركبة الأم. لقد حاولت  
تفانيّة كأداء رقابية،  
في بعض المشاكل في  
تتم شركاتها التابعة  
بسم التنظيم الحالي إلى  
مسألة كل وحدة  
إلا أن هذه الطريقة

إن معظم الشركات م.ج التي تعتمد على مدير تخطيط واحد غالباً ما يكون لها نظام وفلسفة تخطيطية ضيقة، ونشاط تخطيطي ضيق تمارسه، لا يمكن في هذه الحالة القول بأن نظام التخطيط المتبع هو نظام قابل للتفاعل مع مختلف البيئات، فهو مثلاً لا يضيف أي ميزة ذات قيمة للوكيل الموجود في بيئة بعيدة ومختلفة تماماً، بل يؤسس لوجود قيم مشتركة لجميع الوكلاء باعتبارها تأتي من مصدر واحد. بعض الشركات مثل فيدرال إكسبرس (Fedreal Express) أدركت هذه الحقيقة واستبدلت المدير الوحيد للتخطيط بعدد من المدراء المهنيين متعددي الثقافات، وبهذه الخطوة تكون هذه الشركة أو غيرها قد انتقلت إما إلى أسلوب التخطيط الذي توجهه الثقافة أو إلى التخطيط الذي يوجهه التنفيذيين (الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا).

التخطيط الذي توجهه الثقافة يصبح ضرورة عندما تعمل الشركة باستراتيجية التنوع السلعي والجغرافي حيث تتحول بعض شركاتها التابعة أو وكلائها إلى مركز جذب للأهداف والمهارات والقيمة المشتركة، شركة (IBM) كان لها مركز جذب واحد لتصميم وتصنيع وتسويق أنظمة الحاسوب العالمية في الهند، مركز الجذب هذا انتقل إلى مكان آخر بعد الخلافات مع الحكومة والشركات الهندية. شركة بي وجي (Procter & Gamble) أوجدت لديها تخطيطاً موجهاً بالثقافة فأعدت خططاً صغيرة وشفافة ولكنها على درجة عالية من الفائدة، كما أسست لثقافة مؤسسية مدعومة بأنظمة ترويج متقدمة مربوطة بنظم حوافز ومكافآت مرضية تتفوق فيه الثقافة والقيم المؤسسية على أهداف الخطط والميزانيات.

أما التخطيط الذي يقوده الموظفون التنفيذيين فيغلب عليه التنوع الاجتماعي والجغرافي، هذا النوع من التخطيط يحاول تحقيق بعض المتطلبات الرئيسية مثل دقة الأرقام، ومصداقيتها، أنظمة الحوافز، أسلوب التخطيط هذا مرن، ويعتمد تطبيقه على المدراء التنفيذيين.

يتم تطبيق التخطيط الذي توجهه الأرقام (الكم) عندما تعمل الشركة باستراتيجية التنوع السلعي أي أن تتوسع في حقول عمل مختلفة، عندئذ تصبح عملية الرقابة المرتبطة بالتخطيط كثيرة التفاصيل وطويلة مما يجعل منها أداة رقابية

تأخذ الكثير من وقت المدير وغير فعالة في معظم الحالات، ولحل هذه المشكلة تعمل الشركات على استخدام المؤشرات الكمية كأدوات رقابية، مثل الحصص السوقية، والعائد على الاستثمار (ROI) وحجم التدفقات النقدية، إن معظم الشركات الكبيرة والصغيرة تطبق هذه المؤشرات مثل شركة جنرال إلكتريك، والخطوط الجوية اليابانية وغيرها الكثير من الشركات. شركة جنرال إلكتريك التي عملت لفترة طويلة بالتخطيط الموجه ثقافياً، غيرت من هذا الأسلوب، وعندما تنوعت كثيراً في صناعات مختلفة، بدأت بالتحول نحو التخطيط الموجه بالأرقام، ثم غيرت وعملت بالتخطيط الموجه استشارياً، أما الآن فهي تعمل بأسلوب التخطيط الذي يقوده ويوجهه الاستشاريون.

التخطيط الذي يقوده الاستشاريون هو التخطيط الموجه من أعلى إلى أدنى، مع كم كبير من المعلومات الرقابية على الموظفين التنفيذيين الذي يحكمهم التفكير في مصيرهم الوظيفي إذا لم يستجيبوا للضغوط التي تأتيهم من أعلى، وفي حالة الأخطاء أو عدم التجاوب تبدأ مرحلة الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين فكل منهم يلقي بالفشل على الآخر.

في الممارسة العملية، التخطيط الاستراتيجي هو من السمات المرتبطة بطبيعة عمل وحجم وانتشار الشركات متعددة الجنسية في بيئات اجتماعية وجغرافية شديدة الاختلاف في بعض الأحيان وشديدة التقارب أحياناً أخرى. إن طبيعة الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة للشركة الأم من حيث الحجم، وعدد الشركات التابعة والوكلاء المنتشرين حول العالم تحتم عليها وضع الخطط طويلة الأجل (التخطيط الاستراتيجي).

#### مراحل تطور الشركة التابعة:

تتطور الشركة التابعة من خلال ثلاثة مراحل، في المرحلة الأولى تهتم الشركة بأنواع السلع والمبيعات وكيفية التوسع في السوق، وفي المرحلة الثانية تبدأ العمل كتحري للشركة متعددة الجنسية، وفي المرحلة الثالثة تكون قد تطورت في السوق

تخطيط واحد غالباً ما يكون في ممارسه، لا يمكن في هذه فاعل مع مختلف البيئات، في بيئة بعيدة ومختلفة تماماً، تأتي من مصدر واحد. (Feld) أدركت هذه الحقيقة التبعين متعدد الثقافات، إلى أساليب التخطيط شين (الموظفين في المستويات

رعة عندما تعمل الشركة بعض شركاتها التابعة أو لشركة، شركة (IBM) كان الحاسوب العالمية في الهند، ت مع الحكومة والشركات عدت لديها تخطيطاً موجهاً رجة عالية من الفائدة، كما بوعة ينظم حوافز ومكافآت فقط والميزات.

ت عليه التنوع الاجتماعي التطلبات الرئيسية مثل دقة هذا من، ويعتمد تطبيقه

كم) عندما تعمل الشركة عمل مختلفة، عندئذ تصبح لة مما يجعل منها أداة رقابية



وحصلت على مكانتها حيث تصبح شركة ذاتية الحركة وتعمل بطريقة شبه مستقلة عن الإدارة العامة للشركة الأم في المركز الرئيسي، حيث التخطيط والرقابة والإدارة تصبح جزءاً مكملًا ومساعدًا للشركة التابعة، ويتضاءل تدريجياً اعتمادها على الشركة الأم.

ويوضح الجدول التالي مراحل التطور والعقلية التي تفكر بها:

الجدول رقم (4-6)

مراحل تطور الشركة التابعة

مرحلة النمو	ثقافة الشركة التابعة
الطفولة	عقلية تفكر بالسلع والمبيعات
المراهقة	عقلية أصبحت تفكر كفرع
البلوغ	عقلية أصبحت تفكر بطريقة مستقلة

في المرحلة الأولى تعمل الشركة التابعة بتوجيه من المركز الرئيسي حيث يكون تخطيط أعمالها من أعلى (الإدارة العامة) إلى أسفل (الشركة التابعة) وعندما تنضج يزيد اعتمادها على نفسها وتزيد درجة استقلاليتها. حيث تخطط لمستقبلها بإمكانياتها الذاتية، وعندما تصل مرحلة البلوغ تصبح قادرة على التخطيط لنفسها بصورة مستقلة وتحدد علاقاتها مع الشركة الأم، حيث يكون لها دور في بناء الاستراتيجية العالمية.

عيوب التخطيط الاستراتيجي Pitfalls in Planning:

على الرغم من الخبرات الفنية المتراكمة لدى الشركات م.ج في إعداد الخطط الاستراتيجية، إلا أن بعض العيوب في عملية التخطيط تظهر بين الحين والآخر بسبب التغيرات في البيئات، والأشخاص، وأساليب العمل... الخ، ومن هذه العيوب على سبيل المثال لا الحصر هي:<sup>(5)</sup>

1. عدم التركيز، أو شمول التخطيط الاستراتيجي لجميع جوانب العمل في الشركة.
2. تدني الاهتمام بالمشاركة في عملية التخطيط وإعداد الخطط.
3. أخطاء في أساليب التفويض المعطاة للمخطط (Planner).
4. المبالغة في وضع الأهداف للشركة، مثل وضع أهداف غير ملائمة.
5. مقاومة بعض جماعات الموظفين (جماعات الضغط) لبعض الخطط الاستراتيجية.
6. فصل التخطيط عن العملية الإدارية في العديد من الإدارات والأقسام.
7. عدم استخدام الخطط كأدوات رقابية أو معايير للأداء.
8. عدم كفاءة عمليات المراجعة والتدقيق في الإدارة العليا مع المستويات الأخرى الإدارية.
9. غموض عملية التخطيط الاستراتيجي برمتها عن بعض المسؤولين في الإدارة العليا.
10. صعوبة الحصول على المخططين ذوي الكفاءة العالية.

#### دراسة الأسواق Market Study:

##### المسوحات الأولية للأسواق Environmental Scanning:

عندما تنوي الشركة الاستثمار في الخارج، فإنها تبدأ بالتخطيط لهذه العملية، حيث يحتاج إلى معلومات مؤكدة لمساندتها في عملية اتخاذ القرارات فيما بعد، ويجب على الشركات الحصول على المعلومات من مصادرها مباشرة لكي تتميز بالمصداقية والثقة لأن من شأن ذلك أن يحد من اندفاعها نحو الأسواق، ويعمل على تخفيض التكاليف، والوقت والجهد. إن الحصول على المعلومات قبل الدخول إلى الأسواق، تسمى بالمسوحات الأولية للبيئة والمسح الأولي يتم إنجازه على مرحلتين هي:

المرحلة الأولى: مسح عدة أسواق، من أجل تقييمها، ومعرفة أكثر الأسواق جاذبية، واختيار الأكثر ملائمة.

بطريقة شبه مستقلة  
تخطيط والرقابة والإدارة  
مربحياً اعتمادها على

كربها:

سعة

ركز الرئيسي حيث يكون  
التابعة) وعندما تنضج  
حيث تخطط لمستقبلها  
على التخطيط لنفسها  
يكون لها دور في بناء

ت م ج في إعداد الخطط  
تظهر بين الحين والآخر  
عمل...الخ، ومن هذه

المرحلة الثانية: وهي القيام بمعاينة وتقييم الأسواق المرشحة، مع التركيز أكثر على الأسواق التي تنطبق عليها معايير الاستثمار الأجنبي. ويمكن تصنيف المعلومات التي تشملها المسوحات البيئية للأسواق إلى أربعة مجموعات هي:

1. معلومات عن السوق مثل: ظروف العمل التجاري، والمنافسين وعدد السكان، وعوامل المناخ الاستثماري، مثل الاقتصاد، والدخل الفردي... الخ.
2. المعلومات القانونية مثل: قوانين الاستثمار والتملك، والحامين وقوانين تشجيع الاستثمار الأجنبي... الخ.
3. معلومات الموارد: مثل القوى العاملة الفنية والإدارية، والموارد الطبيعية والموارد المالية.
4. الظروف العامة الأخرى، مثل الظروف السياسية، والاجتماعية، والممارسات الإدارية للحكومة.

المعلومات التي تريد الشركة م.ج الحصول عليها تستفيد منها في أشياء كثيرة مثل تحديد المزيد المزيح التسويقي، والسلع المنافسة، وطبيعة العمليات التنافسية، والاستثمارات، والقوانين المحلية التي يمكن التعرف من خلالها على تعليمات الاستثمار الأجنبي في البلد المضيف أو البلد الأم، خاصة فيما يتعلق بالتبادل والتعاون الدولي، مثل الضرائب، والحوافز وغيرها... الخ.

#### أساليب المسح Scanning Mode:

##### 1. مسح الأسواق المتشابهة:

تقوم هذه الطريقة على أساس مسح عدة أسواق متشابهة اجتماعياً وثقافياً وجغرافياً وغيرها من العوامل المشتركة بين بعض الشعوب مثل الدين، والقيم والعادات والتقاليد، والعلاقات بينها كونها متجاورة، مثلاً أسواق دول الخليج العربية تعتبر أسواقاً متجانسة (متشابهة). والأسواق العربية في بلاد الشام هي أسواق متجانسة ومتشابهة، يعتبر هذا الأسلوب قليل التكلفة ولا يحتاج إلى مجهود

كبير، والتخطيط له سهل وكذلك إدارته، كما أنه أسلوب ملائم جداً بالنسبة للشركات الصغيرة التي ترغب بالتحول إلى شركة م.ج، إن بعض أصحاب هذه الشركات يقومون أحياناً بأنفسهم (كجزء من خطة المسح) بالذهاب إلى السوق وبناء العلاقات الشخصية، والزيارات والاتصالات وهدفه من ذلك هو التدرب على التعامل مع البيئة المحلية للسوق والتعرف على بعض المنافسين والحصول على بعض المعلومات الرقابية منهم.

## 2. مسح الأسواق غير المتشابهة:

يقوم هذا الأسلوب على مسح عدة أسواق بغض النظر عن كونها متشابهة أو غير متشابهة اجتماعياً أو ثقافياً... الخ، وتستخدم في مثل هذه الحالة معايير معينة لتصنيف المعلومات، ومن ثم الأسواق. هذا الأسلوب يصلح للشركات م.ج، والبنوك وشركات التأمين وغيرها، فقد يستخدم في عملية التقييم على أساس تلك المعايير أسلوب مقارنة الأسواق بعضها ببعض، أو معرفة مدى انطباق معايير مختارة على سوق معينة، فالسوق الذي ينطبق عليه معايير التقييم أكثر يوضع في المرتبة الأولى، ومن ثم الانتقال لتحديد السوق الثانية، وهكذا يتم تدرج الأسواق حسب ملاءمتها وجاذبيتها للاستثمار.

وسواءً استخدمنا الأسلوب الأول أو الثاني فالمهم هو تحديد الصعوبات التي تعترض دخول الشركة إلى السوق.

## تحليل السوق Market Analysis:

بعد أن تحصل الشركة على المعلومات الأولية عن بيئة الأسواق المستهدفة بأي طريقة من الطرق المباشرة التي تقوم بها الشركة بنفسها أو الطرق غير المباشرة التي تقوم بها شركات متخصصة بالمسوحات السوقية، أو الإحصاءات أو الدراسات العلمية التي توفرها مراكز البحوث، أو بكل هذه الطرق، فإن البيانات التي نحتاجها لدراسة السوق المستهدفة يمكن تصنيفها إلى المجموعات التالية:

حفاظات الأطفال  
الأطفال... الخ،  
- هل يمكن الو  
- ما نوع المتاع  
- هل سيرتفع  
ومن التوا  
ما يلي:

1. دراسة الس  
للتسكن من  
2. دراسة الس  
3. توقع لنا  
4. قد تستخد  
ويتعين  
الناس وعاداته  
في الدول الإ  
الطومات المت  
السوق باست  
الدخول، هل  
تلك من استرا  
دراسة حالة  
الشركة  
تأسست  
من شركة الإ

1. معلومات وافية عن حجم السوق.
2. اتجاهات السوق.
3. التغيرات في الطلب.
4. عدد المنافسين وأساليب المنافسة السائدة في السوق.
5. مستويات الأسعار السائدة في السوق.
6. المزيج السلعي (Product Mix).
7. قنوات التسويق.
8. القوة الشرائية لشرائح العملاء.

قلنا أن المعلومات الأولية التي تحصل عليها الشركة من المسوحات الأولية لبيئة الأسواق تستخدم في دراسة السوق وتقييمه على أساس الفرص والتحديات وعلاقتها بمراكز القوة والضعف (SWOT)، وتأثيرها على السوق المستهدف. إن ما يمكن أن تقوم به الشركة م.ج إلى جانب دراسة السوق، هو التعمق في تجزئة هذه العناصر، وهو ما يعرف بشرائح المستهلكين (Market Segmentation) ودراسة شرائح السوق وسلوك المستهلك من القضايا الهامة التي يعتين على ش.م.ج القيام بها في كل منطقة أو مدينة من السوق الأجنبي. ودراسة شرائح السوق (المستهلكين) تبحث عن إجابات على مثل بعض الأسئلة التالية:

هل هناك مجال لما يسمى بتجزئة السوق ومعرفة حجم كل شريحة فيه من المستهلكين لسلعة معينة؟ وهل هذه الشريحة أو تلك لديها فرص للنمو والزيادة؟ مثلاً: إن معرفة معدلات الخصوبة عند المرأة في بلد ما يساعدنا على تقدير عدد المواليد الجدد خلال فترة معينة، وإذا تعرفنا على عدد الوفيات من هؤلاء المواليد واتجاهاتهم نحو الزيادة أو النقصان سيساعدنا في المزيد من التحليل والدراسة حتى معرفة عدد الأطفال في هذه الشريحة من الفئة العمرية للأطفال الذين يستخدمون

حفاظات الأطفال، أو استهلاك حليب الأطفال، أو ملابس الأطفال، والعباب الأطفال... الخ، وهذا يقودنا إلى الأسئلة التالية:

- هل يمكن الوصول إلى هذه الفئة أو تلك الفئات؟
  - ما نوع المنافسة التي ستواجهها الشركة؟
  - هل سيرتفع معدل الدخل، وما مقدار ما تنفقه الأسرة على هذه السلع؟
- ومن الفوائد الأخرى التي تحصل عليها الشركة م.ج من دراسة السوق هي ما يلي:

1. دراسة السوق تعتبر وسيلة تعليمية وتدريبية للموظفين والوسطاء والمندوبين للتمكن من التعامل مع السوق المستهدف.
  2. دراسة السوق كذلك تفيد كأداة لقياس أداء الموظفين والمندوبين.
  3. توضح لنا الهدف المراد تحقيقه في تلك السوق.
  4. قد تستخدم دراسة السوق وسيلة للدعاية والترويج للشركة ومنتجاتها.
- ويتعين على الشركات عند القيام بدراسة السوق إعطاء الاهتمام لثقافة الناس وعاداتهم وتقاليدهم، فمن العبث مثلاً التفكير بتسويق المشروبات الروحية في الدول الإسلامية، أو تسويق الملابس الصيفية في سيبيريا. وبعد استكمال المعلومات الدقيقة عن عناصر السوق المستهدفة نكون قد اقتربنا من قرار دخول السوق باستثمار مباشر، أو غير مباشر، فإذا قررنا الدخول يجب تحديد استراتيجية الدخول، هل ندخل باستراتيجية منفردة، أو باستراتيجية الاستثمار المشترك أو غير ذلك من استراتيجيات الدخول التي تلائم كل شركة.

#### دراسة حالة Case Study:

الشركة الصناعية الوطنية للنقل الآلي المحدودة م.ج:  
تأسست الشركة الصناعية الوطنية (ش ص و) م.ج في عام 1990. بمساهمة من شركة الاتحاد 50٪، وشركة الغام 25٪، وشركة العرب 25٪. في نفس العام

السوق الأولية  
تعرض والتحديات  
سوق المستهدف. إن  
التعمق في تجزئة هذه  
Market) ودراسة  
على ش.م.ج القيام  
سوق (المستهلكين)  
لشرح فيه من  
للتنو والزيادة؟  
على تقدير عدد  
من هؤلاء المواليد  
يل والدراسة حتى  
التيين يستخدمون

باعث شركة الاتحاد حصتها للشركاء، فأصبحت نسب المساهمين الجديدة شركة الغانم 65% وشركة العرب 35% وأصبحت تمتلك مصنعاً لإنتاج أليات النقل، وحافظت على شعارها في العمل وهو الإنسان، النظافة، الجودة. وفي عام 2000 قدمت شعارها بالرموز (HSQ) حيث (H) تعني الإنسان (Human)، (S) تعني النظافة (Seimitsu or Cleanliness)، (Q) وتعني الجودة (Quality)، والسياسة المتبعة في الشركة هي العميل أولاً، والتعاون أفضل من التنافس وهي قيم تميزت بها وعملت باستمرار على غرسها في سلوك الموظفين.

توقعت (ش ص و) أن تلعب دوراً كبيراً في صناعة النقل الآلي على مستوى العام العربي، فقد ارتفعت مبيعاتها من 7 ملايين دولار عام 1990 إلى 72 مليون دولار عام 2003 وإلى 90 مليون دولار عام 2005، على الرغم من وجود مصنعين آخرين في السوق، وأربعة موردين خارجيين لأليات النقل إلى العالم العربي، ولكن تخطيط (ش ص و) تأثر بثلاثة عوامل هي:

1. الممارسة الإدارية لشركة الاتحاد الإماراتية، وشركة الغانم الأردنية، فقد تبنت (ش ص و) نظام الإدارة المطبق في شركة الاتحاد، حيث يتم وضع خطط وظيفية مفصلة كل ستة أشهر (نصف سنوية) بمشاركة جميع الأقسام، لقد كانت هذه الخطة تماثل في صياغتها خطة شركة الاتحاد الخمسية التي تراجع وتنقح سنوياً. كما قدمت (ش ص و) خططها الإدارية متوسطة المدى لشركة الغانم لكي تعطي المجال لشركاتها التابعة لتطوير خططها الذاتية، ومن ثم في إعداد الخطة الاستراتيجية الشاملة لشركة الغانم م.ج كلها.

#### خصائص عملية التخطيط في ش ص و:

(ش ص و) تطبق التخطيط متوسط وطويل الأجل، وتضع كذلك خطط وميزانيات شبه سنوية، وتغطي كل خطة إدارية طويلة الأجل 5 سنوات، أما الخطة الإدارية متوسطة الأجل فتوضع لمدة 3 سنوات، ويتم مراجعتها سنوياً وتعديلها طبقاً للمتغيرات البيئية المستجدة في السوق، وكانت (ش ص و) تقوم بتجزئتها إلى

خطط إدارية سنوية، وتتم الميزانية هي أساس العمل الأولى كان يضعها مدير ويقوم بمراجعتها وتدقيق الإدارة العليا للفترة التي الجديدة، ثم توضع للتوضيح الميزانية التقديرية هي أساس الخطة الإدارية

مزايًا وسمات خطة (ش ص و)

1. الخطة تقوم على أساس خطة الشراء

2. الخطة الإدارية متوسطة المدى

3. الخطة متوسطة المدى

4. سياسات الإدارة السنوية، وبالتالي (F.B) للمعلومات

من بعد الخطة في (ش ص و)

جرت العادة من

النالية والإدارية بقيادة

التقليدي، إلا أن الشراء

وسكب لترويج الشراء

الشرك في الإدارة

والأقسام الأخرى، إلا

خطط إدارية سنوية، وتستخدم الميزانية التقديرية لكل خطة كأداة رقابية، بل أن الميزانية هي أساس العمل الإداري في الشركة. والميزانية التقديرية للستة شهور الأولى كان يضعها مدير التخطيط المالي، ومن ثم تناقش في مستوى الإدارة العليا، ويقوم بمراجعتها وتدقيقها موظفو المحاسبة ومن ثم يدخلون السياسات التي تضعها الإدارة العليا للفترة القادمة، ويعدلون في بعض مؤشرات السوق حسب المتغيرات الجديدة، ثم توضع للتنفيذ أمام جميع الموظفين. وفي نهاية الستة شهور الأولى، توضع الميزانية التقديرية للستة شهور الثانية، إن خطتي الستة شهور الأولى والثانية هي أساس الخطة الإدارية السنوية، وهي أساس الميزانية العامة للشركة.

مزايا وسمات خطة (ش ص و)؛

1. الخطة تقوم على أساس فلسفة إدارية، واستراتيجية تخطيطية واضحة وهذا هو أساس خطة الشركة.
2. الخطة الإدارية متوسطة المدى خطة عملية مولدة للأنشطة وملائمة للسياسات.
3. الخطة متوسطة المدى يتم إعدادها لمعرفة المركز المالي للشركة.
4. سياسات الإدارة العليا السنوية محددة بصورة جيدة، ومدججة تماماً في الميزانية السنوية، وبالتالي فالخطة معدة على أساس مالي وإداري معاً، وتعمل بنظام (F.B) للمعلومات.

من يعد الخطة في (ش ص و)؟

جرت العادة سابقاً أن يقوم المدير المالي والمحاسبين بإعداد الخطة الاستراتيجية المالية والإدارية بقيادة المدير المالي والذي سبق وأسميناه المخطط العام أو المخطط التقليدي، إلا أن الشركة أدركت فيما بعد بأهمية إنشاء مكتب التخطيط المشترك، ومكتب لترويج المشروع، وأصبحت عملية التخطيط تتم في مكتب التخطيط المشترك في الإدارة العامة أي في المركز الرئيسي، ويشارك في إعداد الخطة الإدارات والأقسام الأخرى، أما تنفيذ الخطة فيتولاها مكتب ترويج المشروعات، مكتب

من الجديدة شركة  
ساح آليات النقل،  
عام 2000  
(S)، (H)  
(Quality)، والسياسة  
وهي قيم تميزت بها

الآتي على مستوى  
1999 إلى 72 مليون  
من وجود مصنعين  
عام العربي، ولكن

وجنية، فقد تبنت  
يتم وضع خطط  
الأقسام، لقد كانت  
حتى تراجع وتنقح  
على لشركة الغانم  
من ثم في إعداد

ضع كذلك خطط  
سترات، أما الخطة  
ما سنوياً وتعديلها  
تقوم بتجزئتها إلى



التخطيط المشترك لديه 4 مخططين محترفين، وفي مكتب الترويج سبعة موظفين متخصصين.

