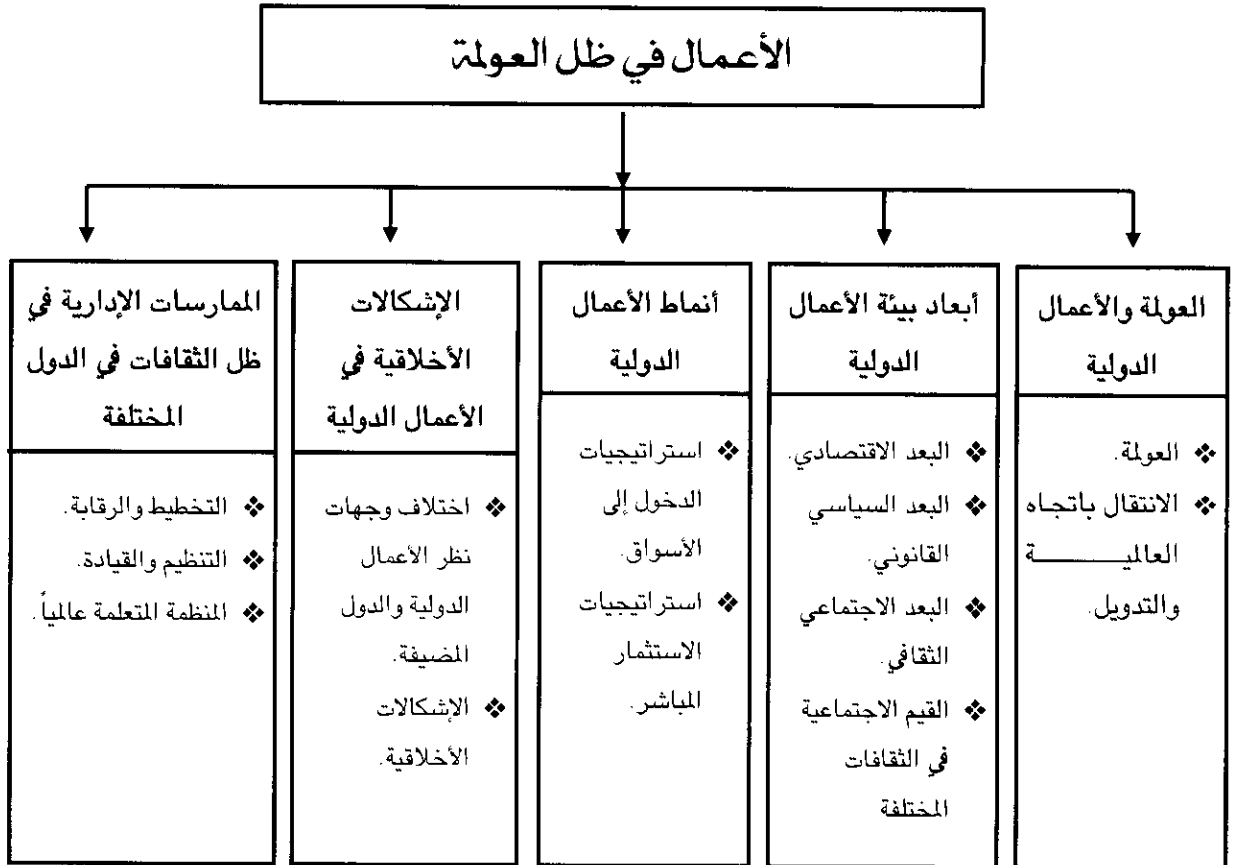


الفصل الخامس

إدارة الأعمال في ظل العولمة

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. ماذا نقصد بالعولمة والأعمال الدولية؟
2. ما هي الأبعاد الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية؟
3. ما هي أنماط وطرق إقامة الأعمال الدولية؟
4. ما هي أهم الإشكالات الأخلاقية التي تواجه الأعمال الدولية؟
5. كيف تكون الممارسات الإدارية في ظل ثقافات مختلفة؟



مقدمة الفصل الخامس:

