

## مدیریت ریسک سیاسی

تألیف: دکتر شمس السادات زاهدی

اسناد دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده مقاله

نیروهای سیاسی می‌توانند تغییرات عمده‌ای را در وضعیت کشور به وجود آورند و بر سازمانها و مؤسسات خارجی موجود در کشور تأثیر گذارند. محیط سیاسی فرصتها و محدودیتهایی برای این گونه مؤسسات به وجود می‌آورد و می‌تواند نقش مثبت و یا منفی را در مورد آنان ایفا کند. برای این که ریسک سیاسی تحقق پذیرد، باید تغییرات اساسی در محیط کار پیش آید به نحوی که سبب انقطاع و عدم استمرار فعالیتهای مؤسسه شود و ضمناً امکان پیش‌بینی تغییرات مزبور نیز به سختی فراهم باشد. سازمانها و شرکتهای فرامرزی، سرمایه‌گذاری خارجی را برای کشورهای میزبان مثبت ارزیابی می‌کنند و به مزایایی از قبیل تأمین سرمایه، تکنولوژی، متخصص، بازار، اشتغال، ارز و درآمد مالیاتی اشاره می‌کنند. کشورهای میزبان نیز ضمن این که از سرمایه‌گذاری خارجی منتفع می‌شوند به ابعاد منفی آن نیز توجه دارند و پیرامون آن تبلیغ می‌نمایند. از جمله، افزایش وابستگی، کاهش اقتدار دولت، افزایش استثمار، جایگزین کردن ارزشهای سنتی با ارزشهای غربی، تکنولوژی نامناسب، و خروج ارز. در این مقاله سعی شده است انواع مختلف ریسک سیاسی مطرح شود و در مورد ارزیابی و نحوه مدیریت آن مطالبی ارائه گردد. مدیران ما لازم است با ارزیابی صحیح میزان ریسک سیاسی، اثرات ریسک را به حداقل برسانند و از فرصتهای موجود، بالاترین بهره را بستانند.

## مقدمه

در حال حاضر تعداد زیادی از سازمانها و شرکتهای ایرانی در خارج از مرزها به فعالیت اشتغال دارند و تعدادی از سازمانها و شرکتهای خارجی نیز در درون مرزهای کشور ما فعالیت می‌کنند. یکی از موضوعات بسیار مهمی که با ادامه فعالیت این گونه سازمانها ارتباط می‌یابد موضوع ریسک سیاسی است. بررسی این مقوله از دو دید برای ما حائز اهمیت است اول از دید سازمانها و شرکتهای ایرانی فعال در خارج و دوم از منظر ما به عنوان کشور میزبان. در هر دو مورد لازم است که مدیران ما با این پدیده آشنا شوند و ریسک سیاسی را به همان گونه که هست شناسایی کنند و واکنشهای مناسب، معقول و منطقی نسبت به آن نشان دهند و آگاهانه و مدبرانه به مدیریت ریسک‌های سیاسی بپردازند.

## ریسک سیاسی چیست؟

ریسک سیاسی، ناگهانی‌ترین رویدادی است که بر وضعیت سازمانها و شرکتهای خارجی فعال در کشور اثر می‌گذارد.<sup>(۱)</sup> نیروهای سیاسی موجود در کشور می‌توانند تغییرات اساسی و عمده‌ای را در وضعیت کشور به وجود آورند و این تغییرات بر منافع و سایر هدفهای سازمانها و شرکتهای خارجی تأثیر می‌گذارد. برای تحقق ریسک سیاسی لازم است که تغییرات اساسی در محیط کار پیش آید به نحوی که سبب انقطاع و عدم استمرار فعالیتهای یک سازمان یا شرکت خارجی شود و ضمناً امکان پیش‌بینی تغییرات مزبور نیز به سختی فراهم باشد.