أرادت الشركة الصناعية الوطنية تقييم أدائها بالمقارنة مع أنظمة التخطيط المطبقة في شركات م.ج أخرى، فاكتشفت أن الأداء الفعلي للشركة كان أعلى مما كان متوقفاً في الخطط متوسطة الأجل. إحدى التفسيرات لهذه النتائج هو أن الشركة حذرة جداً في تقديراتها، وحريصة على تطبيق العقلانية في أعمالها، والصدق مع العملاء، والتركيز على الإنسان العامل، والنظم الإدارية التي اختارتها ونفذتها. ويوضح الجدول التالي تفاصيل نظام التخطيط الذي طبقته الشركة:<sup>(6)</sup>

الجدول رقم (5-6)

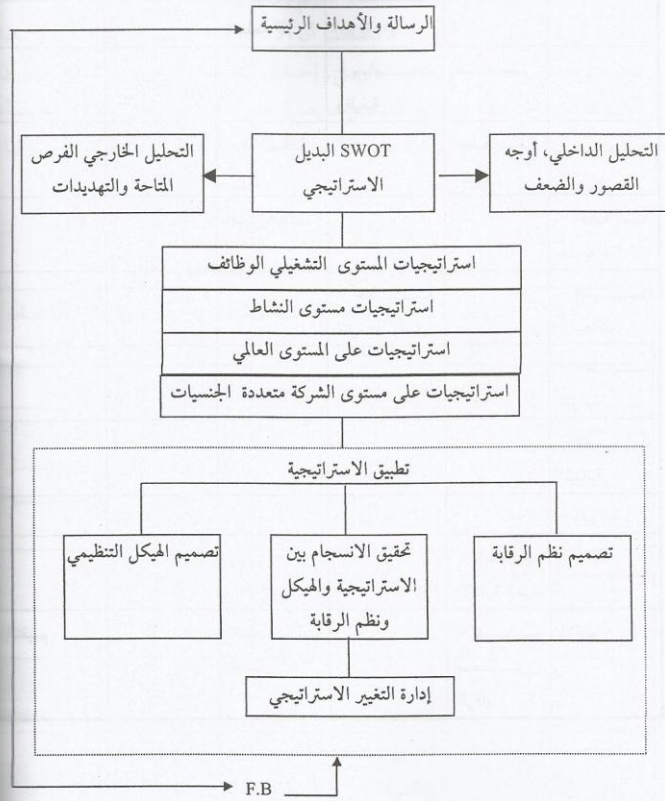
نظام التخطيط الإداري في الشركة الصناعية الوطنية

البيان	الوقت الإجمالي	خطة طويلة المدى	خطة متوسطة المدى	خطة سنوية	خطة نصف سنوية
		5 سنوات	3 سنوات	سنة واحدة	6 شهور
فترة العمل		يوليو-أكتوبر	أكتوبر-يونيو	كانون 2- إبريل	(كانون 2- يونيو- سبتمبر)
المسح الأساسي للبيئة	حساب - بيئة السوق الفلسفة الإدارية				
		- اتجاهات السلعة			
		- استراتيجية الشركة	- سياسات متوسطة المدى	- سياسات سنوية	

البيان	الوقت الإجمالي	خطة طويلة المدى	خطة متوسطة المدى	خطة سنوية	خطة نصف سنوية
السياسة		- استراتيجية السلعة	- أهداف إدارية		
			- سياسات وظيفية	سياسة قسم	
		خطة للسلعة		خطة عمل القسم:	
		التنبؤ بالطلب		- خطة شبه سنوية	
			- خطة متوسطة المدى	- التنبؤ بالمبيعات	
				- خطة ميزانية	
				- تنفذ الميزانية	
				- الميزانية	
				- تشخيص الإدارة العليا	
التقييم		تقييمات مختلفة		- تقييم مستوى الرقابة	الانتهاء

الشكل رقم (1-6)

المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي<sup>(7)</sup>



## الفصل السابع

تحليل المخاطر السياسية  
للاستثمار الأجنبي، والبيئة القانونية

## الفصل السابع

## تحليل المخاطر السياسية للاستثمار الأجنبي، والبيئة القانونية

## Country Risk Analysis and legal Environment

## مفهوم المخاطرة:

تحدث المخاطرة عند توقع حصول حدث غير مرغوب فيه، وبالنسبة للمستثمر يمكن تعريفها بأنها احتمال التعرض لخسارة أو إصابة<sup>(1)</sup>، أما قاموس أكسفورد الإنجليزي فقد عرّف المخاطرة على أنها التعرض لخطر، من التعريف السابق نفهم بان المخاطرة تتعلق بفرص أو ظروف وقوع بعض الأمور أو الأحداث غير المرغوبة.

المخاطرة بالنسبة لأي بلد يعني تعرضها لخسارة ناتجة عن الإقراض الخارجي، أو عن استثمارها خارج حدودها، والتي يمكن أن تنتج عن أحداث معينة في بلد ما. على أن تكون هذه الأحداث من النوع الذي يمكن للحكومة ذلك البلد أن تراقبه وتسيطر عليه، وليس تحت سيطرة فرد أو مؤسسة خاصة، مخاطر البلد تنطبق على الأصول (Assets) وليس بالتحديد على الخصوم (Liabilities)، مع أنه قد توجد مخاطر خصوم عبر الحدود لفروع البنوك خارج البلاد. وعلى الرغم من أن (مخاطر الخصوم) هذه مشابهة لمخاطرة البلد (مخاطر الأصول) إلا أن التعريف السابق لماهية المخاطر لا ينطبق هنا إلا على الأصول فقط وهي ما تسمى مخاطر الأصول، وتشمل فقط القروض الأجنبية، إن مخاطر الإقراض الأجنبي تختلف كذلك عن مخاطر الاستثمار الأجنبي المباشر. ومع تعرض البنوك الكبيرة والمؤسسات الأخرى لكلا نوعي المخاطر فإن من المفيد التمييز بين النوعين بصورة أكثر وضوحاً، فإذا قدّم البنك العربي قرضاً بالدولار الأمريكي لمقرض من مصر من خلال فروعها في القاهرة. فلإن الفرع نفسه

يتعرض لمخاطر البلد (مخاطر الإقراض في البلد). أما مبنى الفرع وإثائه وأجهزته، والسيولة المتوفرة لديه، والشهرة فإنها تتعرض لمخاطر الاستثمار الأجنبي المباشر.

إن جميع عمليات الإقراض الخارجي في أي بلد سواء للحكومة أو البنك أو منشأة خاصة، أو مستثمر فرد تتعرض لمخاطر البلد، وهنا يمكن التفريق بين مخاطر البلد ومخاطر السيادة، مخاطر البلد أكبر وأوسع من مخاطر السيادة، لأن الأخيرة تنشأ عن تقديم قرض لحكومة أمة ذات سيادة، ومجريات الأحداث عادة ما تكون جميعها تحت سيطرة الحكومة، ولكن إذا تضخمت هذه الأحداث فقد تضعف سلطة الحكومة وتحول مخاطر السيادة إلى مخاطر البلد كله، إن عدم قدرة الحكومة مثلاً على السداد هو من مخاطر البلد إذا كان الإفلاس أو عدم القدرة على السداد ناتج عن سوء إدارة الاقتصاد من قبل الحكومة. وقد تكون مخاطر تجارية إذا كانت ناتجة عن سوء إدارة الشركة. والحالة التي يمكن أن تثير احتمالات الخسارة والقلق هي الكوارث الطبيعية إذا كانت من النوع الذي يصعب التنبؤ بها وهذا النوع من المخاطر يمكن اعتباره مخاطر بلد، أما إذا كانت الكوارث من النوع الذي يمكن التنبؤ به (أي أنها حصلت في الماضي أكثر من مرة) فإن المحللين يدخلونها في حساباتهم على أنها مخاطر البلد. ويمكننا إذن فهم السيطرة الحكومية بصورة عامة على النحو الآتي:

مثلاً: إذا تمكنت الحكومة من السيطرة على الاتجاهات المعارضة لها فإن الصورة العامة لها تكون قوية ولا يوجد في هذه الحالة مخاطر سيادة، أما إذا لم تستطع فإن المخاطر التي تنشأ هي مخاطر بلد، كأن نقول مخاطر عدم الاستقرار السياسي، مخاطر عدم الاستقرار الاقتصادي مثل: الارتفاعات المستمرة في معدلات التضخم، ارتفاع نسبة خدمة الدين بالنسبة لصافي الدخل القومي... الخ. والمخاطر في كل بلد موجودة بنسب مختلفة، وتتغير من وقت لآخر، فهناك المخاطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية وتشكل هذه المجموعة من المخاطر البيئية العامة للاستثمار الأجنبي أو حتى المحلي ما يطلق عليه المستثمرون الأجانب بالمناخ الاستثماري فيقال مثلاً إن المناخ الاستثماري في الأردن ملائم للاستثمار أو غير ملائم للاستثمار حسب المتغيرات التي تحدث في هذه الأنواع من المخاطر. إن الأحداث متكررة في أي بلد أو المحتملة الحدوث هي التي تقود إلى زيادة مخاطر البلد ويمكن تصنيفها على النحو الآتي:

## تصنيف المخاطر السياسية:

تختلف مكونات نشوء الخطر السياسي من بلد إلى آخر ومن وقت لآخر مثل: الحرب، الاحتلال من قبل قوة أجنبية، المظاهرات المستمرة والاحتجاجات والإضرابات، والاضطرابات، والنزاع بين جيران الدولة مثل نزاع على الحدود، أو المطالبة الإقليمية، الصراعات الأيديولوجية، تعارض المصالح الاقتصادية، النزعة الإقليمية والعنصرية داخل مجتمع البلد، الاستقطابات والتحالفات السياسية، سوء توزيع الدخل والسلطة... الخ وهناك مكونات أخرى يمكن أن تنشأ، لكن كما نلاحظ أنه يوجد مكونات محلية (داخلية) وأجنبية (خارجية) يمكن أن تنشأ، عنها مخاطر سياسية، وعلى المحلل أن يدرس ويهتم أكثر ببعض المخاطر الفرعية ذات الصلة بالمشروع الخاص الذي يفكر في إقامته في أي بلد أجنبي.

ويوضح الجدول التالي العوامل السياسية المؤثرة في مخاطر البلد على النحو الآتي:

## الجدول رقم (1-7)

## أ- العوامل السياسية المؤثرة على مخاطر البلد

عوامل محلية:
1- النظام السياسي:
أ- القوة السياسية للحكومة
ب- قدرة الحكومة على مقاومة الضغوط المتنوعة، القدرة على التغيير بدون قلاقل أو صراعات.
2- جماعات الضغط (Lobbies) والنفوذ السياسي لها:
أ- فلسفتها وأهدافها.
ب- السياسات والتكتيكات التي تنتهجها.
ج- موظفي الحكومة:
- عدد الموظفين والمؤهلين.

في الفرع وإثائه وأجهزته،  
شمار الأجنبي المباشر.  
بواء للحكومة أو البنك أو  
يمكن التفريق بين مخاطر  
سيادة، لأن الأخيرة تنشأ  
ت عادة ما تكون جميعها  
تضعف سلطة الحكومة  
تكونة مثلاً على السداد  
تتأثر عن سوء إدارة  
تنتج عن سوء إدارة  
هي الكوارث الطبيعية  
خطر يمكن اعتباره مخاطر  
(أي أنها حصلت في  
في أنها مخاطر البلد.

ت المعارضة لها فإن  
يافة، أما إذا لم تستطع  
الاستقرار السياسي،  
معدلات التضخم،  
المخاطر في كل بلد  
سياسية والاجتماعية  
شمار الأجنبي أو  
يقال مثلاً إن المناخ  
حب المتغيرات التي  
تي بلد أو المحتملة  
نحو الآتي:

ب- التعدد  
الأمازيغي  
للحكومة  
ج- أسباب  
الطبقات  
(متعلمين)  
طبقي  
2- مدى  
3- المزاج  
علاقات  
4- البطالة  
5- مدى  
6- مدى  
العوامل  
1- الروابط  
أ- الروابط  
ج- الروا  
2- العناء  
أ- الاحت  
ج- الا  
هـ- الخلا

- قدرتهم واستعدادهم لاتخاذ قرارات صعبة.  
- قدرتهم على تطبيق أو تنفيذ الخطط.  
3- مجموعات المعارضة:  
احتمال حدوث انقلاب سياسي أو عسكري على النظام الحاكم من داخل البلد.  
ب- فلسفة وأهداف جماعات المعارضة القوية.  
4- حكومة البلد:  
من حيث الكفاءة، الروتين في إنجاز المعاملات، والمرونة، ومدى تجاوبها مع المطالب الشعبية.  
عوامل دولية:  
1- احتمال نشوء صراع مقلق للنظام من خارج البلد مثلاً  
بسبب حدوث مشكلة مع دولة أخرى.  
ب- بسبب معاهدة أو التزامات أخرى مع دولة أو شركة خاصة.  
2- العلاقات مع شركاء تجاريين رئيسيين قد تتعرض لنكسات.  
3- علاقات البلد الأم للشركة مع بلدان أخرى قد تتعرض لمشكلة معينة.

تصنيف المخاطر الاجتماعية والثقافية:

كما يوضح الجدول التالي بالتفصيل العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة على مخاطر البلد:

الجدول رقم (2-7)

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة على مخاطر البلد<sup>(2)</sup>

- العوامل الاجتماعية والثقافية المحلية:  
1- مدى التجانس السكاني:  
أ- دينية (مدى تعدد وتنوع الديانات والمذاهب والطوائف الدينية ... الخ).



ب- التعدد اللغوي ( هل تسود لغة واحدة، أم عدة لغات، خذ مثلاً في الجزائر، الأمازيغيون لهم لغة مختلفة واعتبروا ذلك سبباً كافياً لإثارة القلاقل السياسية للحكومة الجزائرية).

ج- أسباب طبقية، ويقصد بذلك مدى الفروقات ( الصراع) والاختلافات بين الطبقات الاجتماعية، من حيث درجات الغنى والفقر، والطبقات الثقافية (متعلمين وأميين... الخ)، وهل تتسبب هذه الاختلافات الطبقية بوجود صراع طبقي داخل المجتمع.

2- مدى التماسك أو الانقسام الاجتماعي والثقافي داخل البلد.

3- المزاج النفسي السكاني، وأخلاقيات العمل، الثقة بين الناس، الصدق في التعامل، علاقات الصداقة والولاء والانتماء للشركة.

4- البطالة، حجمها، سلوكها... الخ.

5- مدى اهتمام الناس بالأنشطة السياسية واتجاهاتها.

6- مدى تكرار الإضرابات، والاضطرابات، والاحتجاجات... الخ ضد الحكومة.

العوامل الاجتماعية والثقافية الدولية:

1- الروابط الإقليمية مع الدول المتجاورة من حيث

أ- الروابط الدينية ب- الروابط اللغوية

ج- الروابط التاريخية د- الروابط الاجتماعية

2- العداوة مع الدول المتجاورة للأسباب التالية:

أ- الاختلافات الدينية ب- الاختلافات اللغوية

ج- الاختلافات العرقية د- الاختلافات الاقتصادية

هـ- الخلافات التاريخية.

داخل البلد.

مع المطالب

عينة.

تية المؤثرة على

(2)

(الخ).

تصنيف المخاطر الاقتصادية:

وتشمل ما يلي: تباطؤ معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي، الارتفاع المستمر في تكاليف الإنتاج، انخفاض إيرادات الصادرات، زيادة الاستيراد من المواد الغذائية والطاقة... الخ، وتركز ش.م.ج على مثل هذه المخاطر عند قياس مخاطر البلد. ويوضح الجدول التالي بالتفصيل هذه المتغيرات في الاقتصاد.

جدول رقم (3-7)

ج- العوامل الاقتصادية المؤثرة على مخاطرة البلد.

عوامل اقتصادية محلية:

- 1- النمو الاقتصادي وسياسات الاستثمار في البلد.
- 2- مدى التنوع الاقتصادي وحالات السوق.
- 3- معدلات التضخم ومستوياته الحالية واتجاهاته المستقبلية.
- 4- السياسات النقدية المتبعة.
- 5- السياسات المالية والعجز في الموازنة.
- 6- متانة الأسواق المالية والمحلية، وحجم الاستثمارات الممولة محلياً.

عوامل اقتصادية دولية:

- 1- ميزان المدفوعات ( هل هو سالب أم موجب).
- 2- التجارة الدولية: وتشمل:
  - مدى مساهمة التجارة في تكوين الناتج القومي الإجمالي.
  - استقرار الإيرادات التجارية.
  - مدى تنوع الصادرات.
  - مرونة الطلب على الصادرات.
  - مرونة الطلب على الواردات (الأجهزة الكهربائية، والكماليات، درجة الاكتفاء الذاتي من الغذاء، أو الاعتماد على استيراده من الخارج).

3- رأس المال الدولي للبلد:

أ- العملة الوطنية:

- نقاط القوة والضعف في عملة البلد.
- استقرار أسعار الصرف للعملة.
- جودة أسواق الصرافة.
- مدى السيطرة على أسواق الصرافة.

ب- الديون:

- الدين الإجمالي.
- الدين قصير الأجل كنسبة من الدين الإجمالي.
- نسبة الدين (الخدمة 1:1).

ج- الموارد المالية الدولية:

- الاحتياطات الدولية.
- القدرة على الاقتراض من السوق الدولي.
- تواريخ إعادة السداد الدين.
- تصنيف الائتمان وسياساته.

- استقلالية التدفقات الرأسمالية الداخلة.

د- نسبة الاستثمار الكلي الممول من خارج البلد.

ومن بين أهم الأحداث الاقتصادية المتكررة هي حالة الكساد التي يمكن أن يمر بها السوق في أي بلد، أو على نطاق العالم، فإذا كانت حالة الكساد على النطاق العالمي، واتخذت الحكومة سياسات معينة مضادة لحالة الكساد، فإن المخاطرة الناجمة عن هذه السياسات لا يمكن اعتبارها مخاطرة بلد، أما إذا كان الكساد فقط داخل السوق وناجماً عن سياسات حكومية خاطئة فإن المخاطرة الناشئة عن مثل هذه السياسات تعتبر مخاطرة بلد. عندئذٍ يمكننا التحدث عن مخاطرة سياسية، اجتماعية أو

اقتصادية، ويعود ذلك إلى طبيعة الحدث الذي يجلب الخسارة، وهي تنطبق على جميع المقترضين في أي بلد، مثلاً تقديم قرض إلى شركة خاصة، سيعرض إلى مخاطر سياسية، والمخاطر السياسية لوحدها مفهوم أضيق من مخاطر البلد، لأن مخاطر البلد تشمل كذلك المخاطر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

إن مخاطر الاستثمار المباشر خارج البلد، هي بالدرجة الأولى مخاطر سياسية، لأنها تنشأ في الغالب عن أحداث سياسية، كما يطلق عليها بعض كتاب الأعمال الدولية اسم المخاطر البيئية (Environment Risks) أو مخاطر بلد. السؤال الآن هو هل مخاطر الاستثمار المباشر خارج البلاد هي نفس نوع مخاطر الإقراض؟ ما وجه الشبه والاختلاف؟

للهولة الأولى لا يبدو الفرق مهماً للدارس أو المستثمر، دعنا الآن نتذكر تعريف مخاطر الاستثمار المباشر خارج البلاد على أنه احتمال التعرض للخسارة أصل رأسمالي، أو تجارة خارج البلاد، ناجمة عن أحداث معينة، من الناحية العملية هناك خمسة اختلافات هامة بين مخاطر الاستثمار ومخاطر الإقراض الخارجي وهي:

- (1) الفترة الزمنية التي ستحدث خلالها المخاطرة.
- (2) نوع الأحداث التي ستؤدي إلى نشوء الخطر.
- (3) احتمالات نشوء الخطر.
- (4) البدائل التي يمكن أن تمنع أو تجنب وقوع الخطر.
- (5) والحاجة إلى تقييم المخاطرة.

وسواء كان الاستثمار إقراض أو استثمار مباشر خارج البلاد، فإن الأصل أو الدخل الذي يولده الأصل يكون معرضاً للمخاطرة. في حالة القرض، فالأصل هنا نقود (Money) تولد دخلاً على شكل فائدة تدفع في مواعيد محددة أو تضاف على المبلغ الأصلي، وفي حالة الاستثمار المباشر (باستثناء الشهرة)، فإن الأصل هو عبارة عن مصنع، أو أجهزة ... الخ، والدخل يتولد من خلال الإنتاج وبيع السلع أو الخدمات. لذلك فإن الأصل هنا هو المصنع أو الأجهزة، والقدرة على إدارتها واستخدامها للإنتاج

وبيع السلع أو الخدمات هي معرضة أيضاً للمخاطر، وسوف ندرس باختصار هذه الاختلافات، لكن من الأفضل أولاً أن نقلي نظرة على الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7)

5- مخاطر الإقراض ومخاطر الاستثمار المباشر خارج البلاد

ما نوع الخطر؟	إقراض أموال	الاستثمار المباشر، الأصول الحقيقية، والأموال.
هل المقترض قادر على خدمة الدين؟	هل المصنع قادر على إنتاج أو بيع السلعة/الخدمة؟	هل المصنع قادر على إنتاج أو بيع السلعة/الخدمة؟
الحد الأعلى للمدى	12 سنة	30 سنة
ما الذي يؤدي إلى الخطر؟	تشويه أصول الدائن مما يؤدي إلى توقف الإنتاج.	تدمير أصول الشركة التابعة مما
الأخطار هذه يمكن أن تنجم عن الحرب، الاحتلال من قبل قوة أجنبية مثلما هو في فلسطين، أو العراق، النكبات الطبيعية... الخ.		
	- الدين غير مكفول قد ينتهي عن طريق المطالبة بشطبه كلياً أو جزئياً من جانب المدين. القلاقس، والحروب، وعدم الاستقرار الاقتصادي في أي بلد يؤدي إلى عدم قدرة المدين على خدمة دين القطاع العام.	يمكن أن يؤدي الاستثمار المباشر إلى شطب كامل أو جزئي للأصول بسبب الخسائر ومن ثم الإفلاس.
	- نزع الملكية والتأميم لأصول الدائن.	نزع الملكية وتأميم الشركة التابعة، وقد يؤدي هذا إلى خسارة رأس المال وكذلك الإيرادات المتوقعة.
	- استحالة تحويل الأموال	استحالة إعادة رأس المال إلى البلد الأم أو تحويل الأرباح

تطبق على جميع  
يتعرض إلى مخاطر  
لأن مخاطر البلد

مخاطر سياسية،  
كتاب الأعمال  
السؤال الآن هو  
تراض؟ ما وجه

دعنا الآن نتذكر  
للخسارة أصل  
العملية هناك  
هي وهي:

فإن الأصل أو  
فالأصل هنا  
أو تضاف على  
أصل هو عبارة عن  
أو الخدمات.  
استخدامها للإنتاج

(وبسبب الرقابة الحكومية على صرف العملات)

يتركز الاهتمام فقط في حالة انخفاض إيرادات الدائن أو إفلاسه. غير المكفول.	انخفاض إيرادات الشركة التابعة أو إفلاسها في حالة الإقراض غير المكفول.
يمكن أن تشمل الخسائر الرأسمالية وخسائر الإيرادات المتوقعة، في حالة الدين الخاص غير المكفول.	يتركز الاهتمام بالتنبؤ بسعر صرف العملة، والخسائر الرأسمالية وخسائر الإيرادات المتوقعة.
قرار منح القرض أو عدم منحه.	- استمر بالمشروع كما هو مخطط له. - إلغ المشروع أو أعد تصميمه لتقليل أثر المخاطرة المتوقعة. تبني استراتيجيات
لا إمكانية لتقليل مخاطر القروض المتعلقة	لا يوجد سوق دولية وبالتالي لا يوجد إجماع في السوق العادي حول مخاطر البيئة السياسية، وعلى كل مستثمر أن يقوم بتقييم مخاطر استثماره بنفسه.
يوجد سوق مالية دولية وإجماع حول مخاطر البلد، يمكن للمقرض أن يكون أداؤه قريباً من معدل السوق، تقييم المخاطر ضروري عندما يكون أداء المقرض (البنك) أعلى من معدل السوق (مثلاً سعر الخصم الذي يفرضه على المقرضين).	يوجد سوق مالية دولية وبالتالي لا يوجد إجماع في السوق العادي حول مخاطر البيئة السياسية، وعلى كل مستثمر أن يقوم بتقييم مخاطر استثماره بنفسه.

## الأفق الزمني للإقراض والمخاطر:

تتراوح مدد الإقراض من يوم واحد إلى (10) أو (12) سنة في حدها الأقصى، وبالتالي فإن مخاطر الإقراض يتم تقييمها على أساس مدة القرض المتفق عليها. أما بالنسبة للاستثمار المباشر فمن النادر دراسته لفترة أقل من 5 سنوات وهو الحد الأدنى للمدى الزمني لتقييم مخاطره أما الحد الأعلى فقد يصل إلى حوالي 30 سنة، مثال ذلك مشاريع النفط بعضها مضى عليه أربعون عاماً أو أكثر، مثل شركة جيبي الأمريكية، وشل وإسو... الخ ومشاريع التعدين ومشاريع تربية المواشي ومزارع والأشجار ... الخ. نلاحظ وجود اختلافات في نوعية الظروف التي تؤدي إلى نشوء المخاطر واحتمالية حدوث خسائر (أنظر الجدول رقم 1-7)، فعندما تحصل الشركة على قرض بدون ضمانات حكومية فإن قلق المقرضين يصل إلى مستوى قلق المستثمر المباشر، وينطبق الشيء ذاته على الدين غير المضمون حيث احتمالات الخسارة الرأسمالية، وخسائر الإيرادات تكون مشابهة لتلك المخاطر التي يشعر بها المستثمر المباشر.