تتنافس منظمات الأعمال اليوم في ما يمكن أن نسميه عالم بلا حدود Borderless World خاصة بعد التطور السريع والمستمر في مجال الاتصالات والمواصلات وظهور شبكة الإنترنت والمنظمات الافتراضية وغيرها من الأمور. لذلك يتطلب الأمر من مدراء منظمات الأعمال فهم البيئة الدولية ومتطلبات العمل فيها والتحديات التي يحتمل مواجهتها ومعرفة الفرص المتاحة التي يمكن أن تستغل ويتحقق منها عائد للمنظمة. إن الأعمال الدولية تتباين في أشكالها وحجومها وأساليب إقامتها وطرق إدارتها وكذلك الطرف المحيطة بكل نوع منها. ويمثل التحدي الأخلاقي والتنوع الثقافي إشكالية أساسية تواجه الأعمال الدولية خاصة الكبيرة منها والمؤثرة والتي يتطلب الأمر منها أن تتعلم تطبيقات إدارية تعي طبيعة التبادل والاختلاف الثقافي الحاد. إن مجمل هذه القضايا سيتم التطرق إليها في فقرات هذا الفصل.

أولاً: العولمة وإدارة الأعمال الدولية

Globalization and International Business

◆ الاقتصاد العالمي

Global Economy

الاقتصاد الذي تشابكت فيه العلاقات سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو المنافسة وتعدت الحدود الوطنية لتشمل كافة دول العالم.

◆ العولمة Globalization

تمثل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم ما يمكن أن يطلق عليه الاقتصاد العالمي Global Economy الذي تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة وتكون في إطار عالمي أكثر منها ضمن حدود محلية. يتأثر الاقتصاد اليوم بظاهرة العولمة Globalization والتي تعني زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصاً في مجال الاتصالات والمواصلات. وهنا سيكون التركيز على الجانب الاقتصادي من العولمة بالرغم من وجود مظاهر أخرى لهذه الظاهرة مثل العولمة الثقافية والسياسية وغيرها. لقد تحول العالم إلى قرية كونية بفضل التطور الهائل في الاتصالات والمواصلات وانتشار المعرفة وشبكة الإنترنت. إن الاقتصاد العالمي يتيح لمنظمات الأعمال فرصاً كبيرة من خلال التزود بالموارد أو زيادة فرص التصدير والبيع لكن منظمات الأعمال تواجه أيضاً تحديات تنافسية ليست بالقليلة في إطار هذا الاقتصاد العالمي. لذلك فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى تطوير مفاهيم الإدارة الدولية International Management والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد.

◆ العولمة

Globalization

زيادة وتأثر التداخل والعلاقات الدولية الاقتصادية بكافة أشكالها بسبب تطور الاتصالات والمواصلات.

◆ الإدارة الدولية

International Management

إدارة الأعمال على مستوى دولي وخارج الحدود الوطنية.

❖ المدير العالمي

Global Manager

هو المدير الواعي بالثقافات المتنوعة للشعوب الأخرى ولديه معرفة بالشؤون الدولية.

فمنظمات مثل إدارة شركة ماكدونالدز McDonald's وبيونج Boeing ومايكروسوفت Microsoft بحاجة إلى إدارة دولية يلعب فيها قياديون ومدراء لديهم المعرفة الكافية بالإدارة الدولية ومتطلباتها دوراً فاعلاً سواء على مستوى المنافسة أو فهم وإدراك التحديات الثقافية والتنوع وهؤلاء المدراء يطلق عليهم مدراء عالميون Global Managers.

إن المدراء العالميين لديهم اطلاع واسع على ثقافات الشعوب الأخرى وكيفية العمل على فهم التقاطع الثقافي الموجود بين هذه الثقافات ويمكنهم بناء ثقافة تنظيمية تستوعب هذه الثقافات. وهناك الكثير من مدارس وكليات إدارة الأعمال التي تقدم تخصصات محورها الأساس إدارة الأعمال الدولية.

❖ الانتقال باتجاه العالمية والتدويل

❖ الأعمال المحلية

Domestic Business

هي منظمات أعمال تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط

إن مراحل الانتقال باتجاه العالمية والتدويل تأتي في سياقات متصاعدة ومتعددة، فالمنظمة أو الأعمال المحلية Domestic Business هي منظمات الأعمال التي تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط. ومن أمثلتها جميع الشركات الصناعية أو المالية الصغيرة أو المتوسطة التي تعمل في

❖ الأعمال الدولية

International Business

منظمات الأعمال التي تعمل وتقيم أساساً في دولة واحدة ولكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الاثنان معاً من دول أخرى. وعادة ما تكون لهذا النمط من الأعمال جنسية واحدة وإن كان يعمل في أماكن متعددة مثال ذلك مخازن Sears الكندية الشهيرة حيث أن إيراداتها الرئيسية تأتي من أمريكا بنسبة 90٪ ومن كندا 10٪.