بین ریسک سیاسی و عدم ثبات سیاسی لازم است تمایز قایل شویم. چه، این دو پدیده، جدا از هم اما مرتبط با هم هستند. بی‌ثباتی، یک ویژگی محیطی است و ریسک، میزان مخاطراتی است که بی‌ثباتی محیطی ممکن است برای فعالیتهای سازمانهای فرامرزی داشته باشد و اثراتی است که بر فعالیتهای آنها می‌گذارد. نوسانات سیاسی که بر شرایط کاری یک مؤسسه اثر نمی‌گذارد ریسک سیاسی تلقی نمی‌شود. به علاوه،

در حالی که عدم ثبات سیاسی ممکن است در کل کشور حاکم باشد ریسک سیاسی، خاصاً یک مؤسسه است. شرایط محیطی ویژه‌ای ممکن است برای یک سازمان ریسک سیاسی قلمداد شود در حالی که برای سازمان دیگر ریسکی در بر نداشته باشد.

ریسک سیاسی و ریسک اقتصادی از منابع متفاوتی نشأت می‌گیرند و هر یک واکنشهای مدیریتی خاص خود را می‌طلبند. تصمیمات دولتها، همواره سیاسی هستند اما عواملی که باعث اتخاذ این تصمیمات می‌شوند ممکن است کاملاً اقتصادی باشند. البته بین عوامل اقتصادی و سیاسی ارتباط متقابلی وجود دارد و در بسیاری از موارد تفکیک آنها به دشواری امکان‌پذیر است. با وجود این، سازمانهای فرامرزی باید بکشند که عوامل سیاسی را از سایر عوامل تفکیک کنند و تصمیم درست و مناسبی را در مورد ادامه فعالیتهای خود اتخاذ نمایند.

ریسک سیاسی ممکن است در سطح کلان و یا خرد باشد. ریسک کلان وقتی وجود دارد که کلیه مؤسسات خارجی در یک کشور تحت تأثیر مخاطرات سیاسی واقع شوند. ریسک خرد زمانی وجود دارد که برخی از مؤسسات و صنایع و یا حتی فقط برخی از پروژه‌ها و طرحها تحت تأثیر ریسک قرار می‌گیرند.

ریسک خرد که متداولتر نیز هست معمولاً در زمان آشفتگیهای سیاسی بروز می‌کند و در اغلب موارد نیز به صورت موقتی جلوه‌گر می‌شود. در زمان آشوبها و التهابات سیاسی، معمولاً مؤسسات خارجی و کارکنان آنها هدف مخالفان رژیم در کشورهای میزبان قرار می‌گیرند و گاهی مدیران آنها نیز ممکن است به گروگان گرفته شوند. در یک بررسی که به درجه‌بندی میزان آسیب‌پذیری صنایع منجر شده است، صناعی که به واردات مداوم تکنولوژی جدید از خارج کشور وابستگی دارند ریسک سیاسی کمتر و پروژه‌هایی که با منابع طبیعی و مواد خام و همچنین مؤسسات مالی و اعتباری مرتبط می‌شوند، با ریسک سیاسی و آسیب‌پذیری بالاتری مواجه بوده‌اند.<sup>(۲)</sup> مؤسسات مالی به این دلیل آسیب‌پذیرترند که احتمال زیادی دارد که به پایگاهی برای نفوذ و کنترل بر کشور میزبان تبدیل شوند.

ریسک اقتدار کشور برای مؤسسات اعتباری که به شرکتهای خارجی وام اعطا می‌کنند و دولت بازپرداخت آنها را تضمین می‌کند از اهمیت زیادی برخوردار است. مسئولیت نهایی این ریسک بر عهده دولت است و معمولاً با بدهیهای خارجی کشور در ارتباط است. ریسک اقتدار حتی زمانی که وام دهنده حضور فیزیکی در کشور خارجی ندارد نیز وجود دارد.<sup>(۳)</sup>

ریسک سیاسی کلیه کشورها را در بر می‌گیرد و خاص کشورهای توسعه نیافته نیست. در کشورهای توسعه یافته نیز ریسک سیاسی وجود دارد. برای مثال انتخابات سال ۱۹۸۰ فرانسه که به پیروزی میتران منجر شد تغییرات اساسی در محیط تجاری و بازرگانی فرانسه را در پی داشت و به سیاست ملی کردن تعدادی از صنایع زیر بنایی از جمله صناعی که با سرمایه‌گذاری خارجی به وجود آمده بودند انجامید. در همان سال، کانادا سیاست قبلی‌اش را که استقبال از سرمایه‌گذاری خارجی بود کاملاً تغییر داد و سیاست جدیدی را اتخاذ کرد که به کاهش مشارکت خارجی در بعضی از صنایع منتهی گشت. اگر چه بعدها مجدداً آن را تعدیل نمود.

