

# الفصل الاول

## ادارة الاعمال الدولية- مدخل مفاهيمي

### اولاً : مفاهيم ومصطلحات

يعد حقل ادارة الاعمال الدولية (international Business Management) حقلًا حديثًا نسبيًا برغم وجود ممارسات قديمة له، وانطلاقًا من ذلك نجد الكثير من الخلط واللاوضوح في مفهومه، وعلى هذا الاساس جاءت هذه الفقرة في محاولة لتوضيح كيف ولد هذا الحقل وما مفهومه وعلاقته مع المصطلحات الاخرى.

- أ- الاعمال : مجموعة الانشطة والمعاملات والاجراءات التي تمارس اما داخل الحدود الوطنية وتسمى (اعمال محلية) او خارج الحدود الوطنية وتسمى (اعمالاً دولية).
- ب- الادارة : عملية تنسيق انشطة العمل واتمامها بكفاءة وفعالية مع الاخرين وبواسطتهم، وكما هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه وتنفيذ ورقابة لمجموعة من الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية بغية تحقيق اهداف المنظمة.
- ج- الدولية : عبور الحدود الوطنية وتأسيس انشطة واعمال خارجها مع اكثر من دولة (دولتين فأكثر) وعلى وفق قوانين وانظمة واجراءات مختلفة عن المعمول بها في البيئية الوطنية ان كل ادارة شركة سواء كان لديها ارتباط دولي لم لا، تحتاج لزيادة وعيها بما يحدث دولياً في اسواقها وصناعاتها، وان تفاعل الادارة، والاعمال، والدولية وتلاقح مضامينها وممارستها ينتج عنه (ادارة عامة دولية) او(ادارة عامة محلية) او (ادارة اعمال دولية) او(ادارة اعمال محلية).
- د- الادارة العامة الدولية : وهي مجموعة انشطة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنفيذ، والرقابة) التي تعتمد عليها المنظمات والهيئات والمؤسسات العامة ذات النشاط الدولي من اجل انجاز مهامها ومعاملاتها واتفاقياتها وخلق تفاعل تنظيمي هادف على مستوى اقليمي ودولي. ومن ابرز المنظمات والهيئات التي تعمل بهذا التوجه، منظمة الامم المتحدة، ومنظمة التجارة العالمية، ومنظمة العمل الدولي، وجامعة الدول العربية، ومنظمة اوبك.
- هـ- ادارة الاعمال الدولية : وهي نظام فرعي من انظمة الادارة الدولية يمكن تعريفه... (عملية تخطيط وتنظيم وقيادة وتنفيذ ورقابة لمجموعة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية بغية تحقيق اهداف منظمات الاعمال الدولية التي تعمل خارج الحدود الوطنية بكفاءة وفاعلية.

و- منظمات (شركات) الصنف العالمي : شركات ذات قدرة على التنافس والتباري مع اي شركة وفي اي مكان واي وقت لامتلاكها (مقدرات جوهرية) ابرزها التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، والعمل الافتراضي، والابتكار المتجدد، ودعم التكنولوجيا.

ز- الادارة الدولية : ومن ابرز مفاهيمها :

- مجموعة المعاملات واجراءات الاعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات واعمال تستهدف الربح او مؤسسات عامة واجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين او اكثر.

- أنشطة المؤسسات الخاصة والعامة التي تشمل نقل وتحريك المواد الخام والسلع نصف المصنعة وتامة الصنع والخدمات والافراد والتكنولوجيا بين البلدان، وباستخدام وظائف المحاسبة والاستشارات القانونية والانشطة المصرفية.

- مجموعة الانشطة التي تمارس في الاعمال الخاصة والعامة والتي تؤثر في افراد ومنظمات اكثر من دولة واحدة، هذا التأثير قد يكون في الحالة الاقتصادية لهذه الدولة او في مهاراتها، او درجة ما تملكه من معرفة.

ويستخلص من المفاهيم السابقة، ان الاعمال الدولية:

- تمثل معاملات واجراءات بين بلدين او اكثر تقوم بها مؤسسات خاصة او عامة.
- تشكل العصب الاساسي لنمو أنشطة التجارة والمال والخدمات والاعمال في العالم.

## ثانياً : اهمية ادارة الاعمال الدولية

تنطلق اهمية ادارة الاعمال الدولية ابتداء من منظورها المفاهيمي الذي يبصر المنظمات بالمنافع الديناميكية التي تتحقق من جراء العمل في الميدان الدولي، تلك المنافع المتأتية من: التركيز على التخصص ، اعادة توزيع الموارد المنافسة . استخدام كفو للموارد الموظفة بالكامل. مما يؤدي بدوره الى ارتفاع الدخول والذي يتيح موارد اضافية للاغراض الاستثمارية، كما تسهم ادارة الاعمال الدولية في بناء المعمارية التنظيمية للشركات التي تمارس العمل الدولي وتختار الهيكل التنظيمي الملائم لانشطتها وعملياتها والذي يجد اعلى موائمة مع استراتيجياتها مما يجعلها شركات مساهمة بشكل فاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لان هذه الشركات لها امكانيات لها امكانيات انتاجية في عدد من الدول وقدرة على وظائف متعددة.