أما الأعمال الدولية International Business فهي المنظمات التي تعمل وتقيم أساساً في دولة واحدة ولكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الاثنان معاً من دول أخرى. وعادة ما تكون لهذا النمط من الأعمال جنسية واحدة وإن كان يعمل في أماكن متعددة مثال ذلك مخازن Sears الكندية الشهيرة حيث أن إيراداتها الرئيسية تأتي من أمريكا بنسبة 90٪ ومن كندا 10٪.

❖ الأعمال المتعددة الجنسية

Multinational Business

الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج والتسويق في كل منها.

أما الأعمال متعددة الجنسيات Multinational Business فإنها تلك الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها. وفي إطار ملكية هذه الشركات وجنسياتها يمكن أن نجد منظمات ثنائية الجنسية Binominal مثل شركة Shell الهولندية البريطانية حيث تكون الملكية والرقابة لكل من البلدين. وقد تكون الشركة متعددة الجنسيات وفي هذه الحالة فإن عدداً من الدول تتقاسم ملكية مثل هذه الشركات.

❖ الأعمال العالمية

Global Business

هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية.

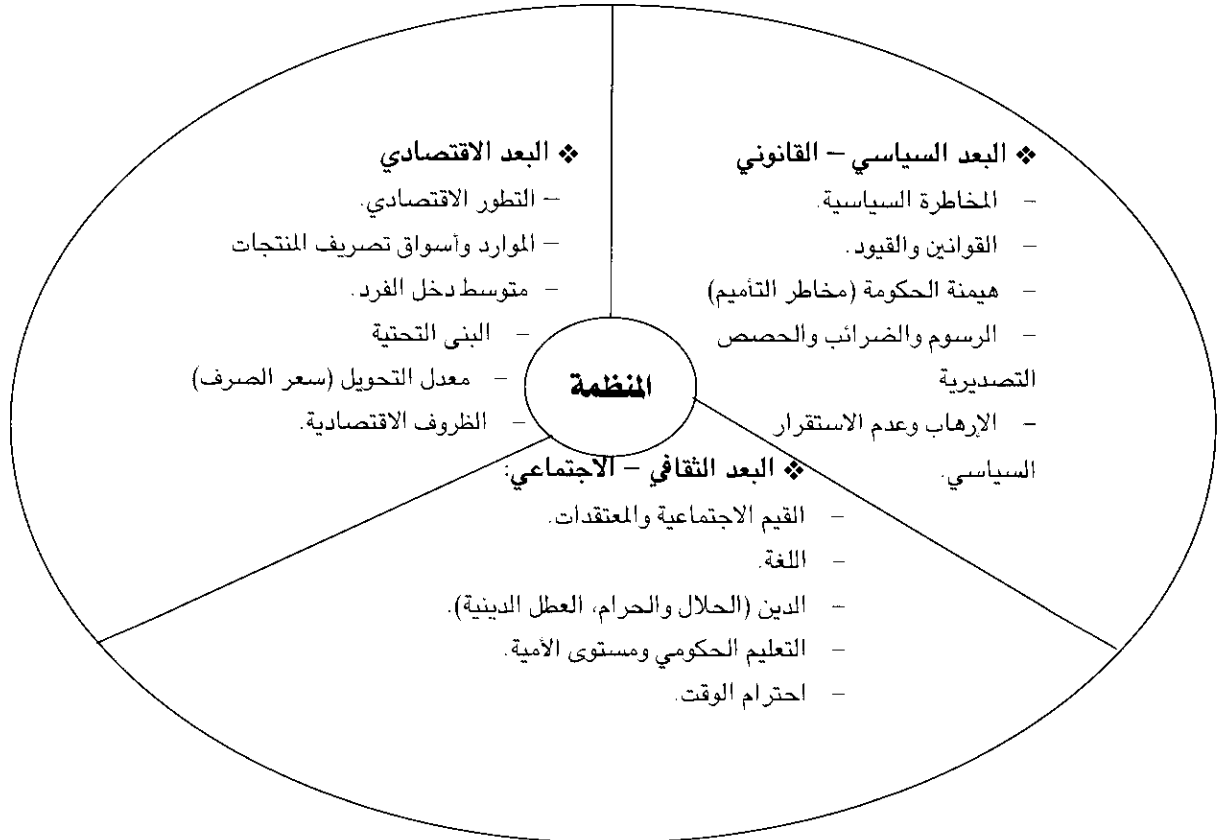
وأخيراً فإن الأعمال العالمية Global Business هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية. ويمكن تصوير هذه المراحل بالشكل التالي :