ریسک سیاسی در داخل کشورهای اصلی و مبدأ که منشأ اولیه ایجاد سازمان و شرکت فرامرزی هستند نیز به وجود می‌آید. برای مثال در آمریکا این ریسک سیاسی به صورت تحریم‌های سیاسی علیه آن دسته از شرکتهایی که با کشور آفریقای جنوبی و کشورهای بلوک شوروی سابق به تجارت می‌پرداختند متجلی شد. در سوئد نیز نیروهای داخلی، شرکتهای سوئدی را از سرمایه‌گذاری در آفریقای جنوبی و نامیبیا (آفریقای جنوب غربی) باز داشتند و خواستار متوقف ساختن عملیات موجود در این دو کشور شدند.<sup>(۴)</sup>

ریسک سیاسی همانند هر ریسک دیگری می‌تواند هم به منفعت بیانجامد و هم به ضرر منجر شود. به عنوان نمودهایی از منافع ناشی از ریسک سیاسی برای سازمانهای فرامرزی می‌توان به تغییرات عمده سیاسی که در دهه ۱۹۷۰ در کشور چین اتفاق افتاد و محیط کار و تجارت را برای شرکتهای خارجی مساعد کرد و همچنین به تغییراتی که در

سال ۱۹۸۳ با تغییر در حزب حاکم در کشور کانادا رخ داد و باعث ایجاد تسهیلاتی برای سرمایه‌گذاری خارجی در آن کشور گردید اشاره کرد.

### برداشتهای دوگانه

سازمانها و شرکتهای فرامرزی معمولاً سرمایه‌گذاری خارجی را برای کشور میزبان مثبت ارزیابی می‌کنند و به مزایایی از قبیل: تأمین سرمایه برای رشد و توسعه، تأمین تکنولوژی، تأمین متخصصان مورد نیاز، ایجاد امکان دستیابی به بازارهای خارجی، ایجاد اشتغال، تهیه ارز خارجی و افزایش درآمدهای مالیاتی کشور میزبان اشاره می‌کنند. در مقابل کشورهای میزبان نیز ضمن این که از حضور و فعالیت سازمان فرامرزی منتفع می‌شوند به ابعاد منفی سرمایه‌گذاری خارجی نیز توجه دارند. این ابعاد منفی که معمولاً در کشورهای در حال توسعه، هماهنگ با وضعیت سیاسی کشور، با تبلیغاتی توأم می‌شوند از این قرارند: (۵) افزایش وابستگی، کاهش اقتدار دولت، افزایش استثمار، جایگزین کردن ارزشهای سنتی با ارزشهای غربی، تکنولوژی نامناسب، خروج ارز و... به طور خلاصه، سرمایه‌گذاری خارجی از دید هر یک از طرفین دارای مزایا و محدودیتهایی است. مدیران ما لازم است که فرصتها و محدودیتهای آنها را بشناسند و با دیدگاههای طرف مقابل به خوبی آشنا شوند. آگاهی از این نظرات به اتخاذ تصمیمات مناسبتر و مؤثرتر کمک خواهد کرد.

### انواع ریسک سیاسی

اقداماتی که دولتها انجام می‌دهند و بر فعالیت سازمانها و شرکتهای خارجی تأثیر می‌گذارند به طور اجمالی از این قرارند: (۶)

مصادره: گرفتن دارایی خصوصی یک سازمان یا شرکت به وسیله دولت بدون پرداخت غرامت، به این بهانه که شرکت به استثمار کشور می‌پردازد.

انکار و نفی قرارداد: امتناع دولت از انجام تعهدات ناشی از قرارداد بدون ارائه دلیل مشخص.