## ردة الفعل على المخاطر Reaction to Risk:

عندما يتعرف المقرض أو المستثمر على مخاطر محددة فإن خياراتهما ستكون مختلفة في بعض الأحيان. بالنسبة للبنك مثلاً كجهة مقرضة يكون أمامه خياران إما أن يجازف ويستمر في الإقراض أملاً بالأفضل، أو أن يتوقف عن تقديم القروض، بين هذين الخيارين، قد يعمل المستثمر المباشر المحتمل على التفكير بديل إضافي، مثلاً قد يلجأ إلى إعادة تصميم المشروع بهدف تقليل مخاطره مسبقاً، الفرق هنا يبدو الآن واضحاً وهو أن البنك كجهة مقرضة لا تملك بدائل لتخفيض مخاطر الإقراض، خاصة بعد منح القرض، أما المستثمر المباشر فلديه خيارات عديدة من بينها إعادة تصميم المشروع.

الحاجة إلى تقييم المخاطرة Need for Risk Evaluation:

إن الحاجة لتقييم مخاطر البلد (مخاطر سياسية، مخاطر بيئة) تختلف عن ذات الحاجة لتقييم مخاطر الإقراض أو الاستثمار المباشر، لأن تقييم مخاطر البلد معقدة بعض الشيء ومكلفة أيضاً، ومن الممكن أن تظهر تكاليفها أكبر من منافعها<sup>(3)</sup>. فمثلاً يدور النقاش أحياناً حول الفروقات (Spread) المحاسبية والتي تشمل: أجرة الوساطة المالية، هامش الربح الذي يغطي جميع المصاريف ما عدا سعر الفائدة، زائداً بدل التعرض للمخاطرة. وإذا اعتبرنا المخاطرة لا أهمية لها يعني غير موجودة تقريباً فتحسب صفراً، الفرق هنا متعارف عليه في هذه الحالة بحوالي (8/3)٪، فإذا كان الفرق أكثر من (8/3)٪ فإن الزيادة يمكن اعتبارها نسبة تعويض بدل التعرض للمخاطرة، إن هذه النسبة تختلف باختلاف مؤشر المخاطرة في السوق فتزيد بزيادته وتقل تبعاً لذلك داخل البلد ذاته أو غيره، ومن مقرض (بنك) إلى آخر.

وقد أثبتت الخبرة السابقة (خلال نهاية القرن الماضي 1980-2000) أن تقييمات المستثمرين في السوق المالي الدولي للمخاطر في أي بلد كانت في الغالب غير صحيحة خاصة بالنسبة للتقييمات قصيرة الأجل، أما البنوك فهي دائماً أسرع في تقييمها لمخاطر البلد من المحللين في السوق أو المستثمرين الآخرين، فالبنوك تجمع المعلومات أولاً بأول وتفسرها. إن الهدف من وراء تقييم مخاطر البلد هو تحسين الأداء الفردي للمقرض (البنك) فإذا تمكن البنك خلال فترة قصيرة أن يحدد ويتعرف على مخاطر البلد بشكل دقيق من تحليلات السوق العادية، وإذا أمكنه التنبؤ بتغيرات المخاطر فيه، فإن قراره بالدخول إلى ذات السوق يصبح أقرب من أي وقت مضى، وتصدق المقولة بأن البنك يمكن أن يصدق عندما يخطئ السوق للأسباب التالية:

- 1- أن الفروقات المحاسبية بين أسعار البيع وأسعار التكلفة المباشرة قد لا تعبر عن الإجماع الحقيقي حول مخاطر البيع.
- 2- البنك بطبيعة عمله لديه اهتماماً كبيراً ومتقدماً بظروف محددة ومعينة للبلد.
- 3- يستخدم البنك تقنيات متقدمة لجمع المعلومات وتحليلها، ولديه قدرة تحليلية متفوقة، وقدرة على التطوير.

عموماً هناك  
1- الوعي والإدراك  
2- القدرة التحليلية  
أن يكون مفهوماً  
القدرة على تحديد  
3- أن على المقرض  
مثل بنيتة الس  
الاقتصادية وال  
الحكومة على  
4- استخدام الأس  
5- المعرفة بتقنيات  
للمتغيرات وثبات  
التضخم، ميزان  
6- توفر الخبرة  
والملاحظات،  
الدين، ودمج  
من هو المقترض الآمن  
تعتبر الحكومة  
التالية:  
1- لا توجد مخاطر  
تتمسح أية قيود  
2- عدد الأحداث  
المخاطر في الت



عموماً هناك ستة شروط مطلوبة لإجراء تقييم مناسب لمخاطر البلد وهي:

- 1- الوعي والإدراك للعوامل التي لها تأثير على مخاطر البلد.
- 2- القدرة التحليلية للعوامل المؤثرة في قدرة المدين على خدمة الدين، (مثلاً، لا يكفي أن يكون مفهوماً أن التضخم المرتفع أو المتسارع من المحتمل أن يؤثر عكسياً في القدرة على خدمة الدين، ولكن من المهم أيضاً معرفة كيف يمكن لهذا أن يحدث).
- 3- أن على المقرض أو المستثمر أن تكون لديه معرفة معمقة بالبلد المضيف المحتمل، مثل بنيتة السياسية والاقتصادية، الإطار القانوني والمؤسسي، التطورات الاقتصادية والسياسية الجديدة، السياسات الاقتصادية، نقاط القوة، مدى تصميم الحكومة على الاستمرار في سياساتها الحالية.
- 4- استخدام الأساليب العلمية، والخبرة المتخصصة للتنبؤ بالمتغيرات السياسية.
- 5- المعرفة بتقنيات التنبؤ الاقتصادي بهدف وضع تصورات قصيرة وطويلة الأجل للمتغيرات وثيقة الصلة مثل: النمو الحقيقي للنتائج المحلي الإجمالي (GDP)، التضخم، ميزان المدفوعات، الدين الخارجي، دفعات (أقساط) خدمة الدين.
- 6- توفر الخبرة والمهارة اللازمة لاستخلاص النتائج من خلال المتغيرات والملاحظات، والأرقام والمعلومات المتوفرة لمعرفة مدى قدرة المدين على خدمة الدين، ودمج هذه النتائج في تصنيف المخاطر التي يواجهها الإقراض.

من هو المقترض الأفضل:

تعتبر الحكومات بصورة عامة ذات مخاطر أقل من القطاع الخاص للأسباب

التالية:

- 1- لا توجد مخاطر تحويل، لا توجد قيود على تبديل العملة (الحكومة لا تفرض على نفسها أية قيود) لذلك فإن مخاطر التحويل لا تنطبق على الحكومة.
- 2- عدد الأحداث أو الأخطاء التي تخلق المخاطر للحكومة أقل من العدد الذي يخلق المخاطر في القطاع الخاص.

يشة) تختلف عن ذات  
مخاطر البلد معقدة  
بما أكبر من منافعها<sup>(3)</sup>.

الخامسة والتي تشمل:  
ما عدا سعر الفائدة،  
هذا يعني غير موجودة  
بحوالي (8/3)٪، فإذا  
بمريض بدل التعرض  
السوق فتزيد بزيادته  
بلى آخر.

19-2000) أن تقييمات  
الغالب غير صحيحة  
سرع في تقييمها لمخاطر  
تجميع المعلومات أولاً  
تحسين الأداء الفردي  
ويتعرف على مخاطر  
بمتغيرات المخاطر فيه،  
مضى، وتصدق المقولة

شرة قد لا تعبر عن

معة ومعينة للبلد.

ولديه قدرة تحليلية

3- في حالة إعادة التفاوض بشأن القرض مع الحكومة ربما تكون الشروط الجديدة أقل ملائمة بالنسبة للبنك مما هي في حالة إعادة التفاوض على قرض ما من القطاع الخاص. الشركة الخاصة ربما تكون أصلاً واقعة تحت ضغط مالي وتعمل ما أمكنها ذلك من أجل البقاء في السوق.

4- احتمالية نشوء مخاطر مخيفة نسبياً عند الحكومة (مع وجود استثناءات من هذه القاعدة ولكن نادراً ما يحصل) لأنها تضع معايير معينة لتدبير أمورها، أما بالنسبة للشركة فقد لا تستطيع مقاومة مخاطر الدين المرتفع أو تجنب صعوبات خدمته، مثلاً الحكومة تستطيع أن تزيد إيراداتها من خلال زيادة الضرائب أو إيرادات تبادل وتمويل العملات، زيادة الرسوم على المعاملات الإدارية والمالية أي أن الحكومة تستطيع استخدام أدواتها المالية، وعند الضرورة تستطيع الحكومة الاعتماد على مؤسسات حكومية ودولية أخرى لتقديم المساعدة، لذلك لا نستطيع أن نقول أن الحكومة مقترض خطر، أما الشركة فهي مقترض خطر في بعض الأحيان.

وفي القطاع الخاص، تعتبر البنوك أقل المقترضين خطورة عن باقي المؤسسات والشركات الأخرى للأسباب التالية:

- 1- في كثير من الدول يمكن للبنوك عند الضرورة الاعتماد على المساعدات من الحكومة والبنك المركزي.
- 2- البنوك تقترض من بعضها البعض لفترات قصيرة، وبالتالي فإن إمكانية تغطيتها واردة عند ملاحظة أول إشارة لوجود خطر.

#### الهدف من القرض Purpose of Loan:

تدرس الجهة الدائنة، هدف المقترض، وأوجه صرف القرض، ذلك أن الطريقة التي سيتصرف بها المقترض بالبلغ المقترض تحدد درجة الخطورة التي سيتعرض لها الدائن، فإذا كان مثلاً القرض للحكومة لسد العجز في ميزان المدفوعات فالخطر سيكون أقل مما لو كان القرض نفسه لتمويل الإنفاق الحكومي الجاري، لأن تمويل الإنفاق الحكومي الجاري عن طريق الاقتراض سوف يزيد من المديونية الخارجية بدون

أي زيادة في القرض  
إجراء لا ينطبق على  
القرض التنموي  
أن قروض ميزان  
التنموي يساهم في  
القرض المقدم لتدبير  
غير مستقر) الذي  
المؤثرة، والتي تقع  
عامل الزمن بصرف  
ومختص  
للدولة، فالأفضل  
أفضل من تقديم  
الخاص يتبع ويبقى  
وتخدم دين الشركة  
تمويل مشاريع تحت  
إن تقييم المخاطر  
ترجع بداياته إلى  
لقدم المستثمرين  
البنوك بمخاطر الائحة  
للدول النامية في  
الغريب القول أن  
تقييم مخاطر البلد  
علمية متقدمة، وأن  
ويستغرق وقتاً طويلاً

أي زيادة في القدرة الإنتاجية والتي يعول عليها خدمة الدين عند الاستحقاق، وهو إجراء لا ينطبق على القروض المقدمة لتمويل ميزان المدفوعات، وينظر إلى مخاطر القروض التنموية عادة على أنها أقل من مخاطر قروض ميزان المدفوعات (بالرغم من أن قروض ميزان المدفوعات تتم أحياناً في صورة قروض تنموية) ولأن القرض التنموي يساهم في تحسين القدرة على خدمة الدين في أي بلد على المدى الطويل؛ أما القرض المقدم لتمويل ميزان المدفوعات (ينظر لميزان المدفوعات على أنه مركزاً مالياً غير مستقر) الذي قد يتحسن أو لا يتحسن بحسب الظروف والعوامل الخارجية المؤثرة، والتي تقع خارج سيطرة الدولة، وعلى قدرة الحكومة واستعدادها لاستخدام عامل الزمن بصورة جيدة لتحسين وضعها الاقتصادي.

وبخصوص أيهما أفضل تقديم القرض إلى المشروع الخاص أم لخطة التنمية للدولة، فالأفضل تقديم القرض الذي يهدف إلى تمويل مشروع منتج لأن مخاطره أفضل من تقديم القروض التي تنفق على خطة التنمية الاقتصادية للدولة، فالمشروع الخاص ينتج ويباع ويتولد عن هذه العملية عملات أجنبية تفيده الاقتصاد الوطني وتخدم دين الشركة؛ وهو بالتالي أفضل من مشاريع البنية التحتية (Infrastructure) أو تمويل مشاريع تُخدم السوق المحلية فقط.

إن تقييم المخاطر السياسية قديمة بقدم الاستثمار المباشر خارج البلد، والذي ترجع بداياته إلى شركة الهند الشرقية في القرن السابع عشر والتي مهدت فيما بعد لقدم المستعمرين الإنجليز للهند تحت يافطات الشركات م.ج الإنجليزية. أما اهتمام البنوك بمخاطر البلد فقط بدأ فقط مع زيادة إقراض الدول الغربية والشركات م.ج للدول النامية في أواخر الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي، وليس من الغريب القول أن الشركات م.ج (من غير البنوك) أكثر خبرة. وتقدماً في أساليب تقييم مخاطر البلد وخاصة السياسية من البنوك، فهي أي ش.م.ج تستخدم تقنيات علمية متقدمة، وأن مثل هذا التقييم مهم جداً في إدارة أعمالها الدولية ولكنه مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً نسبياً، ويتطلب لإحرازه مهارات وخبرات خاصة ونادرة.

الشروط الجديدة  
على قرض ما من  
تغط مالي وتعمل

سواء من هذه  
أمورها، أما بالنسبة  
صعوبات خدمته،  
ضرائب أو إيرادات  
وية والمالية أي أن  
ة تستطيع الحكومة  
الساعة، لذلك لا  
يقترض خطر في

من باقي المؤسسات

على المساعدات من

إن إمكانية تغطيتها

ذلك أن الطريقة  
التي سيتعرض لها  
المدفوعات فالخطر  
الحاري، لأن تمويل  
بيونية الخارجية بدون

### تصنيف مخاطر البلد Classification of Country Risks.

يمكن تصنيف مخاطر البلد حسب معايير معينة مثل:

- 1- حسب الجانب في ميزان المراجعة والذي يتعرض للمخاطر سواءً جانب الأصول أو الخصوم.
- 2- في حالة الأصول، حسب نوع الأصل المعرض للمخاطر، مثل القروض (مخاطر بلد) والاستثمار المباشر.
- 3- جغرافياً، حسب البلد مثلاً مخاطر أردنية، مخاطر ألمانية، مخاطر سورية... الخ.
- 4- داخل كل بلد، حسب طبيعة الأحداث فيه والتي تؤدي إلى حدوث الخطر، مثلاً: مخاطرة سياسية، اجتماعية، اقتصادية... الخ.
- 5- فيما يتعلق بمخاطر البلد، حسب نوع الدائن: مخاطر حكومية (أو سيادية) مخاطر القطاع الخاص، مخاطر شركة، مخاطر فردية.
- 6- بالنسبة لكل نوع من الدائنين، حسب الإجراء المتخذ من قبل المدين والسذي قد يسبب خسارة: الرفض، إعادة التفاوض، إعادة جدولة الدين... الخ.
- 7- بالنسبة لكل واحد من هذه الإجراءات من قبل الدائن حسب الدرجة، منها ما له مخاطر مرتفعة، معتدلة، أو متدنية.

أولاً: تصنيف المخاطر حسب الإجراء الذي يتخذه الدائن Reputation or Default:

يعتبر هذا التصنيف هو الأهم من بين التصنيفات الأخرى للمخاطر حسب الإجراء المتخذ من قبل الدائن وتشمل:

- 1- الرفض أو التأخير: في هذه الحالة يُشعر المدين الدائن أنه سيتوقف عن السداد (تأجيل) لأنه لا يستطيع الدفع (default)، أو أنه لا يعترف بالدين (إنكار)، وهنا يوجد فرق بين التأجيل والإنكار من وجهة نظر الدائن، الإنكار نادر الحدوث فلا تهتم به كثيراً في هذا المجال، أما التأجيل فقد يعود لأسباب فنية معني ذلك أن المدين لديه أصول وينتج وبييع السلع والمسألة مسألة وقت حتى يتم تحصيل ثمن

المبيعات ويقوم بالسداد، هذا النوع من التأخير أو التأجيل يسمى بالتأخير الفني (أو العسر الفني).

2- إعادة التفاوض Renegotiation: يشير هذا المصطلح إلى أن الدائن سيحصل على أقل مما هو متفق عليه في الأصل لأن معدل الفائدة سيتم تخفيضها، والأقساط متقاربة، أو لأن جزءاً من أصل الدين لن يتم سداه، والدائن الذي لا يغطي القرض بشرط جزائي إضافي سيحصل على نتائج مشابهة، لذلك لا بد من الاتفاق على إعادة جدولة الدين بهدف تأجيله لفترة أطول على النحو الآتي:

3- إعادة الجدولة أو تأجيل الدفع Rescheduling: يقصد بإعادة جدولة القرض (الدين) تخفيض قيمة دفعات سداد أصل الدين وتوزيعها على فترة أطول، مثلاً إذا كان عدد الدفعات المتبقية على سداد الدين 15 دفعة والفترة 15 شهراً فقد يتم الاتفاق على توزيع الدفعات على 30 شهراً بدلاً من 15 شهراً أي أن قيمة مبلغ الدفعة الواحدة تم تخفيضها إلى 50%، وهذا ما يسمى إعادة الجدولة. أما التأجيل فيقصد به التفاوض على أن يوافق الدائن على إعطاء المقترض فترة سماح لسداد الدين (تأجيل الدفع إلى فترة لاحقة)، وبموجب هذا الإجراء فإن الدائن سيمنى ببعض الخسارة خاصة إذا كان سعر فائدة الإقراض على الدين مرتفع، كما سيخسر كلفة الفرصة البديلة إذا تم تطويل فترة السداد، والمصاريف الإدارية الأخرى، وليعوض الدائن هذه التكاليف التي تحملها فإنه يضيف بنسبة جزائياً إلى الاتفاق يضيف 1% على الدفعات المجدولة إذا تخلف المدين عن السداد مرة أخرى.

ثانياً: مخاطر التحويل Transfer Risks:

إذا فرضت الحكومة قيوداً على الصرافة، فقد يصبح من الصعب تحويل الدفعات النقدية، هذا النوع من المخاطر يمكن أن يحصل فقط مع المدينين الرئيسيين مثلاً إذا لم تتمكن الحكومة من خدمة دينها الخاص فقد يكون السبب هو أن الحكومة لا يتوفر لديها عملات أجنبية، عندئذ تنشأ المخاطرة والحل يكون هو التأخير عن الدفع (default) أو إعادة التفاوض، أو الجدولة، أو تأجيل الدفع.

ثالثاً: مخاطر الموقع الجغرافي:

من الناحية الجغرافية أين تكون المخاطر وفي أي بلد؟ إن الإجابة على هذا السؤال عادة ما تكون واضحة بالتحديد، فالمخاطر تقع عادة في بلد الإقامة الدائمة للمقترض مثلاً الولايات المتحدة فجأة جمدت الأموال الإيرانية في البنوك الأمريكية بعد سقوط الشاه محمد رضا بهلوي، وجمدت الأموال العراقية، واحتجزت أموال الأفراد وبعض المؤسسات الخاصة بحجة أن هذه المؤسسات أو تلك لها علاقة بما يسمى (الإرهاب). إن أكثر الدول تكراراً لحالات الخطر على الاستثمار هي الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن إذ كان القرض مكفولاً فهل نعتبر أن مكان الخطر هو بلد الكفيل. كقاعدة عامة إن البلد الذي يعتمد عليه في حماية أصل الدين وعوائده هو البلد المسؤول عن المخاطر التي تنشأ فيه أو بسببه، وحكومة ذلك البلد هي التي يجب أن تقدم الضمانات ضد الخسارة أو أي مخاطرة أخرى.

تطور تقييم مخاطر البلد:

حتى وقت قريب كان الدائنون (البنوك وغيرها) تكتفي بمعرفة المركز المالي للمقترض وسمعته السابقة للموافقة على تقديم القرض البسيط، أما إذا كان القرض من النوع التجاري الكبير، فقد يرى الدائنون أن من الضروري أن يرفق المقترض (الحكومة أو بكفالة الحكومة) بياناً إضافياً يتضمن معلومات حول حجم السكان، الناتج القومي الإجمالي، نوع الحكومة (ديمقراطية... دكتاتورية... الخ)، الصادرات والواردات الرئيسية، الشركاء التجاريون الرئيسيون... الخ، وفي مرحلة لاحقة كان يطلب من المقترض إرفاق دراسة اقتصادية عن المشروع الذي سينفق القرض على تنفيذه، ثم عقب ذلك تم إضافة بند جديد من البيان حول مخاطر البلد، وقد شكل هذا المنعطف محاولة أولى لتقييم مدى قدرة البلد على خدمة ديونه. ومن الأخطاء الشائعة في التقييمات الأولية لمخاطر البلد هي التقييم المنفصل للمخاطر السياسية، والمخاطر الاقتصادية، والمخاطر الطرفية (الطارئة)، وفي هذا الصدد يقول بعض المحللون لمخاطر الاستثمار والإقراض، أن مخاطر البلد تنشأ وتتشكل من خلال تفاعل التطورات السياسية والاقتصادية، ومن وجهة نظرهم يقترحون البحث في إيجاد نموذجاً أو مدخلاً

شمولياً لتقييم مخاطر  
أكثر دقة. كما أنه  
ويضيفون أن من الت  
خدمة الدين، والتي  
في السوق، ويوضح

تفاعل الت

المثال (3)

تصيب حا

حكومة مبدرة، تقص

زيادة الامتيازات و

تدني الطاقة الخا

إضعاف من

الزيد من الأ

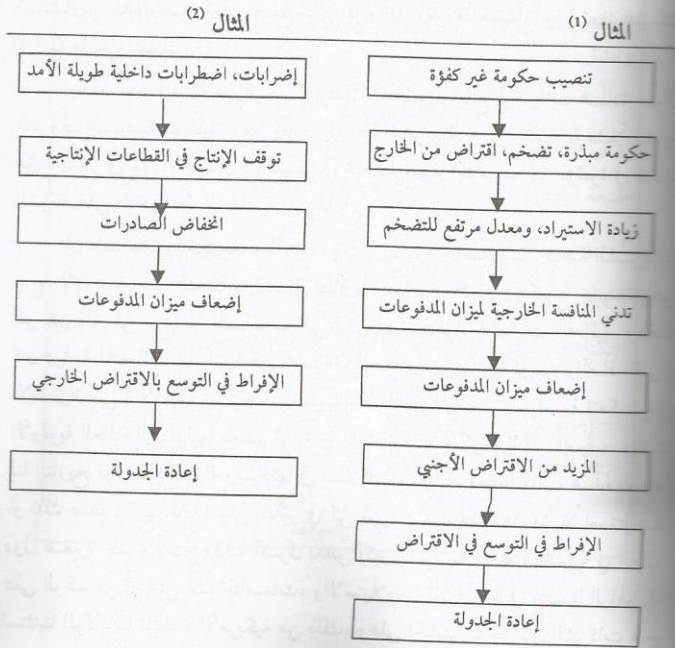
الإفراط في الت

إعادة

شمولياً لتقييم مخاطر البلد، لأن ذلك سيجعل من عملية تقييم درجة المخاطرة في البلد أكثر دقة. كما أنه سيكون هناك توحيداً لطرق التقييم ومعايره في كافة الدول. وضيفون أن من النادر أن يكون للتطورات السياسية تأثيراً مباشراً في القدرة على خدمة الدين، والذي له تأثيراً أكثر على خدمة الدين هو المتغيرات الاقتصادية والمالية في السوق، ويوضح الجدول التالي مثالين لهذه العملية:

جدول رقم (5-7)<sup>(4)</sup>

تفاعل التطورات السياسية والاقتصادية وتأثيرها على مخاطر البلد



تحليل المخاطر السياسية:

المبدأ الأول الذي يعمل من خلاله المدير الدولي هو أن "العالم سوقي أنا، ويمكن أن أمارس أعمالي في أي مكان" أما المبدأ الثاني للمدير الدولي هو: "أنا أفضل حكم على المخاطر الأجنبية التي تواجهني". وبالطبع فإنك لو أصبحت مديراً دولياً فإنك بالتأكيد ستكون بحاجة إلى خدمات المستشارين ممن يمكنهم مساعدتك، لكن في النهاية القرار هو قرارك أنت، وهي سلعتك، وشركتك ونقودك، وعدم اتخاذك لقرارات معينة لأنك لا تعرف نتائجها فهو القرار بحمد ذاته، أما إذا اتخذت قراراً وأنت غير متأكد من نتائجه فهو القرار الفاشل بعينه وهي الخطورة ذاتها، لذلك لا بد من أن تستعين بخدمات المستشارين المتخصصين حتى تصبح نتائج قراراتك معروفة مسبقاً.. وإلا تعين عليك دراسة ما يلي بنفسك...

يعتمد التخطيط الاستراتيجي للشركات على وضع فرضيات محددة حول الظروف السياسية الوطنية، ومن خلال السلطة التشريعية، هل الحكومة مثلاً قادرة على التأثير في بيئة الأعمال الوطنية؟، وخاصة تغيير التشريعات المؤثرة في قدرة الشركة على المنافسة، أو في ملكية أصولها.