شكل (1- 5) : مراحل تحول الأعمال باتجاه العالمية

ثانياً: أبعاد بيئة الأعمال الدولية International Business Dimensions

إن المنظمات العاملة في البيئات الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة في البيئات المحلية ومنها ما هو اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو اجتماعي أو قانوني. إن اتساع رقعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وما يرتبط بهذا الاتساع من كثرة مكونات وتعدد نتيجة المنافسة والتشريعات والسياسات المختلفة للدول فإن الأمر يتطلب دراسة هذه الجوانب وفهمها لغرض التعامل معها بشكل صحيح. سوف نتناول في هذه الفقرة ثلاثة أبعاد أساسية لبيئة الأعمال الدولية وعناصرها وكما موضح في الشكل التالي:



شكل (2- 5) : أبعاد بيئة الأعمال الدولية الأساسية

❖ البعد الاقتصادي Economic Dimension

إن البعد الاقتصادي له أهمية خاصة لمنظمات الأعمال عندما تتعامل في البيئة الدولية ويشتمل هذا البعد على عناصر أساسية نشير إلى بعضها في أدناه:

- التطور الاقتصادي Economic Development

يتباين التطور الاقتصادي من دولة إلى أخرى بشكل كبير حيث يمكن تصنيف دول العالم إلى دول متقدمة وأخرى نامية أو دول عالم أول أو ثاني أو ثالث. إن المعيار الأساسي في هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد Per Capita Income والذي يعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات في دولة معينة مقسوماً على عدد سكانها. فدول أوروبا وأمريكا واليابان وكندا هي دول متقدمة صناعياً وتتمتع بمتوسط دخل عالي جداً مقارنة بدول أخرى في آسيا وإفريقيا. لذا فإن الشركات التي تعمل في البيئة الدولية غالباً ما تقيم مقرات إدارتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة، ولكن هذا لا يمنع من استثمارها أموالاً طائلة في دول نامية في أمريكا اللاتينية وآسيا بالذات حيث أظهرت بعض الدول مؤشرات تطور عالية خصوصاً في مجال المعرفة والاتصالات.

❖ البنى التحتية

Infrastructure

هي البنى المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية.

- البنى التحتية Infrastructures

هي البنى المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية وتسهل أعمالها، ومن أهم أنواعها طرق المواصلات والمطارات وإنتاج الطاقة وشبكات الاتصالات والمجاري وغيرها. كذلك فإن نظم التبريد والتكييف في البنايات والمصاعد والبنى التحتية العلمية مثل المعاهد والجامعات والمختبرات ومراكز البحث كلها عناصر تساعد على جذب الأعمال الدولية وتشجع الشركات على الدخول إلى الأسواق التي تتوفر فيها.

- الموارد والأسواق Resources and Markets

عندما تدخل شركة أعمال إلى سوق في دولة أخرى فإنها تقوم بتقييم مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة التي ستنتجها وكذلك تدرس مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج من مواد أولية وعمال ورأس مال وأرض وكفاءة إدارية وغيرها.

- معدل التحويل (سعر الصرف) Exchange Rate

هو معدل تحويل العملة الوطنية لبلد ما مقابل عملات البلدان الأخرى، حيث أن لتغير سعر الصرف اليومي أثر كبير في تحقيق أرباح أو خسائر للشركات العاملة في

❖ **مخاطرة العملة**
Currency Risk
الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف للعملة.
الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف للعملة.