عدم تبدیل ارز: ایجاد محدودیتهایی برای انتقال منافع شرکت خارجی به کشور مبدأ از طریق تصویب قوانین ویژه یا طولانی و بطئی کردن مسیر تبدیل ارز به نحوی که امکان انتقال ارز به سختی میسر شود.

مالیات تبعیضی: وضع نرخ مالیات بالاتر از شرکتهای داخلی برای شرکتهای خارجی. تحریم: هرگونه ممانعتی که از طرف دولت نسبت به تجارت، وضع شود مانند ممنوعیت فروش بعضی از کالاها و خدمات به یک کشور خاص.

خلع ید از مالکیت: نفی مالکیت خصوصی شرکت خارجی و پرداخت غرامت در مقابل آن. خلع ید گاهی به صورت خزنده و آهسته صورت می‌پذیرد مانند افزایش تدریجی نرخ مالیات بر سود به نحوی که نهایتاً ادامه کار برای شرکت خارجی، بی‌فایده شود؛ ایجاد موانع روز افزون برای انتقال منافع یا سود سهام از کشور میزبان؛ تغییر دادن درصد مالکیت محلی و...

ملی کردن: متمرکز کردن عوامل تولید در دست دولت و انتقال مالکیت خصوصی به مالکیت عمومی با این پیش فرض که انتقال مالکیت به نفع عموم است.

جنگ، شورش، آشوب، قیام، هجوم، ضبط وثیقه‌های سپرده شده بابت حسن انجام کار و... برخی دیگر از نمودهای ریسک سیاسی در مورد شرکتهای خارجی است.

برخی از ریسک‌های سیاسی را که می‌توان بیمه کرد و خسارات حاصله را از بیمه دریافت داشت عبارتند از: مصادره، خلع ید از مالکیت، ملی سازی، نفی قرارداد، غیر قابل تبدیل شدن ارز، و تقاضای غیر قانونی برای ضبط وثیقه‌ها.<sup>(۷)</sup> با توجه به مطالب مطروحه چهارچوب مفهومی ریسک سیاسی، مشتمل بر منابع ریسک سیاسی، عوامل ایجادکننده ریسک، و اثرات ریسک سیاسی ارائه می‌شود.<sup>(۸)</sup>

## چهار چوب مفهومی ریسک سیاسی

ردیف	منشاء ریسک سیاسی	عوامل ایجادکننده ریسک سیاسی	اثرات ریسک سیاسی
۱	فلسفه‌های سیاسی رقیب (ملی‌گرایی، سوسیالیسم، کمونیسم...)	- دولت حاکم و نهادهای وابسته به آن - گروه‌های مخالف در پارلمان	- مصادره: از دست دادن داراییها بدون دریافت غرامت
۲	گروه‌های مذهبی رقیب	- گروه‌های مخالف در خارج از پارلمان (مانند هرج و مرج طلبان یا جنبشهای	- خلع ید با پرداخت غرامت: از دست دادن آزادیهای عملیاتی
۳	ناآرامیها و بی‌نظمیهای اجتماعی	تروریستی که در داخل و خارج کشور	- محدودیتهای عملیاتی: سهام بازار، ویژگیهای خاص کالا یا محصول،
۴	منافع و علایق گروه‌های تجاری محلی	فعالیت دارند)	سیاستهای اشتغال و استخدام،
۵	استقلال تازه به دست آمده یا انتظار به دست آمدن استقلال	- گروه‌های ذینفع غیر متشکل مانند کارگران، دانشجویان، دهقانان، اقلیت‌ها	و محدودیتهای وارداتی (در مورد
۶	کشمکش‌های مسلحانه، آشوب‌های داخلی برای کسب قدرت سیاسی، و تروریسم	و غیره	موادی که برای تولید کالا ضروری است و غیره)
۷	وابستگیهای جدید بین‌المللی	- سازمانهای بین‌المللی و منطقه‌ای مانند جامعه اروپایی	- از دست دادن حق انتقال آزادانه منافع مالی (مانند: سود سهام، بهره)، کالاها، کارکنان، حقوق مالکیت
		- تمایل کشورهای خارجی به دخالت در کشمکش‌های مسلحانه به منظور حمایت از شورشیهای داخلی	
		- نقض قراردادهای توافق‌ها یا تسخیر آنها	
		- اعمال تبعیضات مختلف مانند مالیات‌ها، کنترل قیمت‌ها، عقد قراردادهای فرعی اجباری، خسارت به اموال یا کارکنان (مانند گروگان‌گیری) از طریق آشوب، طغیان و قیام، جنگ و تروریسم	