إن السياسة، والحكومة، مسألتان مهمتان بصورة خاصة لاستراتيجية الشركات م.ج، لأن عمل هذه الشركات يمتد إلى نطاق اختصاص أكثر من حكومة جديدة، وهو أمر يثير قلق ش.م.ج من السياسات التي يمكن أن تنتهجها الحكومات المتعاقبة. وهكذا فإن دراسة المتغيرات السياسية هي جزءاً رئيسياً من أجزاء تكوين واتخاذ القرار الاستراتيجي للإدارة، والنتيجة العملية لخصائص المخاطر السياسية تنعكس في الأولوية العالية التي توليها معظم ش.م.ج لعلاقتها مع حكومة البلد المضيف. ويثبت لنا التاريخ قوة نظام الدولة وسيادتها في العلاقات الدولية، فمهما كانت هذه الدولة أو تلك صغيرة فإنها قادرة على التأثير في كل شيء ضمن حدودها، مثلاً استطاعت دول صغيرة جداً من نزع ملكية أصول بعض أكبر الشركات متعددة الجنسية في العالم، على الرغم من أن مثل هذه التأميمات، والاستيلاءات نادرة جداً في عصرنا الراهن إذا استثنينا الولايات المتحدة الأمريكية من ذلك، وعلى الجانب الآخر فإن الشركات م.ج



المجموعة (1) في الجدول السابق تحتوي على الأحداث الأقل وضوحاً والأقل ارتباطاً بأي تهديد ومع ذلك يتم تعريفها على أنها مخاطر سياسية، وبالتالي يتم إعطاؤها اهتماماً خاصاً، لأنه يمكن أن يكون لها تأثيراً رئيسياً على الشركة، ومثل هذه الأحداث تشمل مثلاً الضرائب على الأرباح والسلع، أو أصول الشركات الأجنبية، والتمييز بين مبيعات الشركة ومشترياتها، وبعض الشركات ترى في الرقابة الحكومية على أسعار بعض سلع الشركات متعددة الجنسية خاصة العقاقير الطبية والأدوية وبالإضافة لتعرضها للإجراءات البيروقراطية التي تشكل مصاعب رئيسية أمام عملياتها الدولية. وبخصوص طبيعة العمل الإداري في الحكومة عادة ما تهدف إلى زيادة نسبة الموظفين المواطنين في إدارة عمليات الشركة في ذلك البلد. والمجموعة المتعلقة بطبيعة رأس المال فالحكومة تضغط من أجل زيادة حصة المستثمرين الوطنيين في ملكية عمليات الشركات م.ج، وهناك مخاطر أكثر وضوحاً وهي التي ترتبط بخسارة أصول الشركة.

#### التنبؤ بالمخاطر السياسية Political Risks Predictions :

إن الهدف من التنبؤ بالمخاطر السياسية في أي بلد هو معرفة نسبة احتمال وقوع أحداث مستقبلية، والتنبؤات بالمخاطر السياسية يمكن تصنيفها في مجموعتين مختلفتين هما: التنبؤات حول مدى التغيير السياسي بطريقة مفاجئة (ثورية)، والتنبؤات الخاصة بالتغيرات المتقطعة (التغيرات التي تحدث على فترات) في النظام السياسي نفسه:

أولاً: التغيير السياسي الثوري (المفاجيء):

قد تؤدي بعض الأعمال التي يقوم بها النظام السياسي الحاكم في البلد إلى إضفاء الغموض عليه أو عدم القدرة على فهم وتفسير سياساته، وتوجهاته المحتملة، واحتمالات التغيير، مما يثير القلق والمخاوف حول الاستثمار فيه. ولكي يتجنب هذا النظام السياسي بصورة أوضح لا بد لنا من الاستعانة بخبرة الآخرين، كما نستعين بشخصيات سياسية سابقة ومحافظه، وخبراء خارجيين في السياسة والاقتصاد والمكاتب الاستشارية المتخصصة التي تستعين بها الشركات م.ج في بعض الأحيان

لدراسة وتقييم المخاطر السياسية في البلد. لمواجهة هذه الاحتمالات والمخاطر المتوقعة تقوم الشركة بدراسة أوضاعها الداخلية، وظروفها الخاصة، وخططها المستقبلية، والتوسعات التي تقوم بها، وكيفية التكيف مع الإجراءات الحكومية الجديدة. إن قيام الشركة بالتنبؤات السياسية يعتمد على قدرة إدارتها على تفسير التغيرات المستقبلية في ثلاث مجالات هي: (أ) الرافعة السياسية للشركة، (ب) علاقة الشركة باستراتيجية وأهداف الحكومة المضيفة، (ج) التغير الداخلي في الحكومة المضيفة.

أ- الرافعة السياسية للشركة Firm's Political Leverage:

تناولنا هذا الموضوع في الفصل الرابع، ومن حيث أنه يتعلق بمخاطر الاستثمار خارج البلاد فلا بأس أن نشير إليه في هذا الفصل تحت عنوان الرافعة السياسية للشركة، وقلنا أن الاتفاق بين ش.م.ج والبلد المضيف يبدأ تدريجياً بالتغير عندما تلتزم الشركة بالاتفاق وتضع مرافقها ومعداتها وأجهزتها وكوادرها في مكان المشروع، عندئذ يهبط المركز التفاوضي الأصلي للشركة بشكل حاد، عندئذ تبدأ الإدارة باستخدام روافعها السياسية، مثلاً قد تستخدم جزءاً من مواردها في مشروع تنفذه في بلد آخر (استراتيجية التباطؤ في التنفيذ) وهي إستراتيجية تدرّكها الحكومة بسهولة، عندئذ لا بد من إعادة التفاوض على الاتفاق بين الشركة وحكومة البلد المضيف، بمعنى أن الاتفاق الأول أصبح وفق نموذج فيرنون (Vernon) قديماً وينبغي تجديده. فإذا كانت الشركة تستخدم سابقاً روافع سياسية إيجابية نحو الدولة المضيفة للمحافظة على بقائها مثل: القيام باستثمارات جديدة، استخدام تكنولوجيا متقدمة (نقل التكنولوجيا والتقنيات الإنتاجية الأخرى) فستحظى الشركة بقبول الحكومة المضيفة، ومع الزمن يعود المركز التفاوضي إلى نقطة التوازن أي تحقيق العدالة في توزيع المنافع. وعكس ذلك فإن مخاطر استثمارات الشركة ستزيد واحتمالات تصفيتها يصبح من بين المخاطر الأكثر توقعاً<sup>(\*)</sup>.

(\*) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع إرجع إلى الفصل الرابع في هذا الكتاب.

ب- علاقة الشركة بأهداف الحكومة المضيفة:

من الطبيعي أن تعمل حكومات دول العالم الثالث بصورة نشطة من أجل تحقيق أهدافها في التنمية الاقتصادية، وتتوقع من الآخرين أصدقاءً أو أشقاءً أو شركات أن يساعدها في هذه المجال. ونوايا الحكومات نحو الشركات م.ج هي في الأصل إيجابية مع استثناءات قليلة في وقتنا الحاضر) إذا كان في نية ش.م.ج المساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية في البلد المضيف، فالحكومات تقول نحن نشجع الاستثمار، ونشجع قدوم الشركات م.ج التي تنسجم خططها الخاصة مع أهدافنا في التنمية الاقتصادية. إن الحكومات تفكر وتخطط أحياناً مثل الشركات م.ج نفسها، فقد طورت خلال العقود الماضية استراتيجيات لجذب المستثمرين وخاصة ش.م.ج، ومن جانب ش.م.ج فإن فهم أهداف البلد المضيف هي وسيلة هامة للتنبؤ بإجراءاتها المستقبلية وبنواياها وسيخفف إلى حد كبير من مخاطر الاستثمار، أو حتى مخاطر الدخول إلى الأسواق. ومن الصعب اكتساب خبرة عالية الجودة بالأسواق العالمية لأنه لا يوجد دولتين أو أكثر لهما نفس الاستراتيجية بالضبط تجاه الاستثمار الأجنبي المباشر، ولكن يوجد بعض التقارب في عدد من المجموعات الدولية المتكاملة والتي تملك تشابه في مدخلها الإستراتيجي العام في التفكير تجاه ش.م.ج، مثل مجموعة الدول الاشتراكية سابقاً ومجموعة الاتحاد الأوروبي، ودول مجلس التعاون الخليجي حالياً ... وغيرها.

إن دولاً كثيرة مثل سنغافورة، تايوان، هونغ كونغ، كوريا الجنوبية وأخرى غيرها سعت نحو الاستثمار الأجنبي المباشر لتحقيق مستوى ونوع من الصناعة والخدمات المرتبطة بالبلدان الصناعية الأكثر تقدماً مثل اليابان والصين والدول الأوروبية، وقد استطاعت تحقيق أهدافها هذه عن طريق تقديم التسهيلات الواسعة مثل إزالة الضرائب العالية، ووضع حوافز متقدمة ولا قيود فنية أو إدارية على الدخول أو التحويلات... على المستثمرين الأجانب، في المقابل ساهمت ش.م.ج في نقل التقنية، وتنمية المهارات الإدارية والتكنولوجية للدولة، وكانت الشركات م.ج تعمل في دول جنوب شرق آسيا بأمان مطلق.

## ج- التغيرات داخل البيت الحكومي:

مع مرور الزمن تتقدم الحكومة حيث برنامجها ومهامها قد انتهت، وأصبح أمر تغييرها بطريقة ثورية (مفاجئة) أمراً لا مئاض منه، ويتبدل أعضاء الحكومة والأحزاب السياسية المشاركة فيها عن طريق الانتخابات إذا كان النظام الحاكم ديمقراطياً، وإن كان غير ذلك فيتم اختيار أعضاء الحكومة بالتعيين، وبعد تشكيل الحكومة الجديدة تتبدل الاتجاهات السياسية القديمة بأخرى جديدة لتستجيب للتطورات الاقتصادية والسياسية في البلد.

مثلاً، في اليابان كانت الحكومات المتعاقبة تفرض قيوداً شديدة على دخول المستثمرين الأجانب انسجاماً مع متطلبات ورغبات النظام السياسي، وعندما تحسّن الوضع الاقتصادي في اليابان غيرت الحكومات الجديدة من هذه الاستراتيجية ورفعت القيود. إن التنبؤ بالتغيير السياسي في أي دولة يتطلب معرفة الضغوط الحالية والمحتملة على الحكومة، ويعتبر معرفة تحالفاتها مفيداً للتحليل لأننا سنعرف من خلال ذلك إلى جانب الخبرة السابقة مدى تماسك هذه التحالفات السياسية، واحتمالات انفراطها، لأن تفكك التحالفات القائمة داخل البلد بين الأحزاب يعطي مؤشراً قوياً على أن شيئاً ما سيحدث، من بينها التعديل الوزاري على الحكومة، أو استقالتها، أو الدعوة إلى انتخابات مبكرة لتشكيل حكومة جديدة، ومن أجل التكيف مع التحولات الجديدة تعمل ش.م.ج على إقامة تحالفات جديدة مع القوى السياسية والأحزاب والشخصيات في البلد لجلب المعلومات الدقيقة عن الأوضاع السياسية المستقبلية.

## تانياً: التغيرات المتقطعة في النظام السياسي:

المقصود بالتغيرات المتقطعة في النظام السياسي، الأحداث غير العادية التي يمر بها النظام السياسي مثل خلع الحكومة عن طريق العنف الثوري وتنصيب حكومة جديدة، يعتبر هذا النوع من التغيير السياسي خطراً جداً على الاستثمارات المباشرة أو غير المباشرة، ويشكل تهديداً للمصالح، ويقع في عمق التحليلات السياسية للتنبؤ بالخاطر داخل البلد، ويذكر بعض المحللين أن مثل هذه الأحداث تعتبر ضارة لبعض المستثمرين الأجانب ومفيدة لآخرين، والحقيقة أن أحداً لا يستطيع أن يتنبأ بما ستكون

عليه الأحوال عند حدوث قلاقل من هذا النوع في أي بلد، الشيء الوحيد الذي يجذب الاستثمار الأجنبي، هو ما تبحث عن ش.م.ج وهو الاستقرار السياسي، أما احتمالات عدم الاستقرار فيتم حسابها بالطرق الوصفية مثل رأي الخبراء أو بالطرق الكمية عن طريق بناء النماذج الرياضية. كما يلي:

أ- رأي الخبراء:

من الطرق المألوفة والتقليدية في التنبؤ بالتغيرات السياسية هو الاعتماد على آراء الخبراء، فقد تبحث الشركة عن شخص تعرفه وتشق به. وعلى اطلاع جيد بالوضع السياسي الوطني، ليعطي رأيه حول التطورات المستقبلية المتوقعة، لكن في هذا المدخل يوجد مخاطر واضحة بسبب التحيز المدرك أو اللامدرك من قبلهم، فقد يكون هذا الشخص على ارتباط بالحكومة أو مؤيداً لها ويعطي رأياً يشجع فيه استمرار الاستثمار الأجنبي المباشر للمساعدة في دعم استقرار وتحسين الاقتصاد الوطني. حتى مدراء الشركات أنفسهم متحيزين لمواقفهم تجاه الحكومة، فبعضهم مؤيداً والآخر معارض. وبالتالي فإن هذا المدخل يفيد في الحصول على التوقعات والمعلومات ولكن ليس حاسماً وهناك طريقة أخرى مساعدة تستخدمها الشركات الاستشارية وهي طريقة أو أسلوب دلفي (Delfi) التي تستخدم آراء عينة من خبراء متعددين ومختلفين حيث يتم تجميع هذه الآراء واستخلاص وجهة نظر أو رأي أكثر دقة. يوضح الجدول رقم (7-7) طريقة دلفي حيث نمجده يتضمن مؤشرات عامة تفحص المخاطر السياسية بحسب مصادرها.

ب- الطرق الكمية في التنبؤ بالاستقرار والأحداث السياسية:

كان هناك تحفظات شديدة على استخدام الطرق الكمية في التنبؤ بالمتغيرات السياسية الغير عادية، باعتبار أنها لا زالت طريقة بدائية وأمامها وقت طويل حتى يمكن تطويرها واستخدامها على نطاق واسع، أما الآن فينظر إلى هذه الطريقة على أنها فقط تجريبية. إن استخدام الطرق الكمية في هذا المجال يعتبر من الناحية المبدئية مائلاً لاستخدام المؤشرات التجارية العامة المستخدمة في التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية وفي التنبؤات الخاصة بوقوع الأحداث الغير عادية حيث يكون الهدف هو الوصول

## جدول رقم (7-7)

## قائمة فحص مؤشرات المخاطر السياسية

الضغوط الأجنبية	البيئة السياسية
- التهديد بالحرب	- شكل الحكومة
- الأزمات الدبلوماسية	- مدة استقرار الحكومة
- النزاعات التجارية	- انقسامات حزبية
- الضغوط الاقتصادية	- أدبيات الأحزاب السياسية
- ميزان المدفوعات	- الدعم الشعبي للحزب الحاكم
- معدلات التضخم	- اتجاهات وسياسات الحكومة نحو ش.م.ج
- أسعار صرف العملات	- النظام القانوني
- مدى القدرة على استعادة رأس المال للوطن الأم	- الاتفاقيات حول الضريبة والاستثمار
- الدين الخارجي العام	- الشركات الحكومية
- توزيع الدخل	- الانقسامات الدينية والطائفية والعنصرية
- توزيع الثروة	- الاستقرار الداخلي
	- الشغب، والمظاهرات العامة
	- الإضرابات السياسية
	- الأزمات الحكومية
	- توزيع السلطة

إلى تقدير احتمالي لحدوث انقلاب سياسي، من خلال استخدام أحداث معينة قابلة للقياس والتي تعمل كمؤشرات عامة، والمتغيرات (الأحداث) التي يتم اختيارها هي عادة المتغيرات التي ترتبط عرضياً بالتغير السياسي العنيف. ولحل هذه الإشكالية طوّر هانز شولهامر<sup>(5)</sup> (Hanz Schollhamer) نموذجاً كمياً يستخدم مقاييس ذات عوامل

شيء الوحيد الذي  
تقرار السياسي، أما  
الخبراء أو بالطرق

هو الاعتماد على  
وعلى اطلاع جيد  
التوقعة، لكن في هذا  
من قبلهم، فقد يكون  
يشجع فيه استمرار  
اقتصاد الوطني. حتى  
سهم مؤيداً والآخر  
ت والمعلومات ولكنه  
ت الاستشارية وهي  
متعددين ومختلفين  
دقة. يوضح الجدول  
ص المخاطر السياسية

في التنبؤ بالمتغيرات  
ها رقت طويل حتى  
ل هذه الطريقة على  
ومن الناحية المبدئية  
بالتغيرات الاقتصادية  
هدف هو الوصول

عرضية محددة للنتيجة بالتغيير السياسي الغير عادي والعوامل العرضية التي حددها شولهامر في نموذج تنقسم إلى نوعين وهي:

#### الأول - العوامل العرضية السياسية:

مثل التقديرات الكمية لحوادث الشغب السياسي، والهجمات المسلحة، وعدد الوفيات الناتجة عن أعمال العنف المحلي، العقوبات المحلية، حجم الإنفاق على الدفاع، الانقسامات بين الأحزاب السياسية... الخ.

#### الثاني- العوامل العرضية الاقتصادية:

مثل معدل الدخل الفردي، توزيع الدخل القومي، تكوين رأس المال (كنسبة من الناتج القومي الإجمالي)، الإنفاق على التعليم والصحة، مدى توفر الموارد الغذائية، إن هذه المقاييس الكمية تم تجميعها من نحو 60 بلداً بعد تعديلها وتسوية الفروقات بينها في حجم السكان، وتوصل شولهامر إلى علاقة ذات دلالات إحصائية بين هذه العوامل والتغير السياسي.

وخلاصة لهذا التحليل يمكننا القول أن كلا المدخلين (مدخل رأي الخبراء، والطرق الكمية) عليهما نقاط ضعف، ولهما نقاط إيجابية مساعدة، ولكن كلا الطريقتين تتفقان على عوامل مؤثرة في السياسة ذكرهما رومل وهينان (Rommel & Henan) وهو أن التغيير السياسي يتأثر بعدم الاستقرار المحلي، والصراع الأجنبي، والمناخ السياسي، والمناخ الاقتصادي.

#### إدارة المخاطر السياسية:

لا تمتلك الشركات الشيء الكثير الذي يمكن أن تستخدمه للتأثير على مجريات التغيير السياسي المحلي، لكن ليس هذا معناه أنها غير قادرة على عمل شيء للتخفيف من الآثار الضارة. إن بإمكان الشركة التخفيف من هذه الآثار، أي من درجة الخطورة إذا استطاعت إدارة هذه التأثيرات (المخاطر) السياسية سواء كانت مخاطر عادية أو غير عادية بكفاءة، بعض الشركات تطلب بدل مخاطره، وهي شكل من أشكال التأمين

الذي تطبقه الشركات لحماية نفسها، ويمكن للشركة كذلك طلب معدل عائد مرتفع من البلدان التي يوجد فيها مخاطر استثنائية، وعموماً تطبق الشركات نوعين من الاستراتيجيات، النوع الأول هو استراتيجيات وقائية (Heeding Strategies) يمكن للشركة أن تتخذها قبل البدء بتنفيذ الاستثمار في بلد معين، واستراتيجيات وقائية تتخذها بعد البدء بالاستثمار.

أولاً: استراتيجيات الوقاية قبل الاستثمار:

#### 1- تقليل الحصة الاستثمارية للشركة:

وهي استراتيجية يمكن اتباعها للوقاية من الخسارة، وهي تقليل الحصة الاستثمارية للشركة في البلد، مثلاً الاقتراض من السوق المحلي لا يحد فقط من المخاطر السياسية لاستثمارات الشركة وإنما له فائدة أخرى هامة وهي إقامة تحالفات مصالح مع مقترضين، وبمن لهم مصلحة في نجاحها، أضف إلى ذلك أنه يقلل من آثار تعرضها لمخاطر تبديل العملات الأجنبية بالنظر إلى أن الإيرادات المتولدة محلياً يمكن استخدامها لتسديد القروض ودفعات الفوائد التي تدفع بالعملة المحلية. وتقليل حصة الاستثمار يمكن تحقيقه من خلال الدخول في استثمارات مشتركة (Joint Ventures) مع حملة أسهم محليين، وتستفيد الشركة من المشاركة في الأسهم كوسيلة لبناء علاقات وروابط في المجتمع المحلي.

#### 2- التكامل الدولي:<sup>(6)</sup>

إذا كانت الشركة قائمة في بلد أجنبي وتعتمد على المواد، والخبرات الفنية، الآلات، الإدارة، أو المدخلات الأخرى من خارج البلاد، فإن الحكومة ستضطر إلى التفكير بجدية وأكثر من مرة قبل أن تتخذ أي إجراء قد يعرض تدفق هذه المستلزمات إلى الخطر. إن استراتيجية التكامل الدولي التي تعقدها الشركة تؤدي إلى وجود اعتمادية متبادلة بين مرافق الشركة المعنية والروابط مع منشآت أخرى في بلدان عديدة. أما الأثر الوقائي للتكامل الدولي فيمكن تحقيقه منه خلال الرقابة على منتجات الشركة، مثلاً مراقبة أسواق سلع الشركة، مثال آخر، شركات النفط الدولية



في الشرق الأوسط ظلت متحصنة نسبياً من الاستيلاءات الحكومية عليها بسبب سيطرتها الكاملة على سوق النفط، إن تأمين آبار النفط في الخليج العربي والعراق والجزائر كان له فائدة محدودة على الحكومات في هذه الدول، لأن الشركات العاملة كانت تسيطر على قنوات التوزيع والتسويق إلى جانب سيطرتها على السلع النفطية، وقد واجهت هذه الدول مصاعب كبيرة ولفترة طويلة قبل أن تتمكن من تسويق مادة النفط الخام، أما الشركات فقد استمرت في تصنيع السلع النفطية وبيعها. ويوضح الجدول التالي استراتيجيات الوقاية من المخاطر السياسية على النحو الآتي:

جدول رقم (8-7)

استراتيجيات الوقاية من المخاطر السياسية

بعد الاستثمار	قبل الاستثمار
- الوقاية الداخلية (في البلد)	الوقاية داخل البلد:
- اتباع سياسة المواطن الصالح	- تقليل خصص الشركة في الاستثمار
- اتباع سياسة الدعم الفني والتقني	- الاقتراض المحلي
- التفاوض والتحكيم	- تملك الأسهم المحلية (الاستثمارات المشتركة)
- الوقاية الخارجية	- العقود الإدارية
- التأمين الخاص	التكامل الدولي:
- قوانين الاستثمار الدولي	- تكامل الإنتاج
- نزح الملكية	- تكامل التسويق
	- تلبية العروض الدولية
	- الوقاية الخارجية
	التأمين الحكومي
	التأمين الخاص
	ضمانات الحكومة المضيفة



4- ضمانات البلد المضيف:

وهي استراتيجية أخرى تستخدمها الشركات م.ج قبل البدء بتنفيذ المشروع، حيث تكون الشركات في مركز تفاوضي قوي، وفيه تطالب الشركة بضمانات من الحكومة المضيفة، والضمانات هذه إذا ما حصلت عليها الشركة فإنه يتم توثيقها باتفاقيات ثنائية يتم التوصل إليها بين الشركة والحكومة المضيفة قبل البدء بالاستثمار، ومثل هذه الضمانات تتعلق بحجم الضريبة على أرباح المشروع، وتدابير التعويض إذا ما تعرض المشروع لنزع ملكيته أو التأميم، أو أضرار المنافسة المتعمدة (كأن تقيم الحكومة مشروعاً مماثلاً أو تعطي ترخيصاً لمستثمر محلي لكي يقيم مشروعاً مماثلاً بقصد معرفة الإضرار). وغيرها من الضمانات التي يمكن أن تكون مناسبة لحماية المشروع من أي مخاطر سياسية وغيرها. وتدرك الشركات أن حكومة البلد المضيف ستطلب في حالة نجاح المشروع إعادة التفاوض، لكن في الوقت نفسه لا يعني أن إتفاقية الضمانات هذه بدون قيمة، فالحكومات تدرك أن تجاهلها لهذه الاتفاقيات سوف يفقدها المصدقية في التعامل مع جميع الشركات والمستثمرين ولن تجد مهما كانت التسهيلات من يقدم على الاستثمار في البلد أو التعامل مع حكومته التي نقضت اتفاقيات الضمانات واستولت على الاستثمار... الخ.