❖ **البعد السياسي – القانوني Political- Legal Dimension**

إن جذب الأعمال الدولية يعتمد بشكل كبير على طبيعة النظام السياسي الموجود في بلد ما ومدى استقرار الحكم فيه، فإن هذه الأعمال ستتعامل مع حكومات مختلفة عن تلك التي تعودت التعامل معها في بلادها. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم ما يتضمنه هذا البند من عناصر وكالاتي:

- **المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار Political-Risk and Instability**

❖ **المخاطرة السياسية**
Political Risk
يمكن تعريف المخاطرة السياسية Political Risk بأنها مخاطرة فقدان الموجودات أو الأصول أو الأرباح أو السيطرة الإدارية بسبب أحداث سياسية أو تصرفات من قبل حكومة الدولة المضيفة. لذا فإن شركات الأعمال الدولية غالباً ما تقوم بإجراء تحليل المخاطرة السياسية Political – Risk Analysis وهو عبارة عن تنبؤ بمدى حصول أحداث سياسية مؤثرة في الاستثمار وعمل هذه الشركات.

❖ **تحليل المخاطرة السياسية**
Political-Risk Analysis
وأوضح مثال للمخاطرة السياسية هو عمليات التأمين التي تستولي بموجبها دولة ما على ممتلكات شركات عالمية وتحولها إلى شركات وطنية. كذلك فإن أعمال العنف الموجهة للعاملين في هذه الشركات بسبب المواقف السياسية لدولها من حكومات الدول المضيفة. وهناك نوع آخر من المخاطر يسمى عدم الاستقرار السياسي Political Instability حيث يتضمن الأحداث والثورات وأعمال الشغب الموجهة للحكومة المضيفة وتنعكس سلبياً بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال الشركات الدولية.

❖ **عدم الاستقرار السياسي**
Political Instability

إحداث عنف أو شغب أو ثورات
ضد حكومات الدولة المضيفة
للأعمال الدولية وتنعكس سلبياً
على هذه الأعمال.

- **القوانين والتشريعات Laws and Regulations**

تصدر الدول الكثير من القوانين والتشريعات والنظم التي تؤثر بشكل كبير على أعمال الشركات الدولية مثل القوانين الخاصة بحماية المستهلك والسلامة المهنية والأجور والنقابات العمالية وتعبئة وتغليف المنتجات لذا فعلى مدراء هذه الشركات أن يكونوا عارفين بقوانين وتشريعات الدولة التي سيستثمرون فيها. ولعل أهم ما يجب معرفته في هذا البعد هو ازدياد عدد الاتفاقيات الدولية المنظمة لعمل الشركات الكبرى والتجارة وكذلك التحالفات والتكتلات الاقتصادية التي يمكن أن نشير إلى بعضها.

1- **الاتحاد الأوروبي European Union**

تأسس هذا التكتل المهم في عام 1958 لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء وقد سمي في البداية المجموعة الأوروبية الاقتصادية

European Economic Community وقد تغير اسمه إلى European Union حيث **الاتحاد الأوروبي**

European Union

هو اتحاد اقتصادي سياسي

ولعل أهم حدث أوروبي هو توحيد عملة الدول الأعضاء والتي تسمى "اليورو" لمجموعة دول أوروبا.

Euro. كذلك يلعب البرلمان الأوروبي دوراً فاعلاً في إقرار السياسات الاقتصادية

والاجتماعية.

العملة الجديدة الموحدة لدول

الاتحاد الأوروبي.

2. التكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية (نافتا)

(NAFTA) North American Free Trade Agreement

أقيم هذا التكتل في عام 1994 بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك حيث

يغطي أسواق يبلغ عدد سكانها 360 مليون نسمة. وأهم أهدافه تسهيل حركة العمالة والبضائع وتوحيد السياسات الاستثمارية وتوسيع فرص العمل في الدول الثلاثة. ولعل أهم إنجازات هذا التكتل هو ما يسمى "ماكيادوراس" Maquilladoras وهي مجموعة كبيرة من المصانع الأجنبية التي تعمل في المكسيك وتتمتع بامتيازات خاصة

وأهم أهدافها توظيف العاملين المكسيكيين وتطوير مهاراتهم وتقليل حركة نزوح العاملين إلى الولايات المتحدة.