### پیش‌بینی و ارزیابی ریسک سیاسی

یکی از وظایف مهم مدیرانی که در سازمانها و شرکتهای فرامرزی به کار اشتغال دارند پیش‌بینی و ارزیابی ریسک سیاسی است. چنین اقداماتی در جهان از قدمت زیادی برخوردار نیست. توجه به این ارزیابی‌ها تحت تأثیر سقوط رژیم شاه در ایران آغاز شد و با برکناری رژیم‌های حاکم در نیکاراگوئه و کره جنوبی تقویت گردید. پیش‌بینی‌هایی که تا قبل از این زمان انجام می‌شدند از دقت زیادی برخوردار نبودند. برای مثال در مطالعه‌ای که پیرامون مدل‌های پیش‌بینی وضع سیاسی ایران قبل از ۱۹۷۸ انجام شد مشخص گردید که از ده مدل مورد بررسی، فقط دو مدل، محتمل‌الوقوع بودن انقلاب ایران را پیش‌بینی کرده و به احتمال خلع ید از شرکتهای خارجی اشاره کرده بودند و این امر حکایت از دقیق نبودن پیش‌بینی‌ها دارد.<sup>(۹)</sup> مطالعاتی که در سال ۱۹۸۰ به وسیله کوبرین و همکارانش صورت گرفته نشان می‌دهد که درجه آسیب‌پذیری یک شرکت خارجی، تابعی است از دو عامل: کشور خاص و شرکت خاص. ویژگیهای کشور: مانند حکومت، میزان توسعه یافتگی اقتصادی، ثبات اجتماعی و اقتصادی و ویژگیهای شرکت: مانند نوع صنعت، تکنولوژی مورد استفاده، نوع مالکیت و مدیریت، همگی در میزان آسیب‌پذیری تأثیر می‌گذارند.<sup>(۱۰)</sup>

به طور خلاصه تا وقتی کشورهای میزبان با کمبود سرمایه، مدیریت، دانش فنی و مهارتهای تکنیکی مواجه باشند ریسک سیاسی برای شرکتهای خارجی کمتر است و پس از کسب سرمایه مورد نیاز و مهارتهای تکنیکی و مدیریتی لازم، ممکن است فشار برای خروج شرکتهای خارجی افزایش یافته و میزان آسیب‌پذیری این شرکتهای اضافه شود. عوامل مهمی که در میزان مخاطرات احتمالی تأثیر می‌گذارند عبارتند از: ماهیت کار و نوع کالاها و خدمات، وضعیت انحصاری یا نیمه انحصاری بودن فعالیتهای شرکت خارجی، مالکیت شرکت، مدیریت شرکت خارجی، اندازه و وسعت شرکت، رابطه کشور مبدأ و کشور میزبان، رابطه کشور مبدأ با شرکت متبوع. توضیح تفصیلی این موارد از حوصله این نوشتار خارج است.



به طور کلی هر قدر ریسک سیاسی در یک کشور بالاتر باشد باید بازده بالاتری از سرمایه‌گذاری در آن کشور و یا اعطای وام به آن کشور، مد نظر قرار گیرد.