ثانياً: استراتيجيات الوقاية بعد الاستثمار:

بعد أن تكون الشركة قد ألزمت نفسها بتنفيذ عقد استثمار مع بلد أجنبي وعلى أراضيه، وبدأت بوضع مراقبها ومعداتها ومواردها البشرية في مكان المشروع تقل فوراً قدرتها على المساومة، ولكن هذا لا يعني أنه لا يوجد إجراءات أخرى تؤثر على سياسات الحكومة الضارة بمصالح الشركة، فإذا أرادت أن تتجنب المخاطر، فإن عليها أن تعمل في إطار استراتيجيات وقائية، ومن بين هذه الاستراتيجيات الوقائية ما يلي:

سياسة المواطن الصالح:

سلوك الشركة وفق هذه الاستراتيجية سوف يجنبها السياسات الحكومية المناوئة، وحتى تنجح في تطبيق هذه الاستراتيجية فإن عليها عمل ما يلي:

- 1- الاستجابة الفورية لطلبات الحكومة: مثل شراء سلع ومكونات من موردين وطنيين، زيادة معايير وعوامل الأمن والسلامة في المصانع للوقاية من الحرائق وحوادث العمل. تشغيل المعاقين... الخ ومن الأفضل أن تقوم الشركة بهذه الأعمال بصورة طوعية أي قبل أن تطلبها الحكومة.
- 2- المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية: تعمل جميع الدول، وخاصة النامية منها على تحقيق أهدافها الوطنية، مثل زيادة الصادرات، بناء قاعدة تكنولوجية، تطوير سلع جديدة، والطريقة التي تقرر فيها الشركة كيفية المساهمة في تحقيق هذه الأهداف هو موضوع إداري يتعلق بالشركة ذاتها ولكن ليس إلى الحد الذي يعرض مصالحها للخطر.
- 3- المساهمة بدعم برامج الرفاه الوطني: يمكن للشركة كذلك أن تبادر في دعم برامج الرفاه الاجتماعي، مثل دعم المستشفيات، والمؤسسات التعليمية، ودور الرعاية الاجتماعية، والنادي الرياضية، والأبحاث العلمية، والجمعيات والمؤسسات الخيرية والتطوعية... الخ.
- 4- إذا شعرت الشركة أنها ناشطة في تحقيق النقاط الثلاث السابقة فإن عليها أن تبدأ بقوة في تطوير صورتها وإظهارها على أنها مواطناً صالحاً ومسالمًا وتحترم قوانين البلد وشعبه، وحكومته، وتقديم هذه الصورة الطيبة عنها إلى الجمهور. ويحدث أحياناً مبالغة الشركة في روابطها الدولية إلى المستوى الذي يثير مشاعر المواطنين وهذا أمر خاطئ إلى حد ما، ولكن مجهود إدارة العلاقات العامة وكفاءتها يمكن أن تنبه مسبقاً لمثل هذه الأمور.
- 5- نقل التقنية: لقد أشرنا إلى أهمية هذه النقطة في أكثر من مكان في هذا الكتاب، والآن نريد التأكيد على أن أكثر السياسات فعالية والتي تؤدي إلى تمتين الروابط مع الحكومة هي قيام الشركة بالمساهمة في بناء القدرة التكنولوجية للبلد المضيف والتعريف بالتقنيات الجديدة والقديمة التي تستخدمها في أعمالها وإدارتها. فهذا هو الموضوع الرئيسي الذي تتابعه الحكومة المضيئة، وتنظر إليه من خلال ش.م.ج نظرة الوكيل المهتم بنقل التكنولوجيا، والشركة التي تقدم نفسها بهذه الصورة إلى

الحكومة بعد تنفيذ وتشغيل المشروع تصبح في وضع تفاوضي أقوى مع الحكومة، مما يوفر لها ظروفاً أفضل لإبعاد المخاطر السياسية عنها.

ثالثاً: البيئة القانونية للأعمال الدولية:

بعد الانتهاء من مفاوضات ش.م.ج مع الحكومة الحالية وتوقيع عقد الاستثمار يصبح هذا العقد قانونياً ويفترض فيه أن يحفظ حقوق الطرفين ويكون ملزماً لهما. ولكن ما موقف الحكومة الجديدة من عقد الاستثمار هذا، هل ستحترم نصوص الاتفاقية كما هي موقعة من الحكومة السابقة أم أن لها موقف مختلف؟ والجواب على هذا السؤال أنه إذا ظهر أن للحكومة موقف مختلف من عقد الاستثمار مع الشركة فإن ذلك يعني أن الحكومة الجديدة ترغب بإعادة التفاوض حول الاتفاقية، وقد يكون في موقف الحكومة الجديدة ما يهدد مصالحها، حيث تستطيع في مثل هذه الأزمات استخدام استراتيجيات تفاوضية محددة، مثل القيام باستثمار جديد أو الحصول على تراخيص استخدام التكنولوجيا، واستخدام الأسماء التجارية، فإذا استطاعت الشركة تقديم هذه الاستراتيجية للحكومة فإنها ستتمكن من الحصول على مركز تفاوضي أقوى.

إذا فشلت، فإن اللجوء إلى تحكيم طرف ثالث، أي إلى حكم القانون، أو المصالحة يصبح أمراً مطلوباً. بعض الشركات والأفراد يفضلون المصالحة أي أن يتنازل الطرفان عن جزء من حقوقهما والاتقاء في منتصف الطريق، والبعض الآخر يرى في حكم القانون أمراً لا مفر منه لفض النزاع. وعموماً يجب الانتباه إلى الاعتبارات التالية لتجنب النزاعات:

1- يتدرج عدد الأفراد في كل أمة الذين يفضلون فض النزاعات عن طريق القانون، فبعض الأمم تميل معظم المتعاملين فيها إلى فض النزاعات عن طريق المحاكم والقوانين والمحامين، وتقاس درجة ميل كل أمة إلى فض نزاعاتها عن طريق المحاكم أو المصالحة بعدد المحامين في كل بلد بالنسبة لعدد السكان، مثلاً عدد سكان اليابان حوالي 100 مليون نسمة وعدد المحامين فيها لا يزيد عن 12700 محامي، أي محامي واحد لكل 8000 نسمة، وبالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية التي يبلغ عدد سكانها 300 مليون نسمة وعدد المحامين فيها نحو نصف مليون فإن النسبة تكون

محامي واحد  
بطبيعته مسالم  
فهو مجتمع خن  
التعامل معه  
المتعاملين هناك  
يجون الانشغال  
ويقلون في بلد  
عدد المحامين في  
هناك محام واحد  
2- وعند صياغة  
حيث تختلف  
أو العكس،  
مثلاً آل التعدي  
اليهود استغل  
الفرنسي الذي  
يقول بالانسح  
3- المشكلة الكبح  
هو عدم وجود  
لا يزال حتى  
جنسية فأي  
أن جنسية الش  
السيادة، بعض  
اتفاق بين أفر  
جنسية الشركة  
القانونية للش

محامي واحد لكل 800 شخص. الآن يمكننا القول أن المجتمع الياباني مجتمع بطبيعته مسالم يميل إلى التسامح والتصالح في فض النزاعات، أما المجتمع الأمريكي فهو مجتمع خشن غير متسامح ومشككجي وبالتالي يجب أخذ الحيطه والحذر في التعامل معه بصورة عامة. وفي مجتمعات الدول الشرقية الأوروبية يفضل المتعاملين هناك المصالحة على اللجوء للمحاكم وبذلك فهم مجتمع متسامح لا يحبون الانشغال بالمشاكل. وفي الدول العربية نجد المحامين يكثرون في بلد عربي ويقولون في بلد عربي آخر، ففي الأردن الذي يبلغ عدد سكانه الخمسة ملايين نجد عدد المحامين فيه 8000 محام منهم 6000<sup>(7)</sup> محامي مسجل في نقابة المحامين، أي أن هناك محام واحد لكل 625 نسمة، وهي نسبة أعلى مما هو في أمريكا.

2- وعند صياغة الاتفاقيات بين شركة ما ودولة أجنبية ينبغي الانتباه إلى عامل اللغة حيث تختلف مضامين المعاني عند الترجمة بين لغتين، من اللغة الأجنبية إلى المحلية أو العكس، وبالتالي فيجب تعريف كل كلمة، ومعرفة احتمال تفسير القاضي لها، مثلاً أَل التعريف The بالإنجليزية لا يوجد لها مقابل في اللغة الفرنسية، مثلاً اليهود استغلوا هذا الفرق ليسرقوا مزيداً من أراضي فلسطين فقد اعتمدوا النص الفرنسي الذي تخلو فيه أَل التعريف ورفضوا النص الإنجليزي الأصلي الذي يقول بالانسحاب من الأراضي التي احتلتها (إسرائيل) عام 1967.

3- المشكلة الكبيرة التي يواجهها المتنازعون التي يكون أحد طرفيها شركة أو مستثمر هو عدم وجود هيئة دولية ترخص الشركات أو تفض النزاعات بينها، والخلاف لا يزال حتى اليوم مستمراً حول جنسية الشركة. فإذا كان للشركة أكثر من جنسية فأى دولة يتم اللجوء إلى محاكمها وقوانينها؟، مثلاً الولايات المتحدة ترى أن جنسية الشركة من جنسية الدولة المانحة للترخيص وهو عمل من أعمال السيادة، بعض الآراء المطروحة ترفض رأي أمريكا وتقول أن قيام الشركة هي اتفاق بين أفراد وليس عملاً من أعمال السيادة، وليس من الضروري أن تكون جنسية الشركة هي الدولة التي أعطتها الترخيص بالعمل، وبعضهم يحدد الجهة القانونية للشركة بالمكان الذي يوجد فيه المقر الرئيسي للشركة. لكن توجد الآن

موضي أقوى مع الحكومة،

عالية وتوقيع عقد الاستثمار

ين ويكون ملزماً لهما.

هل ستحترم نصوص

مختلفة؟ والجواب على

الاستثمار مع الشركة

والاتفاقية، وقد يكون في

مثل هذه الأزمة استخدام

الوصول على تراخيص

طاعت الشركة تقديم هذه

تفاوضي أقوى.

في إلى حكم القانون، أو

من المصالحة أي أن يتنازل

والبعض الآخر يرى في

تجاه إلى الاعتبارات التالية

عات عن طريق القانون

عات عن طريق المحاكم

نزاعاتها عن طريق المحاكم

مثلاً عدد سكان اليابان

12700 محامي، أي محامي

الأمريكية التي يبلغ عدد

ليون فإن النسبة تكون

جهود كبيرة للتواصل إلى اتفاق خاصة بعد تأسيس منظمة التجارة العالمية وحثمة وجود جهاز في تابع لها لفض النزاعات التجارية والاستثمارية.

القوانين التي تخضع لها الشركات م.ج:

في الوقت الذي لا توجد فيه هيئة قانونية عالمية للتحكيم في النزاعات التجارية والاستثمارية فإن المتنازعين عادة ما يتفقوا على فض نزاعاتهم عن طريق واحد من ثلاثة نظم للقوانين وهي:

القانون الدولي International Law:

القانون الدولي الحالي كما هو معروف يعمل على تأسيس علاقات أوثق بين الدول وفي تعاملاتها بعضها مع بعض، أما بخصوص دور القانون الدولي في فض النزاعات التجارية والاستثمار فهو دور ضعيف، ولا تأثير له في مجال الأعمال الدولية، مثلاً هناك محكمة العدل الدولية لا تقبل أي قضايا تجارية أو نزاعات تقع بين أفراد أو شركات، فهي تقبل النظر في النزاعات بين الدول فقط وبموافقة كلا الدولتين على إحالة النزاع إليها، والقانون الدولي الحالي ضعيف لأسباب كثيرة أولها أنه لا سلطة له على بيئة الأعمال الدولية، فبعض الدول مثلاً يحرم الاستيلاء على أراضي الغير بالقوة، كما يحرم القانون استخدام الأسلحة المحرمة دولياً، كما يحرم تعريض الممتلكات للأذى أو التدمير وتجريف الأراضي وهدم البيوت، ومعاملة الأسرى معاملة سيئة، كل هذه القوانين تنتهك ولا يتم الالتزام بها، حتى أعلى هيئة قانونية في العالم وهي الأمم المتحدة ومجلس الأمن الدولي لا يتم تنفيذ قراراته أو احترامها، كما يتم التعامل مع الدول بازدواجية لا أخلاقية من جانب الولايات المتحدة واليهود، وهناك القوانين الدولية العديدة التي تعمل كإطار لتنظيم العلاقات وتحفظ حماية الحقوق بين الدول وتمنع النزاعات مثل قانون البحار، وقوانين الجنسية، وقوانين حماية الملكية الفكرية والعلامات التجارية، وقوانين التجارة الدولية... الخ وفي غياب احترام القانون الدولي، وفي غياب هيئة دولية محترمة لفض النزاعات والتحكيم فيها تلجأ الدول عادة إلى بديلين:

## - عقد الاتفاقيات الثنائية:

الاتفاقيات الثنائية تعتبر حالياً بديلاً مفضلاً لحفظ حقوق واستثمارات أفراد وشركات كل من الدولتين المتعاقدين، وضمن هذا الإطار تتفق الدولتين على إعطاء حق الإقامة والاستثمار والتجارة في الدولة الأخرى، ويتم كذلك الاتفاق على الجهة القانونية التي يتم اللجوء إليها لفض النزاعات المحتملة، فهناك اتفاقيات الصداقة والاتفاقيات الشراكة، واتفاقيات التجارة، واتفاقيات التعاون، لآلاردن عشرات الاتفاقيات مع الدول الأخرى في العالم كما لسوريا كذلك عشرات الاتفاقيات وهذا ينطبق على الدول الأخرى...

## - التعاون الإقليمي:

وهو البديل الثاني الذي تلجأ إليه الدول لتوثيق علاقاتها التجارية مع الدول الأخرى، التعاون الإقليمي عبارة عن اتفاقات دولية مثل: اتفاقيات التكامل الاقتصادي، مثل دول الاتحاد الأوروبي، دول مجلس التعاون الخليجي، وقد حققت الدول الأوروبية مراحل متقدمة على طريق التكامل الاقتصادي وهو الاتحاد الاقتصادي مثل العملة الموحدة، وقوانين الاستثمار الموحدة، وقوانين الإقامة الموحدة... الخ بقي فقط الوحدة السياسية، عندئذ تصبح الدول المتكاملة دولة واحدة متحدة اقتصادياً وسياسياً لها رئيس واحد وعاصمة واحدة أي تصبح الاتحاد الأوروبي. وهناك اتفاقيات أخرى مثل اتفاقية باريس لحماية الملكية الفكرية، واتفاقية مدريد لتسجيل العلامات التجارية، والذي وقعته عشرات الدول، وفيه إذا سجلت شركة اسماً تجارياً في إحدى الدول الموقعة يتم تسجيل تلك العلامة أو الاسم التجاري في بقية الدول الموقعة على الاتفاقية.<sup>(6)</sup>

كما وهناك العديد من المنظمات الدولية التي تعمل على تميم قوانين دولية واحترامها من الأطراف التي تقبل بها طواعية، هذه القوانين التي تصدر عن منظمات دولية توفر ضمانات متبادلة بين ش.م.ج والدولة المضيفة ومن هذه المنظمات الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي، ويتوقع في المستقبل متوسط المدى أن يتم تقديم إطار تشريعي وإجراءات معينة (هيئة دولية) لمنظمة التجارة العالمية لاعتمادها كجهة قانونية

عامة التجارة العالمية وحتمية تجارية.

بم في النزاعات التجارية بم عن طريق واحد من

بس علاقات أوثق بين القانون الدولي في فض غير له في مجال الأعمال تجارية أو نزاعات تقع بين نظ وبتوافق كلا الدولتين أسباب كثيرة أولها أنه لا الاستيلاء على أراضي يلاً، كما يحرم تعريف بيوت، ومعاملة الأسرى حتى أعلى هيئة قانونية في قراراته أو احترامها، كما لايات المتحدة واليهود، العلاقات وتحفظ حماية الجنسية، وقوانين حماية تسالخ وفي غياب احترام والتحكيم فيها تلجأ



لفض النزاعات والتحكيم. ويوجد حالياً الوكالة الدولية لضمان الاستثمار متعدد الأطراف والتي تم تأسيسها في كوريا الجنوبية عام 1988 وهي عضو في مجموعة البنك الدولي، وهدفها تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر الخاص بالتنمية الاقتصادية في الدول الأعضاء، ويتوقع أن يزيد دور هذه الوكالة في الأنشطة التالية:

- 1- توفير ضمانات الاستثمار الأجنبي ضد المخاطر السياسية في الدول النامية الأعضاء في البنك الدولي.
- 2- تقديم خدمات الترويج والاستشارات لمساعدة الدول الأعضاء على إيجاد مناخ أفضل للاستثمار الأجنبي المباشر.

#### قوانين البلد الأم:

تختلف القوانين المنظمة لعمل الشركات م.ج بحسب البلد الأم الذي تنتمي إليه، بعض الدول مثل الترويج التي تطبق قانون يمنع الشركات الترويجية بالاستثمار في الخارج قبل حصولها على موافقة البنك المركزي ومعرفة ما إذا كان المشروع يفيد الاقتصاد الترويجي أم لا، وهناك دولاً تضع قيوداً على استثمار شركاتها في بعض المجالات، وهناك دولاً لديها قوانين تتعلق بالضرائب التي تحصل عليها من الاستثمارات الأجنبية، وفي الولايات المتحدة هناك قوانين منع الاحتكار، وتخول المحاكم الأمريكية النظر في الشركات التي تخرق هذا القانون.

القضية المثيرة للجدل هو ما إذا كان يحق للدولة الأم إصدار قوانين وأحكام تتعلق بأفعال وأحداث تقوم بها شركاتها وأفرادها خارج حدودها في أي دولة أخرى. بمعنى هل يمكن من ناحية منطقية أنه إذا خالفت هذه الشركات السلوك العام في البلد المضيف أن تتخذ البلد الأم إجراءات مناوئة للشركة، بالطبع إذا رضيت الدولة الأم لنفسها بذلك فإن الدولة المضيقة للشركة لا تقبل، وإذا ما وجدت الشركات م.ج أنها في وضع يتنازعها فيه قانونان، فالأصل هو أن الدول المستقلة تفرض سيادتها على أراضيها وسكانها (مواطنين ومقيمين) واقتصادها، وكل ما يحدث داخل الحدود الجغرافية للدول المضيقة هو من اختصاص المحاكم المحلية.

## قوانين البلد المضيف:

من جانب الشركة متعددة الجنسيات عليها أن تطبق مبدأ المواطن الصالح الذي يعرف مهامه وواجباته تجاه الدولة التي يعيش فيها، بمعنى أن على الشركة الالتزام بقوانين البلد الأم واحترامها. ومن جانب البلد المضيف يعتبر موضوع الحماية القانونية للمستثمر الأجنبي من بين أهم القضايا التي تثير قلق المستثمر الأجنبي، فالشركة الأجنبية لها مالكيين، والمالكيين قد يكونوا مساهمين ينتمون إلى طبقات اجتماعية متوسطة وفقيرة الحال، ولا يجوز أن تترك مثل هذه الاستثمارات التابعة للشركة الأجنبية عرضة للفسادين، أو المتطفلين أن يأخذوا بدون وجه حق ما ليس لهم من الأرباح التي يحققه الاستثمار. في الدول الإسلامية والعربية يقدم الدين الإسلامي الحماية الأخلاقية والروحية على أموال الأجنبي واستثماراته، ويعتبر الحكم في المعاملات المالية والتجارية نهائية وتذكر كيف أن الحكومة البريطانية استعانت بحماية من دولة الإمارات العربية ليطبق حكم القانون الإسلامي على الرشوة وهي التهمة التي وجهت للمدير السابق لصندوق النقد العربي بأنه استلم رشوة من الشركة التي شيدت مبنى الصندوق.

على أية حال معرفة القوانين في كل بلد مرشح للاستثمار هو مطلب مهم قبل الذهاب إلى هناك والبدء بتنفيذ المشروع، مثلاً معرفة قوانين الحماية للاستثمار الأجنبي، قوانين تحويل الأموال إلى الخارج، قوانين الاستيراد والتصدير، قوانين الضرائب، قوانين الملكية... الخ. إن قوانين البلد المضيف هي القوانين التي يتم الاحتكام إليها في فض النزاعات التي تحدث على أرضه.

## رابعاً: حل النزاعات:

إن قدرة الشركة على التكيف مع البيئة العامة (القيود، والشروط والقوانين) المتروضة من حكومة البلد المضيف يعتمد على مدى قدرتها على التنبؤ بالتغيرات السياسية وغير السياسية القادمة من المستقبل، فإذا كانت التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية تسير في غير مصلحة الشركة فإن إدارتها تملك من البدائل ما يكفي لتقليل حجم المخاطر المتوقعة، وإن لم تستطع التكيف ووقع النزاع مع

الحكومة المضيفة، أو حتى بين الشركة ذاتها وشركة أخرى في بلد آخر، فإن السؤال الصعب هو كيف نحل النزاع بأقل التكاليف، فالحقيقة أن هذا النزاع يقع بين قانونين قانون البلد المضيف وقوانين البلد الأم، فإذا تعارض القانونين، في هذه الحالة لا بد من اللجوء إلى طرف ثالث مقبول من الطرفين، ففي بعض الأحيان يتم اللجوء إلى الغرفة التجارية العالمية في باريس التي ينظر إليها باعتبارها منبراً للتحكيم، فهي تصدر الأحكام الفاصلة غير الملزمة للطرفين إلا إذا اعتبر الحكم مقبولاً لديهما. وهناك الهيئة العربية للتحكيم الدولي ومقرها كذلك في باريس، وهناك مراكز تحكيم أخرى تختص بفض النزاعات التي تعرض عليها مثل مركز التحكيم التجاري في القاهرة، ومركز التحكيم في الرباط، ومركز مائل في البحرين ودبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. نخلص من دراسة البيئة القانونية للاستثمار الأجنبي إلى الإرشادات التالية التي نقدمها للمستثمر العربي والشركات العربية متعددة الجنسية لتجنب المخاطر والمساعدة على تحليلها، وهي:

- 1- لا تتجاهل أي سوق أو أي مكان بدون دراسة علمية ونظرة فاحصة إليه.
- 2- حضر مشروعك، وقدمه بطريقة تظهر فيه منافع أكبر للبلد المضيف ويمكن فهمه بسهولة.
- 3- تذكر أنه لا داعي للقلق من المصادرة أو نزع الملكية أو المخاطر السياسية، وبدلاً من ذلك لتكن باستمرار على اطلاع على المتغيرات التي تحدث من حولك حتى لا يكلفك الأمر أكثر، ونادراً ما نسمع بأن دولة انتزعت ملكية مشروع، أو أساءت معاملة شركة أجنبية، ولو فعلت ذلك فسوف لن يدخل سوقها لا مستثمر ولا تاجر، فالدولة إذن حريصة على سمعتها من هذه الناحية.
- 4- اهتم أكثر بمشروعك وحدد نوع الخطر القادم، ليس من الضروري أن يكون الخطر سياسياً، ربما يكون ناجماً عن سوء الإدارة، أو القرارات الإدارية المتهورة، انتبه إلى الخطر من داخل الشركة.
- 5- إذا أردت الخروج من السوق فأحرص أن يكون تدريجياً.

## مراجع وحواشي الفصل السابع

- 1- عباس، علي: الإدارة المالية، دار إثراء للطباعة والنشر، الأردن- عمان، ط2، 2007، ص 150.
- 2- Philip Kotler, Marketing Management 6<sup>th</sup>. Prentice Hall Inc. Gersey 1988 Read p.156-163.
- 3- The Abu- Ghazaleh, English- Arabic Dictionary of Accountancy 1984.  
كلمة Spread الإنجليزية تمت ترجمتها على أنها تعني هنا توزيع التكلفة المشتركة على مجموعة من الحسابات، وتعني كذلك الفرق بين السعر المعروض والسعر المدفوع، أو الفرق بين سعر البيع والتكلفة المباشرة وتعني كذلك عمولة الضامن، أو Spread Sheet تعني ورقة عمل مفصلة، أي ورقة عمل لتحليل التكاليف أو المعلومات المحاسبية.
- 4- V.K Bhalla & S. Shiva Ramu, International Business, Anmol Publications PVT. 2ed 1988 N. Delhi India. P.527
- 5- أنظر المرجع<sup>(4)</sup> ص 537.
- 6- Panos Kouvelis and Others Global Operations and Logistics, Test and Cases. John W. Inc. 1998 p.20.
- 7- بيانات نقابة المحامين الأردنية، بواسطة التلفون مع الموظف المختص رقم التلفون (5660027) أو (5665830)، عمان الأردن بتاريخ فبراير 2003.
- 8- أحمد عبد الرحمن أحمد، إدارة الأعمال الدولية، 2001، ط2، مصدر سبق ذكره ص 184.

السؤال  
بين قانونين  
طالة لا بد  
للجوء إلى  
تصديق  
وهذا الهيئة  
تري تختص  
لرقة، ومركز  
للمتحدة.  
لتي تقدمها  
لعدة على  
...  
يمكن فهمه  
...  
وبدلاً  
حولك حتى  
مشروع، أو  
تيا لا مستثمر  
...  
ري أن يكون  
للمتهوره،

## الفصل الثامن

البيئة المالية : الأسواق المالية والنقدية

## الفصل الثامن

### البيئة المالية: الأسواق المالية والنقدية

#### Monetary and Financial Markets

##### مفهوم السوق المالي:

يمكن تعريف السوق المالي بأنه ذلك الإطار الذي يجمع بائعي الأوراق المالية بمشترى تلك الأوراق، وذلك بغض النظر عن الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع، أو المكان الذي يتم فيه، ولكن بشرط توفر قنوات اتصال فعالة فيما بين المتعاملين في السوق بحيث يجعل الأثمان السائدة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة لأي ورقة نقد متداولة فيه<sup>(1)</sup>.