ما كيادوراس

Maquilladoras

عدد كبير من المصانع الأجنبية

التي أقيمت في المكسيك لغرض

التطور وزيادة مهارة العاملين

وتوظيفهم والحد من نزوح

العاملين المكسيكيين إلى أمريكا.

منظمة التجارة العالمية

WTO

World Trade Organization

عدد من الدول متوافقة على حل

النزاعات المتعلقة بالتعرفة

الجمركية والقيود التجارية من

خلال المفاوضات.

الدول الأكثر تفضيلاً

Most Favored Nations

هي الدول التي تحظى بإعفاءات

خاصة ومعاملة تفضيلية في

الاستيراد والتصدير.

الحماية

Protectionism

دعوة لحماية المنتجات المحلية

من المنافسة الأجنبية.

3 منظمة التجارة العالمية World Trade Organization

تعتبر منظمة التجارة العالمية مؤسسة دولية مهمة انبثقت نتيجة التطور

الحاصل للأعمال والتجارة الدولية حيث سبقتها منظمة GATT (جات) والتي تمثل

اتفاقية عامة للتجارة والتعرفة الدولية The General Agreement on Trade and

Tariffs. وتعتمد منظمة التجارة العالمية على إجراءات معينة أهمها الإعفاءات من

الرسوم التي تمنح لبعض الدول وتسمى الدول الأكثر تفضيلاً Most Favored

Nations حيث تحظى الدولة المستفيدة بمعاملة خاصة من قبل جميع الدول الأعضاء

في المنظمة. كذلك هناك آلية الحماية Protectionism والتي توفر الحماية للصناعات

المحلية من المنافسة الأجنبية. ومن أهم ما توفره هذه المنظمة هو حل النزاعات المتعلقة

بالتعرفة الجمركية والقيود التجارية المفروضة بين الدول.

4- وهناك عدد آخر من التحالفات والتكتلات التجارية منها على سبيل المثال

الآسيان (ASEAN) Association of South East Asian Nation وتضم عشرة

دول من جنوب شرق آسيا وكذلك تكتل مركاسور (Mercosur) والذي يضم أكثر من

30 دولة من دول أمريكا الجنوبية والوسطى. ولا ننسى هنا منظمات أخرى في

منطقتنا مثل أوبك ومجلس التعاون الخليجي وغيرها.

وتثار العديد من الإشكالات والتساؤلات أمام هذه التكتلات التي من المؤمل أن

تلعب دوراً مهماً على صعيد الأعمال والتجارة الدولية وتحقيق التوازن الاقتصادي بين

مناطق العالم المختلفة.

❖ البعد الاجتماعي الثقافي Socio Cultural Dimension

يلعب البعد الاجتماعي الثقافي دوراً حيوياً في نجاح الأعمال الدولية حيث أن

فهم ثقافة الشعوب الأخرى تساعد على التفاهم معهم وبالتالي تسهيل إنجاز الأعمال. المعارف والمعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد الشعب وكذلك أنماط السلوك وطرق التفكير الشائعة بين أفراد المجتمع. وعندما تدخل التفكير الشائعة بين أفراد الأعمال إلى بلد آخر غير مألوف قد يحصل لدى بعض العاملين ما يسمى صدمة المجتمع.

الثقافة Culture Shock والتي تعني الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض

❖ صدمة الثقافة Culture Shock

العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. وفي الحقيقة فإن مدارس إدارة الأعمال والجامعات أفردت تخصصات لدراسة ثقافة الشعوب الأخرى مع التركيز على بعض ثقافات عندما يكون توجه الطلاب نحو العمل في هذه البيئات الثقافية. تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. وأهم عناصر البعد الثقافي الاجتماعي ما يلي:

- اللغة Language

اللغة هي وعاء الثقافة والوسط الناقل لها والمساعد على فهمها، واللغة نفسها

قد تتباين في الاستخدام والتعبير من مجتمع لآخر فاللغة الإنجليزية لها خصوصياتها في أمريكا وبريطانيا وأستراليا وغيرها من الدول. ومعرفة اللغة من قبل المدراء والعاملين مهمة جداً للأعمال الدولية وأحياناً يحتاج المدير إلى لغة وسيطة أخرى للتفاهم مع الآخرين في بعض الدول لتوضيح إجراءات العمل ومناقشة الصفقات

❖ ثقافة ذات سياقات لغوية وشراء الموارد وغيرها. ولا بد من الإشارة إلى أن الثقافات المختلفة تتعامل مع اللغة

❖ ثقافة ذات سياقات لغوية

وطئة

Low-Context Culture

ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفوية لكنها دقيقة واضحة ومحددة.