### فرایند مدیریت ریسک سیاسی

مدیریت ریسک سیاسی عبارت از پیش‌بینی و ارزیابی ریسک و تعیین نحوه رویارویی با آن است. این فرایند شامل پنج مرحله عمده است. (۱۱)

۱- مشخص کردن ریسک‌های موجود و تعیین آن دسته از سیاستها و فعالیتهای دولت میزبان که بر عملیات شرکت تأثیر می‌گذارند؛ ۲- ارزیابی ریسک‌ها و برآورد اثرات مشخص آنها بر عملیات شرکت؛ ۳- انتخاب تکنیکهای مدیریتی و تصمیم‌گیری در مورد چگونگی برخورد با ریسک‌های مشخص شده (به عنوان مثال اگر ریسک خیلی بالا باشد شرکت باید سود بیشتری را طلب کند)؛ ۴- اجرای تکنیکها؛ ۵- ارزیابی میزان موفقیت و بازبینی احتمال ریسکهای مختلف.

### روشهای مدیریت ریسک سیاسی

روشهای عمده مورد استفاده در مدیریت ریسک سیاسی عبارتند از: روشهای تدافعی، ادغامی، ترکیبی، و روش اجتناب. نانی و طاعات فرنگی

هدف از روشهای تدافعی این است که وابستگی شرکت خارجی را به کشور میزبان به حداقل رسانند و دخالت در کار شرکت به وسیله کشور میزبان را هزینه‌بر سازند تا از این طریق احتمال ریسک کاهش یابد. تکنیکهای عمده‌ای که در این روشها مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: (۱۲) ۱- تکنیکهای مالی مانند تأمین سرمایه از منابع متنوع (شامل کشور میزبان، بانکهای محلی، مؤسسات بین‌المللی، مشتریان محلی، عرضه‌کنندگان مواد در کشور میزبان، مؤسسات کشورهای ثالث)، سرمایه‌گذاری مشترک با شرکتهای دیگر، درخواست تضمین از دولت میزبان؛ ۲- تکنیکهای مدیریتی مانند عدم استفاده از اهالی محلی و مردم کشور میزبان در مشاغل کلیدی و به کارگیری

افراد محلی صرفاً در پستهای پایین و به صورت نمادین (سمبلیک)؛ ۳- تکنیکهای لجستیکی (امور پشتیبانی)، مانند استقرار یک قسمت عمده از شرکت در خارج از کشور میزبان، تولید قطعات مشابه در چند کشور تا وابستگی به یک شعبه خاص تقلیل یابد، انجام فعالیتهای تحقیق و توسعه در کشور مبدأ تا وابستگی شعبات به دفاتر مرکزی افزایش یابد؛ ۴- تکنیکهای بازاریابی به منظور تحت کنترل قرار دادن هر چه بیشتر بازارها و محدود کردن توان کشور میزبان برای کنترل بازارهای موجود.

هدف از روشهای یکپارچه سازی و ادغامی این است که شرکت خارجی به عنوان یک جزء جدانشدنی از جامعه میزبان تلقی شود و در واقع، به صورت شرکت محلی و بومی به نظر آید. در چنین صورتی مداخله در کارها و عملیات شرکت خارجی، تهدیدی به اقتصاد محلی قلمداد می‌گردد. در این روشها، از تکنیکهای زیر استفاده می‌شود: (۱۳) تکنیکهای مدیریتی: به کارگیری تعداد زیادی از افراد محلی در رده‌های مختلف سازمان از جمله در پستهای کلیدی. این شیوه کار به شرکت خارجی یک منظر محلی می‌دهد و چنین القا می‌کند که شرکت به کارکنان محلی خود اطمینان دارد. در این تکنیک از کارکنان خارجی شرکت خواسته می‌شود که محیط کار کشور میزبان را به خوبی درک کنند و شناخت کافی از وضع فرهنگ و ویژگیهای مردم کشور میزبان به دست آورند. به علاوه تلاش می‌شود تا کارکنان به یک نیروی کاری وفادار و متحد تبدیل شوند و نسبت به سیاستهای ناخواسته دولت واکنش منفی نشان ندهند.