تنتشر الأسواق المالية في كل مكان من العالم، وحيثما يكون هناك بائعون ومشتررون تجمعهم وسيلة اتصال توفر لهم التفاهم والاتفاق حول تبادل العملات، فقد يكون اللقاء المباشر وسيلة اتصال، أو بطريقة غير مباشرة مثل الاتصال عبر الفاكس أو التلكس أو البريد، أو التلفون أو الانترنت E-Mail أو Internet أو عن طريق السماسرة والوسطاء والوكلاء. أما ما الذي يحصل في السوق المالي؟، الذي يحصل في السوق المالي هو تبادل العملات الأجنبية، أي تحويل عملة بلد معين إلى عملة بلد آخر، وفي أسواق تبادل العملات الأجنبية لا يتم التعامل بها بالدين بل بوسائل الدفع الموثوقة، كما وتحدث صفقات تبادل العملات باستمرار بين مواطنين من دول مختلفة، والأموال التي يتم تبديلها مقابل بعضها البعض تبقى إما في البلد الذي تمت فيه صفقة التبادل أو في أي بلدين آخرين، مثلاً عندما يتم تبادل الدينار الأردني بالدولار الأمريكي في الأردن فإن كلا الدينار والدولارات تبقى في الأردن لحين إعادة تبديلها

أو استخدامها، وأما إذا حصل التبادل ذاته في لندن فإن الدولار يبقى في أمريكا والدينار في الأردن. إن الذي يحدث في الحقيقة هو تغيير ملكية النقود، فالمال موجود في البنوك على شكل ودائع مصرفية، وينتقل من حساب إلى آخر عبر نظام المقاصة في البلد، وعلى النقيض من هذه التعاملات الفورية (Spot Exchange) هناك عقود البيع والتحويل الآجلة، حيث يتم التسليم في تاريخ لاحق، ويحصل هذا من خلال قيام السمسار أو الوسيط باقتراض الأموال بعملة ما، وشراء عملة ثانية، ووضع الأموال في حسابها بعملة أجنبية، وبشكل متزامن مع تاريخ التسليم يقوم ببيع العملة الأجنبية التي في حسابها بعقد آجل مرة أخرى، حيث يربح السمسار فرق سعر الفائدة بين العملة المحلية وسعر الفائدة على العملة الأجنبية، وهذا يعني أن عملية السمسرة تضمن تفاوتاً في معدل الفائدة، وهي الزيادة أو الخضم الذي يساوي دوماً عملية المقاضلة في معدل الفائدة بين عملتين، عمولة السمسرة المغطاة (Covered Interest Arbitrage). في هذا النوع من التبادلات تمثل الرابطة الجوهرية بين القروض أو الودائع بالعملة الأوروبية والموزعة على عملات أخرى، وبين أسواق رأس المال الوطني، ولو أن الأخيرة غير مترابطة تماماً بسبب اجراءات الرقابة المحلية على الأسواق الوطنية وعمليات التبادل.

إن ممارسة الأعمال عبر الحدود الوطنية يعني التكامل مع أكثر من عملة واحدة، ولذلك يشتمل هذا العمل على مخاطر التبدل (Exchange Risk)، وهي المخاطر النظامية الإضافية على تدفقات الشركة، والناجمة عن التغيرات في معدلات التبدل، وإدارة هذه المخاطر هدفه تخفيض تأثيرها.

#### سوق النقد Money Market:

ذكرنا قبل قليل أن الأسواق النقدية تتعامل بالأوراق المالية قصيرة الأجل والتي هي عبارة عن أدوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها وبالطبع فإن حقه الأول والمعروف هو استعادة أصل المبلغ الذي أقرضه مضافاً إليه قيمة العائد المتفق عليه، وميزة أدوات الدين هذه قابليتها للتداول في السوق المالي، أما الميزة الثانية فهي قدرتها العالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة إليها، أما الميزة الثالثة فهي تدني المخاطر المصاحبة لعوائدها، وتشمل الأوراق المالية المتداولة في سوق النقد ما يلي:

## 1- الأوراق التجارية Commercial Papers:

الأوراق التجارية عبارة عن أداة دين قصيرة الأجل تصدر عن البنوك والشركات المساهمة الموثوق بها، والهدف من إصدار هذه الأوراق هو حصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها الى وسطاء أفراداً أو مؤسسات أو غيرها من الشركات، وقد كانت البنوك والشركات تحصل على احتياجها من الأموال عن طريق الاقتراض قليل الأجل من البنوك التجارية وغيرها من المقرضين، أما الآن فهي تحصل على احتياجاتها المالية بصورة مباشرة وتضعها في البنوك التجارية التي تتعامل معها مقابل الحصول ائتمانات مصرفية مفتوحة، ولكن عند الاستحقاق تقوم البنوك التجارية الأخيرة بدفع قيمتها وفوائدها كاملة الى اصحابها. لكن ما يعاب على هذه الأوراق التجارية أنها غير مضمونة بأي أصول رأسمالية حيث يكون الضامن هو سمعة البنك أو الشركة التي أصدرتها، بالإضافة الى التزام البنوك التجارية بدفع قيمتها عند الاستحقاق مما يخفف قليلاً من مخاطرها.

## 2- اليورو دولار Eurodollar:

لا تشير هنا كلمة اليورور الى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف ومتداول في مجال عمل الأسواق المالية الدولية، والمقصود هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الأصلي للعملة، مثل الدولار الأمريكي المستثمر خارج الولايات المتحدة الأمريكية يسمى اليورو دولار، والدينار الأردني المودع أو المستثمر خارج الأردن يسمى يورو دينار والريال خارج م.ع.س يورو ريال وهكذا...، أما بالنسبة لليورو دولار فله سوق كبيرة في أسواق النقد العالمية نتيجة للطلب الهائل عليه من قبل الشركات متعددة الجنسية لتمويل عملياتها في أوروبا والشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا، ناهيك عن اعتماد الدول النفطية على الدولار كئمن لمبيعاتها النفطية، وكذلك الدول غير النفطية لتمويل ميزان مدفوعاتها الخارجية، وغيرها من الأسباب التي جعلت اليورو دولار العملة الرئيسية الأولى على مستوى الأسواق المالية والتقديدية في العالم، ومن المهم الإشارة الى أهمية سوق العملات الأوروبية مثل الجنية الاسترليني والين الياباني والعملة الأوروبية الموحدة الأيرو حيث تلجأ الشركات م.ج

بقى في أمريكا  
قال موجود  
ظام المقاصة في  
تلك عقود البيع  
من خلال قيام  
بضع الأموال  
عملة الأجنبية  
تتمة بين العملة  
ة تضمن تفاوتاً  
ضلة في معدل  
(Com). في هذا  
ة الأوروبية  
الأخيرة غير  
يات التبادل.

عملة واحدة،  
وهي المخاطر  
لات التبدل،

الأجل والتي  
حقه الأول  
التفق عليه،  
تتهي قدرتها  
تة فهي تدني  
ما يلي:



الى شراء او بيع مبالغ ضخمة في هذه الأسواق، ويزيد حجم التعامل اليومي بالعملات الأوروبية الرئيسية والدولار عن 4 تريليون دولار. وبسبب التدفق الهائل لليورو دولار فإن هناك احتمال حدوث حالات من عدم الاستقرار في أسعار صرف العملات الأخرى، وإلى ارتباك السياسات المالية والنقدية التي تطبقها بعض الدول لحماية نفسها من مخاطر التضخم أو أية مشكلات أخرى في وضعها الاقتصادي الداخلي<sup>(2)</sup>، الا ان من فوائد تدفق اليورو دولار بمبالغ ضخمة توفير سيولة نقدية كبيرة، وقللت بعض الشيء من تكاليف الأعمال الدولية للمستثمرين، بنوك، او شركات أو أفراد. وقد تعرض الدولار الأمريكي في الآونة الأخيرة إلى هبوط حاد في قيمته مقابل العملة الأوروبية الأورو، مما حدا بكثير من الدول إلى تقليل اعتمادها عليه كعملة في تعاملاتها التجارية خاصة في سوق النفط العالمية.

### 3- شهادات الإيداع القابلة للتداول:

وهي ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل وبسعر فائدة أعلى قليلاً من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية، ميزة هذه الأوراق المالية (شهادة الإيداع) أنه يمكن تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها. وتستخدم البنوك شهادات الإيداع هذه كوسيلة للحصول على الأموال ولكن من عيوب هذه الشهادات أنه لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل تاريخ استحقاقها، بل يمكن لصاحبها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار، وشركات الوساطة المالية بالإضافة للبنوك التجارية.

### 4- الكمبيالات Promissory Notes<sup>(3)</sup>:

الكمبيالة عبارة عن أداة دين قصيرة أو متوسط الأجل لا تزيد مدتها عن 5 سنوات يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو بنوك وأفراد آخرين، والكمبيالة هي عقد دين يتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة، ويمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ الاستحقاق أو

بيعها لطرف آخر، والذي يمكن بدوره ان يبيعهما لطرف ثالث، أما السوق الثاني التي يتعامل بها فهم السماسرة والبنوك التجارية.

#### 5- أذونات الخزينة Treasury Bills:

وهي أداة دين تصدرها الحكومة مدتها تتراوح بين 3 أشهر، 6 أشهر، 9 أشهر أو لمدة سنة. وهي بذلك أداة دين قصيرة الأجل يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية، ويمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار، وعلى سبيل المثال يمكن للوسيط شراء إذن خزينة بـ 90 دينار ويحصل على قيمته كاملة 100 دينار عند الاستحقاق، والفرق هو الربح الذي يتحقق للوسيط التجاري، تصدر الأذونات الحكومية بقيمة متدرجة 100 دينار، 1000 دينار، 10000 دينار، ومن مزايا أذونات الخزينة الحكومية أن أرباحها معفاة من الضريبة مما يشجع شركات الوساطة المالية والأفراد على الادخار وشراؤها حيث تضع الحكومة شروطاً مغرية على شراؤها وتحقيق عائداً مجزياً لحاملها.

#### 6- القبولات المصرفية Bankers Accepted:

تصدر الشركات التجارية أدوات دين تعرف بالقبولات المصرفية، وهي عبارة عن حوالة مصرفية مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة، حيث يتولى البنك الضامن دفع قيمة الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد. تستخدم هذه الأوراق (القبولات المصرفية) بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج خاصة من الموردين الذين يقدمون أسعار تنافسية مغرية للترويج لنوع معين من البضاعة. ومن مزايا القبولات المصرفية انها قابلة للتداول بخصم في السوق الثاني للنقد من جانب شركات الوساطة والسماسرة، وتعتبر القبولات المصرفية أداة مقبولة على نطاق واسع في التجارة الدولية.

#### النظام النقدي الدولي World Monetary System:

من الناحية التاريخية قد يكون الاقتصاد العالمي بدأ التحسن منذ منتصف التسعينات أي بعد التوقيع على إنشاء منظمة التجارة العالمية (WTO)، حيث بدأت

حجم التعامل اليومي  
وسبب التدفق الهائل  
الاستقرار في أسعار صرف  
التي تطبقها بعض الدول  
في وضعها الاقتصادي  
لصحة توفير سيولة نقدية  
للمستثمرين، بنوك، أو  
الأخيرة إلى هبوط حاد في  
لإلى تقليل اعتمادها عليه

توجبها إيداع مبلغ محدد  
في تنحه البنوك التجارية  
أنه يمكن تداولها في  
شهادات الإيداع هذه  
لا يمكن استرداد  
بل يمكن لصاحبها  
الاستثمار، وشركات

لا تزيد مدتها عن 5  
حول على قروض من  
يتولد عنه فوائد محددة  
في تاريخ الاستحقاق أو

الدول الصناعية الرئيسية بتحرير آليات السوق، وقد لوحظ ذلك بصورة خاصة من خلال الأعمال المصرفية والخدمات المالية الأخرى التي قامت بها، وبمساعدة التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات (IT) أصبح التمويل العالمي (World finance) واقعاً ملموساً، وفتح أبواب فرص الأعمال والاستثمار على مصراعها، إلا أنه عزز من المخاطر أكثر فأكثر لأن أي ارتباط أو انهيار في سوق مالية رئيسية يمتد فوراً إلى الأسواق الرئيسية الأخرى مما يكشف لنا عن مدى التداخل القائم بين الأسواق المالية والنقدية العالمية. إن أخطار التدفقات الرأسمالية القصيرة الأجل موجودة في أي بلد، لكن ما الذي يمكن عمله لتحقيق الأرباح وتخفيف المخاطر التي يثيرها التوسع الحر لرأس المال الخاص الدولي؟.

وفي عالم تتزايد فيه الاعتمادية بين الدول بعضها على بعض، والانفتاح والتنافس متعدد الأقطاب، تقوم الشركات م.ج بشكل متزايد بإجراء عملياتها الدولية من خلال فروعها وشركاتها التابعة الأجنبية وغيرها من الشركات الأخرى المرتبطة بها سواءً بالتملك (Acquired) أو بالتأسيس من خلال الاستثمارات المباشرة. وفي هذه البيئة فإن الفرص تقدم نفسها للدول التي تطبق سياسات داخلية لزيادة معدلات النمو الاقتصادي، أما بالنسبة للدول التي تبحث عن حلول سهلة لصعوباتها المالية أو تعمل على تأجيل القرارات الصعبة مثل قرارات إزالة القيود الجمركية، والضريبية وغيرها فقد تواجه في المستقبل صعوبات أكبر مما هو عليه الآن.

#### سوق رأس المال<sup>(5)</sup>: Capital Market

يعرف سوق رأس المال أو سوق الأوراق المالية، بأنه المكان أو الزمن الذي يتم فيه عقد الصفقات المالية والاستثمارية والتجارية طويلة الأجل، ويختلف سوق رأس المال عن سوق النقد في أن الأول يوفر مصدراً للتمويل طويل الأجل أما الثاني فهو مصدراً للتمويل قصير الأجل. وفي سوق رأس المال يوجد نشاطين هامين ورئيسيين يمارسهما المتعاملون، أما النشاط الأول فهو أدوات الدين كالسندات (Bonds) وأدوات الملكية Equity Instrument كالأسهم، وتتصف هذه الأدوات بتغير أسعارها في السوق مقارنة بأدوات السوق النقدي، ولذا فهي تعتبر أكثر مخاطرة، وتصدر

السندات عن الشر  
المساهمة والحكومة  
تتعامل بالقروض  
قروض طويلة الأجل  
وخصوصاً البنوك  
المال لا بد من توافر  
1- توفر أدوات  
الرأسمالية الأ  
2- أن يتوفر فيه  
السيولة تتيح  
استحقاقها،  
لسوق رأس  
أسواق رأس المال  
تلعب أس  
المشتريين والبائعين  
ينتج عن ذلك  
حجم الطلب أو  
ومؤشرات عن  
المشاركين في الس  
فالأصول التي لا  
أكثر رغبة من  
يستطيع المستثم  
مفضلة من الأح  
المالية الخاصة ب  
المالية المحلية يتم

السندات عن الشركات المساهمة والحكومة، أما أدوات الملكية فتصدر عن الشركات المساهمة والحكومة، أما بالنسبة لأسواق الإقراض والإقراض طويلة الأجل فهي تتعامل بالقروض العقارية، والاستهلاكية، وقروض البنوك التجارية، والزراعية، وهي قروض طويلة الأجل، والمؤسسات التي تتعامل معها هي مؤسسات مالية وسيطة وخصوصاً البنوك التجارية وشركات الوساطة. ولتوفير الفاعلية والكفاءة لسوق رأس المال لا بد من توفر شرطين أساسيين هما:

- 1- توفر أدوات الاستثمار المناسبة لتخصيص الأموال المتاحة فيه للاستخدامات الرأسمالية الأكثر إنتاجية وبأقل تكلفة ممكنة.
- 2- أن يتوفر في سوق ثانوي نشط يوفر للأوراق المالية الصادرة فيه درجة كافية من السيولة تتيح لمن يحملها تحويلها إلى نقد إذا ما رغب في بيعها قبل حلول موعد استحقاقها، وهذا الشرط مهم جداً لأنه يزيد من تداول هذه الأوراق ويوفر لسوق رأس المال العمق والاتساع.

#### أسواق رأس المال الدولية World Capital Markets:

تلعب أسواق رأس المال دوراً مركزياً في تحقيق الرفاه الاقتصادي من خلال جمع المشترين والبائعين سوية، وينتج عن هذا التجمع تفاعلاً في أهدافهم ومصالحهم، مما ينتج عن ذلك سياسات معينة في السوق حيث تشجع الكفاءة الاقتصادية للسوق حجم الطلب أو العرض على السلعة التي يجري تبادلها من خلال توفر معلومات ومؤشرات عن المنتجين والمستهلكين، وعندما يعمل السوق بصورة طبيعية وشفافة فإن المشاركين في السوق يمكن أن يحسنوا من أرباحهم من خلال عمليات المبادلة، فالأصول التي لا تحقق أهداف مالكيها يمكن مبادلتها بسلع أو أصول تتميز بخصائص أكثر رغبة من جانبهم، ويمكنها في ذات الوقت تحقيق أهدافهم، ففي رأس المال يستطيع المستثمرين والمقرضين أن ينفذوا صفقات عديدة للحصول على توليفة مفضلة من الأصول ذات الجودة العالية، فمثلاً يمكنهم اختيار أو تصميم أدواتهم المالية الخاصة بهم من خلال التعرف على الأدوات المتوفرة في السوق. وفي الأسواق المالية المحلية يتم مبادلة ميزتين (خاصتين) أساسيتين للأصول:

ت بصورة خاصة من  
بها، ومساعدة التقدم  
World finance) واقعاً  
بها، إلا أنه عزز من  
رئيسية تمتد فوراً إلى  
تتم بين الأسواق المالية  
ل موجودة في أي بلد،  
ب يرها التوسع الحر

بى بعض، والانفتاح  
بجاء عملياتها الدولية  
تت الأخرى المرتبطة  
بشركات المباشرة. وفي  
بأخيلة لزيادة معدلات  
بلة لصعوباتها المالية أو  
بالحركية، والضريبية

ة أو الزمن الذي يتم  
ويختلف سوق رأس  
لأجل أما الثاني فهو  
بين هامين ورئيسيين  
كالسندات (Bonds)  
أدوات بتغير أسعارها  
كثير مخاطرة، وتصدر

1- استحقاق الاستثمار Investment Maturity: وبموجبه يصرف المقرضون سند استرجاع النقد في المستقبل مقابل أموال يتم تلقيها في الحاضر، والمستقبل قد يكون يومين أو عشرين سنة، والمقترض يمكن أن يجمع غالباً صفقات الإقراض والاقراض لتحقيق استحقاق محدد غير متوفر بشكل مباشر في السوق.

2- توقع مخاطر الأصول والعائد Assets and Return Risk: حيث يلجأ المقترض إلى زيادة المخاطر المتعلقة بالتزاماته، من خلال ربط الدفعة المستقبلية بنتائج استثمار اقتصادي آخر. مثلاً المقترض (البنك أو الشركة) الذي يصدر سهماً يبيع معه بعض المخاطر المرتبطة بالمشروع الاستثماري والعائد الذي يحصل عليه المقترض يعتمد على مدى نجاح المشروع. لهذا السبب يلجأ المتداولون في السوق الآجلة (Forward Markets) إلى عزل المخاطر ومن ثم تعويضها (مبادلتها) بصورة منفصلة عن الأصل، وعلى سبيل التوضيح يمكن لمستثمر ما أن يستخدم العقود المستقبلية (الآجلة) بذات الطريقة التي تحقق له العائد المتوقع على الأصل من خلال توليفة من الخصائص والمزايا الاستثمارية.

إن هاتين الخاصيتين المخاطر والعوائد من جهة والاستحقاقات من جهة أخرى، يمكن الاستفادة منهما في تسهيل تدفق الأموال المتوفرة للاستثمار وكذلك الأموال التي تمثل أرباح الاستثمار، وحتى تتحقق هذه الكفاءة الاقتصادية للتعاملات، يتعين على الأسواق المالية أن تقدم مؤشرات فورية عن معدلات الفائدة، تكاليف رأس المال، أو معدلات العائد، ليتمكن المستثمرين من تخصيص الأموال لمختلف العمليات التي يقومون بها. وكلما كان السوق أكثر كفاءة كلما زاد الطلب والعرض الكلي للأموال المتوفرة للإقراض، وعندما يجد المستثمرون توليفة الاستحقاق، وخصائص المخاطر والعائد التي تناسب ظروفهم الخاصة فإن ذلك ينعكس على الرفاه العام، وزيادة أرباحهم.

الوسطاء في الأسواق المالية والنقدية:

يعمل الوسطاء كحلقة وصل بين المستثمرين في الأوراق المالية من جهة والمؤسسات المصدرة للأوراق المالية من جهة أخرى، والوسيط هو شخص طبيعي أو

معنوي يحمل ترخيص  
المناط بهم فهو تحقيق  
الوسطاء يمكن تصني  
متعهدوا تغطية الإحص  
السماسرة:

يقوم السماسر  
العميل ذاته، ومن ه  
- أمر السوق: ويتم  
والشراء. ويكتف  
عندما يصل سعر  
سعر هو السماسر  
- الأمر المحدد: ويتم  
المالية، ويتم تح  
- أمر وقف الخسار  
الخسارة إلى حد  
- الأمر اليومي: يتم  
وقد يختلف الأمر  
أمر المبلغ: على أساس  
المالية للاستثمار وت  
صانع السوق maker

وهو وسيط  
الأوراق المالية إما ك  
عمان ممارسة هذا

معنوي يحمل ترخيصاً من السوق المالي الذي يتواجد فيه بصفة متواصلة. أما الدور المناط بهم فهو تحقيق رغبات البائعين والمشتريين مقابل حصول الوسيط على عمولة. الوسيط يمكن تصنيفهم الى ثلاث مجموعات<sup>(7)</sup>: هي السماسرة، صانعو الأسواق، متعهدوا تغطية الإصدارات المالية.

#### السماسرة:

يقوم السمسار بتأدية خدماته للعميل في حدود أنواع الأوامر التي يصدرها اليه العميل ذاته، ومن هذه الأوامر ما يلي:

- أمر السوق: وبموجبه يتم إعطاء السمسار صلاحيات القيام بعمليات البيع والشراء. وبكلمات أخرى أن على السمسار أن ينفذ أمر البيع في قاعة السوق عندما يصل مستوى الأسعار الى اعلى نقطة محتملة، والذي يحدد مستوى أفضل سعر هو السمسار.

- الأمر المحدد: وبموجبه يحدد العميل لسمساره سعراً أو حداً معيناً لسعر الورقة المالية، ويتم تنفيذ الأمر بمجرد وصول السعر لهذا الحد.

- أمر وقف الخسارة: وهو نوع من الأوامر المحددة وعندها يعطي العميل أمر وقف الخسارة الى سمساره.

- الأمر اليومي: أي الأمر الذي يعطى يومياً للسمسار، ومدة هذا الأمر يوم واحد، وقد يختلف الأمر بين يوم ويوم.

أمر المبلغ: على أساس هذا الأمر يكون للسمسار حرية تحديد كمية ونوعية الأوراق المالية للاستثمار ولكنه يكون فقط مقيداً في المبلغ الذي تتم به الصفقة.

#### صانع السوق Market Maker:

وهو وسيط مالي يمارس نشاطه في السوق المالي الثانوي، من خلال بيع وشراء الأوراق المالية إما لصالح عملائه أو لحسابه الخاص. وقد حددت تعليمات سوق عمان ممارسة هذا النشاط في السوق المالي بالوسطاء من فئة الشركات المساهمة العامة،

صرف المقترضون سند  
والمستقبل قد يكون  
صفقات الإقراض  
في السوق.

حيث يلجأ المقترض  
للمستقبلية بنتائج  
التي يصدر سهماً يبيع  
الذي يحصل عليه  
التداولون في السوق  
م تعويضها (مبادلتها)  
شتر ما ان يستخدم  
التوقع على الأصل

تتأت من جهة أخرى،  
وكذلك الأموال التي  
تعاملات، يتعين على  
تكاليف رأس المال، أو  
تختلف العمليات التي  
عرض الكلي للأموال  
وخصائص المخاطر  
الرقاه العام، وزيادة

وراق المالية من جهة  
هو شخص طبيعي أو

مع مراعاة ان لا يقل رأس مال الشركة المدفوع عن مليون دينار كما تلزمها القوانين والتعليمات أن تستثمر 15٪ على الأقل من حقوق المساهمين في السندات بمختلف أنواعها<sup>(11)</sup>.

#### متعهدي الإصدار:

وهو الوسيط (بنك استثمار، أو شركة وساطة) الذي يقوم بشراء الأوراق المالية من مصدرها الأول بهدف إعادة بيعها مقابل عمولة معينة، وأهم شرط يلتزم به الوسيط هو أن يقوم بالشراء لحسابه الخاص ذلك الجزء الذي يفشل في تسويقه وبيعه من هذه الإصدارات.

#### البورصات الدولية:

#### بورصة نيويورك (الدولار الأمريكي):

من المعروف ان بورصة نيويورك واحدة من اكبر البورصات في السوق المالي الأمريكي والذي هو بدوره أكبر سوق للأوراق المالية في العالم حيث يصل حجم استثماراته الى نحو 1000 مليار دولار. وتعتبر بورصة نيويورك الممول الرئيسي لعمليات الشركات م.ج الأمريكية خارج الولايات المتحدة الأمريكية، وهي بذلك مركز تداول أسهم معظم ش.م.ج، ويبلغ عدد الشركات المسجلة فيها نحو 3750 شركة. وفي السوق المالي على مستوى الولايات المتحدة هناك بورصات أخرى ولكنها أقل أهمية على المستوى العالمي من بورصة نيويورك للأوراق المالية مثل سوق الأسهم في وول ستريت، وسوق شيكاغو وفيلادلفيا، وبوسطن وغيرها. وتتعامل البورصات الأمريكية بصفة عامة بالعقود الآجلة (Futures Markets)، وعقود الخيارات (Option). ومن بين أهم شروط التعامل (البيع والشراء) في سوق نيويورك للأوراق المالية والأسهم هو شرط التعامل بالمزاد العلني وبصوت مسموع (صراخ)، أما البيع بغير هذا الشرط فيعتبر مخالفة من جانب السمسار لأن القانون في البورصة يمنع البيع بطريقة سرية ودون طلبات البيع والشراء الواردة إليه دون عرضها بالمزاد العلني.