Low-Context بطريقة مختلفة فهناك ما يسمى الثقافة ذات السياقات اللغوية الواطئة Culture حيث تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفوية وبكلمات دقيقة وواضحة جداً لذا فإن على المتلقي أن يقرأ بعناية أو ينصت بانتباه ليفهم ما يريد أن

يقوله المرسل بالضبط. أما ثقافة السياقات اللغوية العالية High-Context Culture

❖ ثقافة ذات سياقات لغوية

عالية

High-Context Culture

ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة والشفوية.

فإن الاتصالات تكون فيها بشكل كبير عن طريق وسائل غير شفوية أو كتابية بل تعتمد على لغة الجسد والإشارات والإيحاء الموقفي واستنباط ما مطلوب بناء على الفهم الضمني والعلاقات السابقة بين الأطراف التي تطورت بحيث تجعل الأطراف يفهمون بعضهم البعض الآخر وما يريد وطريقة تفكيره.

- الفضاء الفاصل بين الأفراد Interpersonal Space

يحتمل هذا العنصر معنيين: مجازي وحقيقي، فالجازي يمثل اللغة الصامتة في الثقافة التي تفصل بين الأفراد المتحاورين فاستخدام بعض العبارات يمكن أن يجعل الأمور المطلوبة مفهومة وواضحة في بعض الثقافات في حين أن الأمر يحتاج إلى الكثير من التفسير والشرح لكي تفهم بشكل جيد. أما الحقيقي، فهو يشير إلى الجانب المادي حيث تفضل بعض الثقافات الخصوصية العالية والعمل في مكاتب واسعة ومعزولة في حين هناك فهم آخر في بعض الثقافات حيث يتم تقاسم المكاتب حتى أعلى مستوى الإدارات العليا كما هو الحال في اليابان.

- الاهتمام بالوقت Time Orientation

وهذا العنصر يختلف باختلاف الثقافات، فبعض الشعوب تحترم المواعيد ودقتها والالتزام بالوقت المحدد عكس شعوب أخرى. ومن مظاهر الاهتمام بالوقت تحديد جدول أعمال واعتماد ترتيب للقاءات وإنجاز الأعمال. وقد ظهر مصطلح الثقافة أحادية التركيز Monochromic Culture للدلالة على الأفراد الذين يميلون إلى إنجاز عمل واحد في الوقت الواحد. أما الثقافة متعددة التركيز Polychromic Culture فهي تعني ثقافة الأفراد الذين تعودوا على إنجاز عدة أعمال في وقت واحد، فنرى بعض المدراء عند لقائه بشخص أو مقابلة زبون يتعرض لعدة مقاطعات أثناء المقابلة لإنجاز أعمال أو توقيع أوراق أو رد على تليفونات مما يجعل الزبون أو المراجع يصاب بالإحباط أو يشعر بعدم الارتياح.

- الدين Religion

من المهم جداً معرفة التقاليد والشعائر الدينية في البلد الذي يزوره المدير أو يعمل فيه، فتأثير الدين يمتد ليشمل مختلف نواحي الحياة للفرد فقد يصل إلى الأكل واللبس والسلوك. ويجب مراعاة التزام الناس وحسب دينهم ومعتقداتهم في العمل، كذلك يجب احترام الأيام المقدسة وأوقات الصلوات وغيرها من المناسبات.

- العقود والاتفاقيات Contracts and Agreements

تعتبر العقود من الالتزامات المهمة التي يجب أن تحترم لكن في بعض الثقافات والدول يعتبر العقد نقطة البداية ويمكن أن يضاف عليه أو يعدل باتفاق الطرفين عند بدء سريان هذا العقد في حين أن ثقافات أخرى لا يمكن أن تقبل أي تعديل وتؤكد على