تکنیکهای ارتباطی: در این تکنیک با نخبگان سیاسی ارتباط برقرار می‌شود. به این ترتیب شرکت از رویدادهای سیاسی آگاه شده و اقدامات مناسبی برای اجتناب از اقدامات ناخواسته به عمل می‌آورد. سعی می‌شود که تصویر مثبتی از شرکت در ذهن مردم کشور میزبان به وجود آید. همکاری در ارائه نظرات کارشناسی و تخصصی به کشور میزبان، تأمین بخشی از هزینه‌های خدمات عمومی مانند کمک به آموزش و پرورش، بهداشت، ایجاد بخشی به نام تحقیق و توسعه، استفاده از کارکنان و سایر امکانات محلی و... که جملگی در بهبود روابط طرفین تأثیر دارد. از این طریق، وابستگی

شرکت به کشور میزبان افزایش می‌یابد و هر عمل منفی دولت بر کل اقتصاد اثر می‌گذارد و در نتیجه ریسک سیاسی کاهش می‌پذیرد.

تکنیکهای مالی: در این تکنیکها، سهم کشور میزبان در تأمین اعتبار برای سرمایه‌گذاری افزایش می‌یابد و افراد کشور میزبان در سرمایه‌گذاری مشارکت داده می‌شوند، در نتیجه، منافع مردم محل با موفقیت شرکت عجین شده و اقدامات منفی دولت، ریسک را از شرکت به اعتبار دهندگان محلی منتقل می‌کند. توزیع عادلانه سود بین شعب و دفاتر مرکزی و سیستم گزارش دهی مالی شفاف باعث می‌شود که نگرش کشور میزبان نسبت به شرکت، مثبت شود.

هر یک از روشهای تدافعی و ادغامی دارای محدودیتها و مزایایی هستند. بسیاری از سازمانها و شرکتهای فرامرزی به ترکیبی از دو دسته روشهای مزبور علاقه نشان می‌دهند نحوه ترکیب نیز به موقعیت و وضع شرکت و کشور میزبان بستگی دارد، ولی عمدتاً هر چه محیط سیاسی مثبت‌تر و ریسک سیاسی محدودتر باشد روشهای یکپارچه سازی و ادغامی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد و در محیطهای سیاسی منفی، روشهای تدافعی مرجح است.

یکی دیگر از راهبردهای مدیریتی در مورد ریسک سیاسی، اجتناب از ریسک است. در این مورد، شرکت اصولاً به کشورهایی که میزان ریسک سیاسی در آنها از حد خاصی بالاتر است وارد نمی‌شود و از هر نوع منفعتی که ممکن است ورودش به عرصه تجارت در آن کشورها داشته باشد چشم می‌پوشد.<sup>(۱۴)</sup> البته اگر سیاست اجتناب در مورد همه کشورها اتخاذ شود سازمان و شرکت فرامرزی دیگر نخواهد توانست هیچ نوع مبادله و معامله‌ای را انجام دهد که در این صورت لازم است در سیاستها و استراتژیهایش تجدیدنظر کند. عواملی که سبب ایجاد ریسک سیاسی می‌شوند در همه کشورها وجود دارند البته درجه و میزان آنها متفاوت است. مدیران، موظفند با این مباحث آشنا شوند و با ارزیابی صحیح و دقیق میزان ریسک سیاسی، اثرات ریسک را به حداقل برسانند.

## منابع و ماخذ

- 1- Robock, Stefan H. and Kenneth Simonds, "International Business and Multinational Enterprises", Homewood, Irwin, 1983, P.367.
- 2- "Ibid.", P.382.
- 3- "Ibid.", P.378.
- 4- "Ibid.", P.277.
- 5- Mendenhall, Mark, etal, "Global Management", Blackwell Publishers, Massachussets, USA, 1995, P.39.
- 6- O'Connel, John, J., "Encyclopedic Dictionary of International Management", Blackwell Business, Oxford, U.K., 1997, P.230.
- 7- "Ibid.", P.387.
- 8- Robock, "Op.cit.", P.373.
- 9- "Ibid.", P.387.
- 10- Mendenhall, "Op.cit.", P.48.
- 11- Gregory, A., "Political Risk Management", In A. Rugman (ed.), International Business in Canada, Prentice Hall, Canada, 1989, P.310.
- 12- Mendenhall, "Op.cit.", P.55.
- 13- "Ibid.", P.57.
- 14- O'Connel, "Op.cit.", P.17.