بورصة لندن (سوق الجني

يعتبر سوق لندن

سوق نيويورك، يتفرد

وقوانين فريدة عن غيرها

(العريقة) في التعامل هي

مثل سوق نيويورك و

والمفاوضات حول أسعار

لندن ينحصر دوره فقط

لحساب الآخرين، ويعت

وهناك السوق التقدي

إن سوق لندن من

بمتغيرات عديدة، منها

قانون الخدمات المالية

بالأوراق المالية، إلا أن

في السوق وذلك من خ

المستثمرين عند اتخاذ قر

بورصة طوكيو (اليين):

بورصة طوكيو و

بعد نيويورك ولندن

مشروعاتهم، وقاموا ب

نحو الخارج<sup>(12)</sup>

## بورصة لندن (سوق الجنيه الإسترليني):

يعتبر سوق لندن ثاني أكبر بورصة للأوراق المالية والأسهم والسندات بعد سوق نيويورك، ينفرد سوق لندن للأوراق المالية (بورصة لندن) بأساليب عمل وقوانين فريدة عن غيرها من بعض البورصات الرئيسية، فلا زالت الأساليب القديمة (العريقة) في التعامل هي السائدة حتى الآن، فسوق لندن ليس سوقاً للمزادات العلنية مثل سوق نيويورك وغيره من الأسواق الأخرى، وإنما هو سوق للمساومة والمفاوضات حول أسعار الصفقات المالية والتجارية والأسهم، والسمسار في سوق لندن ينحصر دوره فقط في جمع المشتري مع البائع، ولا يستطيع أن يبيع أو يشتري لحساب الآخرين، ويعتبر سوق السندات من الأنشطة الرئيسية في بورصة لندن، وهناك السوق النقدي، وسوق العقود المستقبلية، وسوق العملات الأجنبية.

إن سوق لندن من الأسواق والبورصات العريقة في أوروبا وبالتالي فقد مرت بمتغيرات عديدة، منها مثلاً فرض القيود على التعامل في السوق، وفي عام 1986 صدر قانون الخدمات المالية (FSA) Financial Services Act الذي ينظم عملية المتاجرة بالأوراق المالية، إلا أن هذه القيود قد تم تخفيفها ليحظى المتعاملين بحرية وانفتاح أوسع في السوق وذلك من خلال منح فرص متساوية في الحصول على معلومات تخدم المستثمرين عند اتخاذ قراراتهم، والحصول على الأوراق المالية والتعامل بها.

## بورصة طوكيو (الين):

بورصة طوكيو واحدة من أكبر البورصات في آسيا وثالث أكبر بورصة في العالم بعد نيويورك ولندن، فقد طبق اليابانيون سياسات مالية نشطة لتمويل مشروعاتهم، وقاموا بعمل الإصدارات العالمية في سوق طوكيو ووجهوا استثماراتهم نحو الخارج<sup>(12)</sup>.

كما تلزمها القوانين  
في السندات بمختلف

تقوم بشراء الأوراق المالية  
واهم شرط يلتزم به  
يقبل في تسويقه ويبيعه

بصات في السوق المالي  
عالم حيث يصل حجم  
نيويورك الممول الرئيسي  
الأمريكية، وهي بذلك  
للجدة فيها نحو 3750  
بورصات أخرى ولكنها  
المالية مثل سوق الأسهم  
وتتعامل البورصات  
(F)، وعقود الخيارات  
سوق نيويورك للأوراق  
بيع (صراخ)، أما البيع  
في البورصة يمنع البيع  
رخصها بالمزاد العلني.



سوق عمان المالي (الدينار الأردني):

تم إنشاء سوق عمان المالي عام 1976 بمجهود قام بها البنك المركزي الأردني ومؤسسة التمويل الدولية ( وهي إحدى مؤسسات مجموعة البنك الدولي). وقد أنيط بهذا السوق (البورصة) تحقيق الأهداف التالية:

- 1- فتح المجال امام المستثمرين الأردنيين وغيرهم للمساهمة في تنمية القطاع الخاص
- 2- تنمية الادخار عن طريق تشجيع الاستثمار في الأوراق المالية
- 3- توجيه مدخرات المواطنين نحو خدمة الاقتصاد الوطني.
- 4- المساعدة في رفع المستوى المعيشي لكافة فئات المجتمع.
- 5- تنظيم ومراقبة إصدار الأوراق المالية والتعامل بها بما يكفل سلامة عمليات التعامل وسهولته وسرعته، بما يضمن مصلحة البلاد ويوفر الحماية لصغار المدخرين.
- 6- جمع الاحصائيات والمعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف سالفه الذكر.

يمكن تجزئة سوق عمان المالي الى سوقين هما:

- السوق النظامي: وفيه يتم تداول الأوراق المالية للشركات المسجلة رسمياً في السوق (البورصة) والمستوفية لشروط التسجيل، والعمل في قاعة التداول والتي تحددها لجنة إدارة السوق.

- السوق الموازي: وهو النشاط الأخر الذي يشهده السوق بالتعامل بأسهم الشركات الغير المستوفية لشروط التسجيل في السوق النظامي ، وينطبق هذا السوق على الشركات الجديدة التي ما زالت في طور التأسيس والتكوين، ويتم تداول أسهمها بين المساهمين في الشركة فقط.

أما الجهات المتعاملة في سوق عمان المالي فهي البنوك التجارية المرخصة، والشركات المساهمة الأردنية التي يزيد رأسمالها عن 100 ألف دينار بالإضافة الى مؤسسات الإقراض الزراعي المتخصصة وشركات الوساطة والسماسة .. الخ،

وينحصر العمل بالتعاملات في السوق على الوسيط فقط، ولا يجوز التعامل بالأوراق المالية بيعاً أو شراءً، إلا داخل قاعة التداول في سوق عمان المالي.

دور الوسيط في سوق عمان المالي:

إن الدور الرئيسي للوسيط في أي سوق مالي هو جمع المستثمرين (المشتريين والبائعين)، أي أنهم عبارة عن حلقة وصل بين الطرفين المتعاملين، ويمكن أن يكون الوسيط شخص طبيعي مصرح له بممارسة هذا العمل أو شخص معنوي (شركة، بنك، مكتب وساطة... الخ) بشرط أن يكون الشخص المعنوي حاصلًا على ترخيص من لجنة إدارة السوق، وكما أشرنا من قبل فالوسيط هم ثلاثة فئات هم السماسرة، وصانعو الأسواق، ومتعهدو تغطية الإصدارات المالية. ويشترط القانون على الوسيط أن يكون أردنياً، لا يقل عمره عن 30 سنة ولا يقل رأسماله عن 10000 دينار، وأن يقدم كفالة مصرفية بمبلغ 100.000 مائة ألف دينار أردني، وأن لا يكون قد حكم عليه بجناية أو جنائية أو أن يكون قد أعلن إفلاسه في السابق. وإذا كان الشخص معنوياً. (شركة مساهمة أو عادية أو بنك أو غيره من المؤسسات) فيجب أن لا تقل ملكية الأردنيين فيها عن 51%، وأن تقدم كفالة مالية 10000 دينار، وأن يكون حاصلًا على مؤهل الثانوية العامة على الأقل. وعمل الوسيط يختلف باختلاف الدور الذي يقوم به في السوق، فمنهم الوسيط بالعمولة، والوسيط المتعهد بتغطية الإصدارات المالية الجديدة، ومنهم الوسيط الذي يبيع ويشترى لحفظته الخاصة، ووسيط بائع الإصدارات.

ضوابط عمل الوسيط في سوق عمان المالي:

هناك ضوابط تفرض على سلوك الوسيط، وهذه الضوابط التي على الوسيط

الالتزام بها هي:

- 1- عدم المس بسمعة أي وسيط مالي آخر أو التعمد بإنقاص مكانته في السوق المالي.
- 2- التعاون والتناسق والمنافسة الشريفة هي أساس العلاقة بين الوسيط في سوق عمان المالي.
- 3- أن يكون الوسيط المالي حاصلًا على مؤهل شهادة الثانوية العامة كحد أدنى.

- 4- على كل وسيط الإبلاغ عن أي وسيط آخر يخالف قانون سوق عمان المالي.
- 5- لا يجوز على الوسيط شراء الأوراق المالية المتنازع عليها.
- 6- الالتزام بالانتساب الى جمعية الوسطاء التي تشرف عليه إدارة السوق.
- 7- ولا يجوز لأي وسيط أن يعلن عن نفسه في وسائل الإعلام قبل الحصول على موافقة إدارة السوق.
- 8- يفقد الوسيط عضويته ودوره في السوق إذا ثبتت مخالفته للضوابط السابقة.

المؤشرات الأكثر أهمية في سوق عمان المالي:

مع أن المؤشرات غير ثابتة وتتغير بين فترة وأخرى إلا أننا سنذكر هنا بعض المؤشرات لفائدة الدارس ولتكوين فكرة عن بعض الشركات والمتعاملين في السوق المالي في عمان<sup>(14)</sup>:

جدول رقم (1-8)

مؤشرات أداء بورصة عمان خلال شهري تموز وحزيران (2007)

البيان	تموز	حزيران	التغير/ %
حجم التداول (مليون دينار)	1212	1014	19.5
المعدل اليومي لحجم التداول (مليون)	60.6	50.7	19.5
عدد الأسهم (مليون)	430.9	435.8	(1.1)
عدد العقود (بالآلف)	323.5	289.3	11.8
القيمة السوقية (مليون دينار)	22188.9	22389.9	(0.9)

## جدول رقم (8-2)

الشركات العشر الأكثر ارتفاعاً في أسعار أسهمها حتى شهر حزيران 2007

النسبة المئوية للارتفاع	الإغلاق	اسم الشركة
63.4	2.14	الأردنية لضمان القروض
53.4	5.83	كهرباء محافظة إربد
42.3	4.00	الأردنية للاستثمارات المتخصصة
41.2	1.61	السنايل الدولية للاستثمارات المالية
40.9	4.89	المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار
37.3	1.62	الصناعات الصوفية
33.2	2.85	الكفاءة للاستثمارات العقارية
28.4	5.00	الأردنية للصناعات الخشبية/ جوايكو
25.0	3.15	العرب للتأمين على الحياة والحوادث
24.1	1.44	الضامنون العرب

## جدول رقم (8-3)

الشركات العشر الأكثر انخفاضاً في أسعار أسهمها حتى شهر حزيران 2007

التغير %	الإغلاق	اسم الشركة
-34.6	1.70	الاتحاد للاستثمارات المالية
-34.2	2.35	بندار للتجارة والاستثمار
-31.5	1.22	الواحة للتأمين
-29.8	3.16	زهرة الأردن للاستثمارات العقارية والفندقية
-20.5	3.80	بنك سوسيته جنرال- الأردن
-19.17	2.73	اتحاد الصناعات الكيماوية والزيتون النباتية

سوق عمان المالي.

تجارة السوق.

لام قبل الحصول على

التصويط السابقة.

كما سنذكر هنا بعض  
والتعاملين في السوق

حزيران (2007)

التغير %
19.5
19.5
(1.1)
11.8
(0.9)

اسم الشركة	الإغلاق	التغير %
المركز العربي للصناعات الدوائية والكيميائية	2.12	-19.7
البحار العربية للتأمين	1.25	-18.8
الفنادق والسياحة الأردنية	4.90	-18.3
الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيميائية والمستلزمات الطبية	3.16	-17.9

جدول رقم (4-8)

الشركات العربية الاستثمارية العشرة الأكبر من حيث الموجودات بحسب الترتيب

(مليون دولار) 2007

اسم الشركة	إغلاق هذا الشهر (دينار)	إغلاق الشهر السابق (دينار)
مؤسسة الخليج للاستثمار	8113.1	خليجية مشتركة
شركة مشاريع الكويت القابضة	4697.6	الكويت
دار الاستثمار	3668	الكويت
الشركة العربية للاستثمار	3428.5	عربية مشتركة
شركة التصنيع الوطنية	2761.8	السعودية
الشركة العربية للاستثمارات البترولية	2634.7	عربية مشتركة
بيت الاستثمار العربي	2392.4	الكويت
شركة أبو ظبي للاستثمار	1928.6	الإمارات
شركة دبي للاستثمار	1739.5	الإمارات
شركة أعيان للإجارة والاستثمار	1641.9	الكويت

المصدر: صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، مجلة الاقتصاد والأعمال عدد، أكتوبر 2007.

## جدول رقم (5-8)

أكبر عشرة مصارف عربية من حيث القيمة السوقية 2007 (مليون دولار)

اسم الشركة	حجم التداول (دينار)	النسبة الى التداول الكلي للبورصة (%)
مصرف الراجحي	السعودية	25645
مجموعة سامبا المالية	السعودية	20316
بنك الكويت الوطني	الكويت	11949
البنك العربي	الأردن	10691
بنك قطر الوطني	قطر	9681
البنك السعودي البريطاني	السعودية	9373
البنك السعودي الفرنسي	السعودية	9298
بنك الرياض	السعودية	8956
بنك أبوظبي الوطني	الإمارات	8817
البنك العربي الوطني	السعودية	8552

## الأسواق المالية العربية:

لم تصل الأسواق المالية العربية الى مستوى الأسواق الأخرى، ولا يتوقع أن تصل الى ذلك المستوى في المدى المتوسط على الأقل، بالنظر الى عدم وجود مؤشرات تؤكد أي تغيير في الحال العربي السياسي والاقتصادي، فالمستثمرون العرب مازالوا يفضلون الاستثمار في الأسواق المالية العالمية، ودول مجلس التعاون الخليجي لم تتوصل حتى الآن الى إنشاء جهاز مصرفي (شبكة مصرفية) موحد، وبقي توجه مدخراتها يتدفق نحو الأسواق العالمية، أضف الى ذلك القيود التي تفرضها بعض الأسواق المالية على الاستثمارات الأجنبية فيها.

الإغلاق	التغير %
2.12	-19.7
1.25	-18.8
4.90	-18.3
3.16	-17.9

## بيانات بحسب الترتيب

إغلاق الشهر السابق (دينار)
8113.1
4697.6
3668
3428.5
2761.8
2634.7
2392.4
1928.6
1739.5
1641.9
نوفمبر 2007

وفي الأسواق المالية العربية بورصات قديمة وجديدة لكن لا زالت لم تذكر أي منها بين البورصات العالمية المعروفة مثل بورصة القاهرة وهي أكبر بورصة عربية من حيث عدد الشركات المسجلة فيها والبالغ نحو 700 شركة، أما أكبر بورصة عربية فهي بورصة السعودية من حيث رأس المال المستثمر فيها والذي يفوق الـ50 مليار ريال سعودي، وبالإضافة إلى هاتين البورصتين في القاهرة والرياض، هناك بورصات عربية أخرى جديدة نسبياً مثل بورصة بيروت والكويت يليها بورصات الأردن (عمان) والبحرين، والإمارات والمغرب وتونس.. وغيرها . وهناك جهود تبذل من أجل تطوير هذه الأسواق من خلال تحديث الأطر القانونية، وربط هذه الأسواق مع بعضها البعض، وتعمل الدول العربية على تطوير بورصاتها من خلال إدخال نظم المعلومات التقنية للمساعدة على تسريع عمليات التداول مما يساعد على تحسين السيولة، وأنشأت لهذا الغرض العديد من شركات الوساطة والمقاصة، ونشر المعلومات أولاً بأول، ويقدر حجم رأس المال الإجمالي المستثمر في ثمان بورصات عربية بنحو 230 مليار دولار (السعودية، الكويت، مصر ، المغرب، عُمان، الأردن، تونس، لبنان).

#### مؤشرات الأسواق المالية:

المؤشر هو أداة تستخدم لقياس اتجاهات التقدم أو التراجع في السوق المالي ككل. ولكل سوق مالي مؤشر رئيسي خاص به. ويتحرك المؤشر إلى الأمام أو الخلف ولهاتين الحركتين دلالة معينة قد تكون إيجابية للبعض وسلبية للبعض الآخر من المتعاملين. وهناك نوعين من المؤشرات المالية، الأول: تقيس حالة السوق بصفة عامة مثل مؤشر داوجونز الأمريكي (Don Jones Industrial Average- DJIA) لمتوسط الصناعة والمكون من أسهم 30 شركة كبرى تعكس أداء البورصات الأمريكية، وهناك مؤشر ستاندر أندبورز 500 (S.P 500 Index) ، النوع الثاني: مؤشرات تقيس حالة السوق بالنسبة لصناعة معينة (قطاع معين) ومن أمثلتها داوجنز لصناعة النقل، ومؤشر ستاندر أندبورز لأنشطة الخدمات العامة (S.P.Public Utilities Index) مثل صناعة خدمات الكهرباء، والاتصالات، والماء، يحتوي المؤشر على عينة من أسهم الشركات التي تم تداولها في سوق رأس المال المنظم أو غير المنظم أو كلاهما، حيث تؤخذ عينة

كافية وممثلة عن الأسهم التي تعبر عن الحالة التي يكون عليها سوق رأس المال المراد قياس أدائه عن فترة محددة (يوم أو أكثر) فنجد مثلاً المؤشر المذكور سابقاً ستاندرد (S.P500) مصمم خصيصاً لقياس اتجاهات الأسعار في سوق رأس المال الأمريكي، والمؤشر نفسه يمكن استخدامه على مستوى القطاعات الاقتصادية مثل مؤشر ستاندر (S.P 500) لقياس اتجاهات أسعار الأسهم في قطاع خدمات النقل، والكهرباء، والماء وما شابه.

ويعتبر مؤشر داوجونز من أكثر المؤشرات شهرة فهو كما ذكرنا يتكون من 30 شركة تمثل أسهمها نحو 30٪ من بورصة نيويورك.

أما مؤشر (S.P. 500) فهو الأكثر استخداماً في الولايات المتحدة وقد استخدم لأول مرة عام 1916 لقياس أداء المستثمرين كشركات وأفراد. ويحتوي هذا المؤشر على 4 مجموعات رئيسية، 40 شركة صناعية، 40 شركة خدمات عامة (كهرباء، اتصالات، ماء، نقل... الخ)، 40 شركة في مجال الخدمات المالية والبنوك والتأمين. ويمثل هذا التركيب نحو 80٪ من أسهم بورصة نيويورك.

ومن أشهر المؤشرات المالية البريطانية هو مؤشر الفايننشال تايمز للمؤشرات الدولية (F.T. Actuaries World Indices) والذي يحتوي على 100 ورقة مالية تمثل حوالي 70٪ من إجمالي رسملة البورصة. وفي ألمانيا مؤشر داكس (DAX) والذي يحتوي على 30 ورقة مالية تمثل 70٪ من رسملة بورصة فرانكفورت. وفي فرنسا يوجد 3 أنواع من المؤشرات أشهرها مؤشر كاك 40 (Cac-40) الذي يتكون من 40 ورقة مالية للشركات الأكثر أهمية في بورصة باريس.

أما في آسيا فهناك مؤشر نيكاي (Nikkei) الأكثر شهرة والذي يحتوي على 2225 ورقة مالية تمثل 70٪ من رسملة بورصة طوكيو، ومؤشر Topix الذي يحتوي على كل الأوراق المالية حوالي 1100 ورقة مالية. وفي الدول العربية هناك مؤشر الشال في بورصة الأوراق المالية بدولة الكويت، وفي فلسطين هناك مؤشر القدس.

من لا زالت لم تذكر أي  
أكبر بورصة عربية من  
أكبر بورصة عربية فهي  
سوق الـ 50 مليار ريال  
هناك بورصات عربية  
بورصات الأردن (عمان)  
جهود تبذل من أجل  
هذه الأسواق مع بعضها  
إدخال نظم المعلومات  
على تحسين السيولة،  
توتشر المعلومات أولاً  
سوق عربية بنحو 230  
رجن، تونس، لبنان).

تراجع في السوق المالي  
شراء الأمام أو الخلف  
للبعض الآخر من  
حالة السوق بصفة عامة  
Don Jones) لتوسط  
صات الأمريكية، وهناك  
مؤشرات تقيس حالة  
لصناعة النقل، ومؤشر  
(S.P. 500) مثل صناعة  
من أسهم الشركات  
عما، حيث تؤخذ عينة



عموماً تستخدم المؤشرات بالدرجة الأولى في قياس مدى تقدم السوق أو تراجعها خلال يوم عمل في البورصة أو لفترة معينة، الى جانب الاستخدامات التالية للمؤشرات المالية<sup>(15)</sup>:

- إعطاء فكرة سريعة عن العائد المتوقع لمحفظة الأوراق المالية
- يساعد في الحكم على مستوى أداء المديرين لمحافظ الأوراق المالية الاستثمارية.
- التنبؤ بما سيكون عليه وضع سوق رأس المال في المستقبل.
- يساعد في قياس المخاطر المنتظمة لمحفظة الأوراق المالية.

#### التسويات المالية Financial Settlements:

هناك بعض الموضوعات ذات الأهمية الفنية بالنسبة للمستثمرين في الأسواق المالية، الموضوع الذي نريد دراسته الآن هو موضوع التسويات التي تنشأ عن وجود العوائق الفنية لإجراءات تنفيذ التسوية والمقاصة، هذا الموضوع يغطي واحداً من أكثر المجالات تعقيداً في معالجة الصفقات المالية.

في بورصة نيويورك يوجد لجنة مكونة من 30 عضواً، تخصص عادة وقتها لدراسة موضوعات تتعلق بالسياسة العامة في سوق نيويورك وبقية البورصات الأمريكية، وقد أصدرت عام 2000 ورقة (بيان) ركزت فيه بالكامل على مشكلة التسويات والمقاصة في الأسواق المالية الدولية، ووجهة نظر هذه اللجنة أنه إذا لم يكن نظام للمقاصة والتسويات فعال بصورة تامة في نطاق كل سوق محلي، ومعياري عبر جميع الأسواق الدولية، فإن خطر حدوث انهيار مالي رئيسي في حالة حدوث أزمة أخرى كالتالي حدثت في 19 أكتوبر 1987 سيعطل قائماً. فكلما طالت فترة التسليم المباشر للنقد مقابل كامل شهادة الأسهم المباعة وتسوية الأمر وعمل المقاصة والنقل النهائي للأسهم الى اسم المالك الجديد فإن المخاطرة سوف تتطور بصورة خاطئة، ليس من احتمال إساءة الائتمان فقط وإنما من احتمال فشل المشاركين في الصفقة في تسوية حقوقهم الناتجة عنها، خاصة إذا كانوا متعاملين مضارين وعاندهم السوق أو لأسباب تتجاوز السيطرة على أكثر المستثمرين حذراً.

ومن الجانب الآخر  
خطيراً لكل من السوق  
الثلاثين في سوق نيويورك  
أيام، وتبني أنظمة آلية  
الحل يحدد بشكل خاص  
ستخفض مخاطر الخطأ  
حجم الصفقات في التسوية  
أنظمة خاصة بالتسوية  
مركزي في بورصة نيويورك  
الـ1٪ من الحجم.  
إن إصلاح البورصة  
يتطلب ما يلي:  
1- التأكد من أن التسوية  
من تنفيذ العقد.  
2- على إدارة البورصة  
العمولات للسمعة  
تحقيق الأمن والثقة  
3- وضع معايير للتسوية  
الشركات الأعضاء  
4- رفع كافة الرسوم  
الأجانب، خاصة  
زالت تتمسك بها  
ملكية الأسهم  
الاستثمارية، وحوادث  
المدفوعة... الخ.

ومن الجانب الآخر للصفقة، فإن أي من هذه المشكلات يمكن أن يسبب ضرراً خطيراً لكل من السوق المالي ذاته، وللوسطاء والمستثمرين. يمكننا الآن تذكر بيان لجنة الثلاثين في سوق نيويورك الذي حدد فترة تسوية معيارية بين البائع والمشتري بثلاثة أيام، وتبني أنظمة آلية متقدمة للمحاسبة والتسوية والادخار وترتيبات نقل الملكية. هذا الحل يحدد بشكل خاص طبيعة وسهولة القيام بجولات تدقيق لكل الصفقات التي ستخضع لمخاطر الخطأ، مثلاً اعتاد أعضاء بورصة نيويورك على نسبة خطأ 2٪ من حجم الصفقات في المقاصة والتسوية، لكن عندما تم أتمتة نظم المحاسبة وتم تركيب أنظمة خاصة بالتسويات والمقاصة واستحداث وحدة مقاصة مركزية، ووحدة ادخار مركزي في بورصة نيويورك وناسداك وغيرها المنخفض معدل الخطأ إلى كسر ضئيل من 1٪ من الحجم.

إن إصلاح البورصات وتطويرها لتصبح مكاناً آمناً للاستثمار المحلي والأجنبي يتطلب ما يلي:

- 1- التأكد من أن السماسرة يصدرن إشعارات العقود للعملاء في غضون 24 ساعة من تنفيذ العقد.
- 2- على إدارة البورصة التأكد من أن الحدود الزمنية لدفع ثمن البيع، ودفع العمولات للسماسرة من قبل العملاء متطابقة مع فترة 3 أيام، وذلك من أجل تحقيق الأمن والسلامة للمبادلات.
- 3- وضع معايير للكفاية الرأسمالية بالنسبة للسماسرة لأن ذلك سيضمن أن الشركات الأعضاء ذات رساميل كافية ومطابقة لمراكزها المعلنة.
- 4- رفع كافة الرسوم عن نموذج نقل ملكية الأسهم لأن ذلك لا يلائم المستثمرين الأجانب، خاصة وأن معظم دول العالم لا تضع مثل هذه الرسوم، دول قليلة لا زالت تتمسك بها باعتبارها قليلة. وفي بعض الأحيان تتضمن نماذج تسجيل ونقل ملكية الأسهم أسئلة لا لزوم لها عن حملة الأسهم لديهم واستراتيجياتهم الاستثمارية، وحساب أرباحهم عن الـ 5 سنوات السابقة، وحجم الضرائب غير المدفوعة... الخ.

حتى تقدم السوق أو  
الاستخدامات التالية

التالية الاستثمارية.

مستثمرين في الأسواق  
التي تنشأ عن وجود  
يغطي واحداً من أكثر

تخصص عادة وقتها  
ويقيم البورصات  
بالتكامل على مشكلة  
لجنة أنه إذا لم يكن  
محلي، ومعيارى عبر  
في حالة حدوث أزمة  
سألت فترة التسليم  
وعمل المقاصة والنقل  
تور بصورة خاطئة، ليس  
تسوية في الصفقة في تسوية  
تسوية السوق أو لاسباب

### بنك التسويات الدولية International Settlements Bank

مشكلة التسويات والمقاصة ليست موضوعاً حديثاً ، بل هو من الموضوعات المالية القديمة التي تولدت عنها الكثير من المشكلات للأسواق المالية والنقدية والوسطاء والمتعاملين والسلطات النقدية في الكثير من البلدان منذ الأزمة الاقتصادية العالمية وانهيار البورصات الرئيسية (بورصة نيويورك ولندن وباريس وفرانكفورت.. الخ)، ففي عام 1929 وفي ظروف الأزمة المالية تم انشاء بنك التسويات الدولية للنظر في تسوية حسابات البنوك المحلية مع البنوك الأجنبية، ولفهم عمل بنك التسويات نتذكر أن تسوية التعاملات المحلية تتم عن طريق نظام المقاصة بين البنوك المحلية والتي يشرف عليها ويراقبها البنك المركزي في البلد، أما بنك التسويات فهو يعمل كبنك مركزي دولي للبنوك المركزية في دول العالم، حيث يقوم بتسوية حسابات البنوك المركزية بين مختلف الدول، كما يعمل هذا البنك بالإضافة الى دوره المذكور كبنك تجاري في تنفيذ العمليات المصرفية قصيرة الأجل، ولبنك ادواراً أخرى مارسها فهو مثلاً يقوم بدور المستشار المالي الدولي حيث يقدم الاستشارات المالية، والآراء ، ووجهات النظر، ويقترح الأفكار بخصوص تطوير الإجراءات والممارسات المصرفية على المستوى الدولي، كما ينسق بين البنوك ويمجدد المؤشرات المالية التي تراقب الوضع المالي للبنوك مثل حجم السيولة، كفاية رأس المال والنسب المالية لجودة الاستثمار. ومن أكثر المشكلات الحالية مثاراً للجدل هي مسألة من يراقب العمليات الخارجية للبنك هل البلد الأم للبنك أم البلد الذي تمت فيه المعاملة المالية (البلد المضيف)، وحتى لا تتكرر المشاكل أو تتراكم الى الحد الذي يؤثر على سلامة البنوك واقتصاديات البلد الأم يتعاون بنك التسويات الدولية في هذا الموضوع مع السلطات النقدية وتقديم الارشادات للبنوك المركزية المحلية لتجنب مثل هذه المشاكل.

### مراكز المال العالمية International Financial Centers

كان لظهور اليورو دولار، أو بشكل أوسع أسواق العملات الأوروبية في أوائل الستينات بداية تشكيل أول مركز مالي عبر الحدود الجغرافية، وقد كان لهذا التطور في

عالم المال والأعمال  
قسمين هما:  
1- سوق العملات  
2- السوق التقليدية  
بالعملات المحلية  
ويمكننا الآن التحدث  
الإقليمية، ومراكز المال  
العملات الأوروبية  
معدة بصورة نموذجية  
المراكز تابعة لمراكز المال  
وغيرها، غير أن التضخم  
طاقة عمل أسواق المال  
العالم.  
أما مراكز المال  
حواجز واسعة جداً  
والخروج الحر للأموال  
الضرائب والتشريعات  
بيانات صندوق النقد  
البحرين، جزر  
لوكسمبورغ، بنما  
وإمارة دبي بدولة الإمارات  
مثل مراكز المال  
موريشوس وديبلن  
ومن حيث تكاليف  
الأعلى بين مثيلاتها

عالم المال والأعمال المصرفية الدولية أثره الكبير في تقسيم السوق المالي الأوروبي إلى قسمين هما:

- 1- سوق العملات الأوروبية التي يتم فيها عقد صفقات بعملات غير محلية.
- 2- السوق التقليدية التي تعقد صفقات مع مقيمين غير محليين (مستثمرين أجانب) بالعملات المحلية.

ويمكننا الآن التفريق بين النوعين المذكورين من الأسواق وهما: مراكز المال الإقليمية، ومراكز المال الأفسشور، يمكن تعريف مراكز المال الإقليمية (مثل سوق العملات الأوروبية التي يتم فيها عقد صفقات بعملات غير محلية) بأنها مناطق صغيرة معدة بصورة نموذجية لممارسة الأعمال المصرفية الدولية بطريقة حيادية مالياً، هذه المراكز تابعة لمراكز المال الرئيسية في لندن ونيويورك وطوكيو وفرانكفورت وزيوريخ وغيرها، غير أن التقدم الكبير في مجال الاتصالات الهاتفية والإلكترونية قد جعل من طاقة عمل أسواق لندن ونيويورك وطوكيو تستوعب خدمة متطلبات التعاملات حول العالم.

أما مراكز المال أفسشور (Off- Shore) فهي مدن أو مناطق أو بلدان صغيرة تقدم حوافز واسعة جداً لجذب الأعمال من دول أخرى بعيدة من خلال السماح بالدخول والخروج الحر للأفراد والأموال عبر حدود الدولة ومن خلال تبني مواقف مرنة حول الضرائب والتشريعات القانونية المقيدة للمستثمرين في سوق الأفسشور، وقد ذكرت بيانات صندوق النقد الدولي أنه يوجد في العالم نحو 21 مركزاً للأفسشور منها دولة البحرين، جزر باهاما (Bahama) جزر سليمان (Cayman) وهونغ كونغ، لوكسمبورغ، بنما، سنغافورة، وغيرها في قبرص (Cyprus) وكوستاريكا، وسيدني، وإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وفي تايوان، وتم إنشاء مراكز حديثة نسبياً مثل مراكز المال عبر البحار (OFC) (Overseas Financial Centers) في جزر موريشوس ودبلن وفي أماكن أخرى.

ومن حيث تكاليف تشغيل مراكز الأفسشور حول العالم يعتبر مركز البحرين الأعلى بين مثيلاتها في دول أخرى، أما بالنسبة لتقييم مراكز الأفسشور من حيث دوران

هو من الموضوعات  
سواق المالية والتقديرية  
عند الأزمة الاقتصادية  
ك ولندن وباريس  
تم إنشاء بنك التسويات  
بته، ولفهم عمل بنك  
لم المقاصة بين البنوك  
لما بنك التسويات فهو  
يقوم بتسوية حسابات  
مخافة الى دوره المذكور  
ك ادواراً أخرى يمارسها  
ارات المالية، والآراء،  
والممارسات المصرفية  
الية التي تراقب الوضع  
لية لجودة الاستثمار.  
ب العمليات الخارجية  
الية (البلد المضيف)،  
لانة البنوك واقتصاديات  
سلطات النقدية وتقديم

لات الأوروبية في أوائل  
قد كان لهذا التطور في

الاستثمار، الاستقرار، الملائمة، التجهيزات والمرافق، السرية، والبيئة فإن جزر سليمان(\*) تأتي في المرتبة الأولى ثم سنغافورة، وتليها دولة البحرين وهونغ كونغ. ففي جزر سليمان(\*\*) نحو 500 بنك وشركة ضمان مرخصة والتي تضم معظم البنوك متعددة الجنسية الكبيرة. وفي جزر البهاما (Bahama) هناك 400 بنك وشركة ضمان عاملة.

بعد عام 1984 بدأ النمو والتوسع في الأعمال المصرفية عبر البحار يتراجع بسبب حدوث بعض المتغيرات الاقتصادية والسياسية في مختلف دول العالم، خاصة بعد توقف فوائض البترول دولار، كنتيجة لانخفاض أسعار نفط منظمة الأوبك (OPEC)، وتوقف النمو في أسواق العملات الأوروبية، وازمة الديون في العالم الثالث التي تثير باستمرار قلق الأوساط المالية الدولية وغيرها من المشكلات التي أدت إلى تخلي الكثير من الشركات والبنوك الرئيسية عن المراكز الخارجية التي أنشئت حديثاً، مما قلص من عدد مراكز الأفسور في أنحاء العالم وحصر العمليات المصرفية والمالية في مراكز محدودة العدد يبلغ نحو 21 مركزاً.

إن التعمق بدراسة وجمع المعلومات عن مجموعة المراكز عبر البحار يفضي إلى حقائق ومعارف ملقطة للنظر، فهذه المراكز تنقسم إلى نوعين هما:

- 1- المراكز الورقية Paper Center، إن معظم مراكز الأفسور تعمل في الأساس كمراكز ورقية. الإبداعات والقروض تتم في بلدان مختلفة لكن الصفقة (الوديعة، القرض) يتم تسجيلها في أحد المراكز الورقية في بلد آخر من أجل تجنب دفع الضرائب والرسوم القانونية المطبقة على إنجاز الصفقات المالية في بعض الدول.
- 2- المراكز الوظيفية Functional center، مثل مركز أفسور سنغافورة، بنما والبحرين فإن جاذبيتها تكمن في موقعها الجغرافي وتوفر فيها الخدمات الممتازة والخبرة المحلية العميقة. وللبنوك وجود مادي في المراكز الوظيفية، تستثمر وتقترض الأموال بصورة كبيرة، وقد عملت معظم المراكز الوظيفية على إحداث بعض

(\*) جزر سليمان، أو جزر القيمان أو جزر سيمان (Cayman) تسميات مختلفة لاحدى الجزر.

(\*\*) يعني باللغة العامية عمليات من برا لبرا....

التفاعل بين بيئة الاستثمار المحلية ومجموعة مراكز الأفسور عبر البحار، سواءً من خلال السماح للمؤسسات المحلية بالإيداع في مؤسسات عبر البحار، أو السماح لهذه المؤسسات بتقديم القروض لمشروعات تنمية داخل البلد، والفرق الرئيسي بين المراكز الوردية والوظيفية، هو أن الأولى يمكن إقامتها في أي مكان، أما المركز الوظيفي فهو غالباً ما يكون ثمرة البيئة التي نشأ فيها.

سبق وأن تطرقنا إلى المراكز المالية الرئيسية (Primary Centers) وقلنا أنها تقوم بخدمة العملاء حول العالم، ولكن مصادر واستخدامات الأموال هي عالمية وتقع في نطاق منطقة سوقها الرئيسي، تتألف هذه المجموعة من المراكز الرئيسية من بلدان صناعية متقدمة (بريطانيا، وأمريكا، وفرنسا، وألمانيا، واليابان) والتي تعرض فوائض مدخراتها على المراكز المالية الأفسور المنتشرة حول العالم وتقوم بإقراضها.

المركز المالي الرئيسي (أفسور) يعمل كوسيط مالي دولي لسوق المنطقة التي يتواجد فيها، تماماً مثلما يلعب المركز المالي المحلي دوراً مشابهاً لبلد ما، وبسبب دوره كوسيط مهمين، فإن المركز المالي الرئيسي هو جوهر الأعمال المصرفية والتمويل لسوق المنطقة التي يتواجد فيها، بالإضافة إلى تقديمه لرزمة كاملة من الخدمات المالية عبر البحار التي تشمل التجارة بالعملة الأوروبية، وصرافة العملات الأجنبية والتسويق المالي الدولي، وإدارة الائتمان باليورو (Euro-Credit)، وضمان سندات اليورو وغيرها. إن المركز المالي الرئيسي الذي يفوق بإمكانياته وتجهيزاته وقدراته أي مركز أفسور مالي محلي آخر يعتبر في الحقيقة مركزاً مالياً دولياً. وفي نهاية الطرف الآخر من طيف مراكز الأفسور عبر البحار نجد مركز الحجز (Booking Center) الذي تستخدمه البنوك الدولية كفرع صوري (Shell Branch) يتكون من مجرد مكتب ربما يكون خالياً طيلة العام، أما سبب استخدام البنوك الدولية لمركز الحجز الأفسور فيعود إلى قوانينه الضريبية المتساهلة جداً، كما يتم في مركز الحجز تسجيل الودائع بعملة اليورو والقروض الدولية، بالنظر إلى أن البنوك تفضل الاحتفاظ بصناديق بريد وخزائن للاستفادة من الاعفاءات الضريبية التي تقدمها المراكز عبر البحار حيث أن مراكز الحجز لا يتوفر فيها الحد الأدنى من التجهيزات فهي شبه خيالية إلا من جهاز

ية، والبيئة فإن جزر  
بحرين وهونغ كونغ.  
التي تضم معظم البنوك  
شركة ضمان عاملة.

عبر البحار يتراجع  
ت دول العالم، خاصة  
تتط منظمة الأوبك  
الديون في العالم الثالث  
شركات التي أدت إلى  
التي أنشئت حديثاً، مما  
ت المصرفية والمالية في

عبر البحار يفضي إلى

وتعمل في الأساس  
كن الصفة (الوديعة،  
من أجل تجنب دفع  
الية في بعض الدول.

ور سنغافورة، بنما  
يا الخدمات الممتازة  
يقية، تستثمر وتقرض  
على إحداث بعض

ت لحدى الجزر.

التلفون وبعض الأثاث. إن عمل مراكز الحجز هو التوسط بشكل أساسي بين أفراد غير مقيمين في البلد وبهذا المعنى فإن مصادر واستخدامات الأموال موجهة نحو الخارج. وبين حدي مصادر واستخدامات الأموال هناك مراكز تمويل (Funding Centers) ومراكز تجميع (Collection Centers). ومن أمثلة مراكز التمويل سنغافورة وبنما التي تلعب دور الوسيط المالي المحلي، والتي تنقل بدورها الأموال من الخارج لاستخدامها محلياً أي في السوق الذي تتواجد فيه، وعلى سبيل المثال فإن 80٪ من الأموال التي يجري تجميعها في سنغافورة تأتي أصلاً من خارج الدول الآسيوية، ويعتبر سوق اليورو دولار هو المورد الوحيد تقريباً للأموال إلى سوق آسيا للدولار في سنغافورة، مع أن بلدان الشرق الأوسط أصبحت مورداً للأموال. معظم الأموال التي يتم تجميعها يعاد استخدامها واستثمارها في بلدان آسيا، والتي هي ذاتها تشكل أكبر مقترض للأموال من مراكز الأفضور المالية، وهناك أوضاع مشابهة في مناطق أخرى من العالم حيث اعتبرت البنوك الأجنبية مصدراً هاماً للتمويل من الخارج للقطاع المحلي سواء للإنفاق على المشروعات الرأسمالية أو لتمويل العجز في الحسابات الجارية. أما بالنسبة للقطاع الخاص المحلي فإن البنوك الأجنبية تقدم ليس فقط اعتمادات تجارية قصيرة الأجل وإنما تمول استثمارات طويلة الأجل في مجالات الزراعة والصناعة والانشاءات. وعلى النقيض من ذلك فإن عمليات الوساطة الداخلية للتمويل من قبل مراكز التمويل (الأفضور)، ومراكز التجميع مثل: مركز البحرين التي تركز أكثر على عمليات وساطة مالية خارجية. إن سوق منطقة مركز التجميع لا يكون في كثير من الأحيان قادراً على امتصاص الأموال في مشروعات معينة وبالتالي فهي تتراكم في مراكز التجميع، في حين يكون بإمكان البنوك والمؤسسات المصرفية الدولية أن تقوم باستثمار هذه الأموال بطريقة أكثر كفاءة مما يقوم به الوسطاء الماليون المحليون، لذلك فإن المنطق الاقتصادي يتمثل في أن يقوم مركز التجميع بإدارة واستثمار الأموال بكفاءة على نطاق دولي. وهنا تبرز وجهة نظر أخرى حول كيفية نمو المراكز المالية (الأفضور) تقول بأنها تنمو من خلال الروابط مع ش.م.ج والبنوك الدولية.

الآن، لتطرح  
والخروج عبر حدود  
مراكز الأفضور المقدم  
وحتى الآن كان بإمكان  
أبوابها للوسطاء ولكن  
فقط التخصص في  
البلد كما هو عليه  
الكاريبي، وهولندا  
بوسع المرء ان يصنع  
بمجرد مستثمرين، يست  
في الحقيقة ليس  
الصورة لجميع القطاعات  
موتيسرات  
الغريبة، فتحت المجال  
الاقتصادي في الجزر  
للجمهور ولا اسرار  
يعملون فعلا الا  
البريطانية لجنة سرية  
للقانون، وقامت  
حالة أخرى  
السلطات أبوابها  
للاستثمار في الجزر  
منشأ المال. أزعج  
فشكلت تحالفاً مع  
دعوة مفتوحة من

الآن، لنطرح السؤال التالي: هل التسهيلات المفرطة مثل حرية الدخول والخروج عبر حدود الدولة، والإعفاءات الضريبية والحريات المطلقة للمتعاملين في مراكز الأفشور المقدمة من السلطات الرسمية شيء مقبول أم ماذا؟ منذ عشرين سنة وحتى الآن كان بإمكان أي دولة صغيرة جداً أو جزيرة تحكم نفسها بنفسها أن تفتح أبوابها للوسطاء والمتعاملين والمستثمرين على أساس لا سؤال ولا جواب، فالمطلوب فقط التخصص في عمل أو نشاط مالي ورأس مال لتكسب مكانة مرموقة في ذلك البلد كما هو عليه الحال بالنسبة لجزيرة أوربا التي تحكم نفسها بنفسها في البحر الكاريبي، وهولندا، برمودا، أو العمل بين الهند وجزيرة موريشوس وما شابه، وليس بوسع المرء أن يصدق جميع الداخلين والخارجين إلى هذه الجزر وما يماثلها على أنهم مجرد مستثمرين، يستطيع المرء فقط أن يضع احتمالاً ما أن من بينهم من يمارس الخداع. في الحقيقة ليس من الصواب أن تفتح الحدود وتعطي حرية واسعة بهذه الصورة لجميع القادمين، والمغادرين، لتأخذ الحالة التالية:

مونتيسرات (Montserrat) جزيرة صغيرة تابعة لبريطانيا تقع بين جزر الهند الغربية، فتحت المجال لاجتذاب الودائع إلى مصارفها، ومبررها في ذلك تقوية الوضع الاقتصادي في الجزيرة، ولا تدعم العمليات المصرفية المكشوفة لأن نظام البنك مفتوح للجمهور ولا أسرار مصرفية، مع ذلك فإن البنوك امتلأت بالموظفين وظهر أنهم لا يعملون فعلاً إلا ساعة واحدة بعد الظهر، وفي عام 1995 أرسلت وزارة المالية البريطانية لجنة سرية وتأكدت أن معظم ما يجري في هذه المراكز والبنوك هو مخالف للقانون، وقامت بتنظيف جميع العمليات التي تتم هناك....

حالة أخرى، ففي جزيرة سيشل (Seychelles) في المحيط الهندي فتحت السلطات أبوابها فعلياً لأي شخص أو شركة لا يقل رأسماله عن 10 مليون دولار للاستثمار في الجزيرة ولا يرغب أن يزعه أحد بأسئلة فضولية أو تثير الضجر حول منشأ المال. أزعج هذا الأمر الحكومة البريطانية التي سبق وأن أدارت هذه الجزيرة، فشكلت تحالفاً مع الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي ودول أخرى لادانة ما تعتبره دعوة مفتوحة من قبل سلطات الجزيرة لأولئك الذين يرغبون بغسيل أموالهم ومهربي

على أساس بين أفراد الأموال موجهة نحو كثر تمويل (Funding) كثر التمويل سنغافورة الأموال من الخارج المال فإن 80% من الدول الآسيوية، ويعتبر سوق آسيا للدولار في معظم الأموال التي ي ذاتها تشكل أكبر ية في مناطق أخرى من الخارج للقطاع العجز في الحسابات ية تقدم ليس فقط لة الأجل في مجالات ن عمليات الوساطة التجميع مثل: مركز سوق منطقة مركز أموال في مشروعات ون بإمكان البنوك ية أكثر كفاءة مما ي يمثل في أن يقوم وهنا تبرز وجهة نظر ن خلال الروابط مع



المخدرات . كان هذا التهديد كافياً لإرسال المهريين والعملاء وعصابات المال ليهيئوا عن أماكن أخرى آمنة يضعون فيها أموالهم الساخنة (Hot Money). مثل هذه الممارسات تسيء إلى العمل التجاري الشرعي لمراكز الأفشور ذلك أن فضيحة غسيل أموال واحدة يمكن أن تكشف عن عمليات أخرى وتعرض المستثمرين للمطاردة والمساءلة القانونية. إن الثقة بالمصارف الخاصة ومراكز المال الأفشور والمؤسسات المالية والوسطاء هي أساس عمل وسلامة البيئة المالية للشركات م.ج وكذلك للاستثمار الأجنبي بصورة عامة.

عموماً قامت المؤسسة العربية لضمان الاستثمار عام 1987 بتصنيف المراكز المالية الدولية إلى الأنواع التالية<sup>(18)</sup>:

النوع	مصادر الأموال	استخدامات الأموال	المكان
المركز الرئيسي	عالمياً	عالمياً	لندن، نيويورك، طوكيو
مركز الحجز	خارج المركز	خارج المركز	جزر القيمان، البحرين
مركز تمويل	خارج المركز	داخل المركز	سنغافورة، بنما، البحرين
مركز تجميع	داخلياً	خارج المركز	البحرين

### مراجع وحواشي الفصل الثامن

- 1- مطر، محمد، إدارة الاستثمارات، ت: 5819641 الأردن - عمان، 1993، ص 154.
- 2- Robock and Simmond, International Business, Mult-national Enterprises 3ed N.Y, U.S.A Read p. 90-95
- 3- الزرري، عبد النافع، غازي فرح، الأسواق المالية، دار وائل للنشر، الأردن- عمان 2000 ، ص38.
- 4- ناجي، شوقي جواد، إدارة الأعمال الدولية ، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان 2002 ، ص 26 .
- 5- أنظر المرجع (3)، اقرأ ص 44-51
- 6- انظر المرجع (1)، اقرأ ص 194-200
- 7- انظر المرجع (3)، اقرأ ص 50
- 8- عباس، علي، مصدر سبق ذكره، ص 277.
- 9- Evgene. F. Brgham, Financial Management, 2ed Dryden Press 1979, p. 450-452
- 10- البكري، أنس، وليد الصافي. الأسواق المالية الدولية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط 1، 2002 ، اقرأ ص 35-37
- 11- بني هاني، حسين: الأسواق المالية، الأردن - إربد، 2000 ، اقرأ ص 32-34.
- 12- انظر المرجع رقم (3) ص 57، 58
- 13- انظر المرجع رقم (10) ص 63

وعصابات المال ليبحثوا  
Hot Man). مثل هذه  
تلك أن فضيحة غسيل  
الستثمرين للمطاردة  
تطور والمؤسسات المالية  
ج وكذلك للاستثمار

1987 بتصنيف المراكز

المكان
نيويورك، طوكيو
البحرين
بنما، البحرين
بحرين

- 14- بورصة عمان، النشرة الإحصائية الشهرية ، العدد (119) ، دائرة الأبحاث والعلاقات الخارجية ، حزيران 2007، ص6، 21، 22، 36.
- 15- حامد، عمر، مصدر سبق ذكره، ص160-163
- 16- يذكرنا هذا التاريخ بأزمة الاثنين الأسود، وهي أزمة مالية هزت أسواق رأس المال في أمريكا والعالم، والسبب في ذلك وجود خلل بين العرض والطلب على الأسهم، كما تذكرنا بأزمة سوء المناخ في الكويت عام 1982.
- 17- مراكز الأفشور Off-shore، هي أسواق مالية تقدم خدماتها للمقيمين بما فيهم الأجانب والتي تكون فيها أموالهم خارجية، واستخداماتها خارجية أيضاً، في حين يكون البلد مجرد مركز مالي للمستثمر، يمارس فيه أنشطته المالية مع الخارج من خلال التسهيلات الواسعة النطاق التي تقدمها له الدول المضيفة، مثل مراكز الأفشور في البحرين ونيويورك، ولندن، وجزر البهاما... وغيرها.
- 18- أحمد، عبد الرحمن أحمد، إدارة الأعمال الدولية، ط2، مصدر سبق ذكره، 2000.