## ثالثاً : اهداف ادارة الاعمال الدولية

تتلخص اهداف ادارة الاعمال الدولية بما يلي :

- ١- زيادة الوعي بوجود فوارق في ممارسات ادارة الاعمال الدولية من بلد الى بلد، في محاولة لفهم اسباب اختلاف الممارسات من جهة، واكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات من جهة اخرى.
- ٢- اكتساب زبائن جدد، اذ يقدم التوسع في اسواق عالمية وفق منهجية علمية احتمالات الحصول على ايرادات وارباح متزايدة وتحقيق نمو طويل المدى، بحيث تصبح الشركة خياراً جذاباً بشكل خاص عندما تنضج الاسواق المحلية للشركة.
- ٣- تخفيض كلفة الانتاج وتعزيز القدرة التنافسية للشركة عن طريق زيادة التحرك الايجابي على منحني الخبرة، والذي يعني التحرك الاسرع على مؤشرات التعلم واقتصاديات الحجم.
- ٤- توزيع مخاطر الاعمال على قاعدة اكبر من السوق، وذلك عن طريق مد العمل الى عدد من الدول بدلاً من الاقتصار على التعليمات الموجودة في السوق المحلية الخاصة بها اذ نرى بعض الشركات التي تعمل في دول متعددة تناور في عملها،
- ٥- تحرير عقليات المديرين وطاقم الادارة وصناع القرار من النظرة المحلية المحدودة، وجعلها عقليات جواله عالمية من خلال تدريبهم على النظرة الكلية وتقليل الاثر السلبي للنظرة الضيقة،
- ٦- تعزيز قدرات المديرين في مجال تشخيص الفرص الرابحة واجهاض التهديدات المتوقعة، عن طريق خلق الوقت والسرعة المناسبين للاستجابة والاندفاع نحوها.
- ٧- الاستثمار الافضل للموارد المتاحة، وذلك بالاستثمار في الموارد الملموسة وغير الملموسة وضمان استخدامها بكفاءة وفاعلية.
- ٨- بناء المقدرات الجوهرية المتميزة من خلال تنفيذ حزمة من الانشطة ذات العلاقة بالبحث المستمر عن التكنولوجيا غير المسبوقه، والجودة العالية والمنافسة،
- ٩- الوصول الى هدف التداؤب (Synergy) الذي يحقق قيمة مضافة للمنظمة.

## رابعاً : خصائص ادارة الاعمال الدولية

- أ- التعامل مع الاختلافات الثقافية : من المعلوم ان كل بلد له عاداته وتقاليده وظروفه الثقافية الخاصة ويجب على ادارة الاعمال الدولية الا تغيب عنها تلك الحقيقة اذا ارادت ان تحقق اهدافها في ظل ظروف تنافسية شديدة التعقيد.
- ب- التعامل مع القيود المالية وبخاصة اسعار صرف العملات : من القيود الصعبة التي تتعامل معها ادارة الاعمال الدولية، هو سعر الصرف والذي يمثل سعر عملة ما مقوماً بعملة اخرى،

اذ ان اسعار صرف تتغير من يوم الى يوم استجابة للتغيرات في ظروف العرض والطلب في اسواق الصرف.

ج- التعامل مع قيود السياسات التجارية : ان الحكومات الوطنية يمكن ان تفرض العديد من القيود على التعاملات الدولية التي لا يمكن فرضها على التعاملات الداخلية، وتتضمن هذه

القيود : الرسوم الجمركية ، الحصص على الواردات ، الرقابة على الصرف .

د- التعامل مع القيود انتقال الموارد البشرية : تعد عملية انتقال الموارد البشرية والايدي العاملة من اكثر القيود التي تتعامل معها ادارة الاعمال الدولية صعوبة مقارنة بالقيود الاخرى بسبب الاجراءات القانونية والاليات التنظيمية والطبيعية وتباين مستوى الادراك والثقافة واللغة.

هـ- التعامل مع قيود الاعتبارات الانتاجية والتسويقية : ان الاختلاف في انماط الطلب واساليب المبيعات ومتطلبات السوق والانتاج تجعل مهمة ادارة الاعمال الدولية اكثر صعوبة من ادارة الاعمال ومن ثم يكون استخدامها للمفارش والوسادات الامريكية محدوداً للغاية. كما ان الصادرات الامريكية لاوروبا من الادوات الكهربائية يجب ان تتم تعديلها من (١١٠) فولت الى (٢٤٠) فولت لتتلائم مع التيار الكهربائي في اوروبا .

و- التعامل مع الميزة التنافسية : بالنظر لعدم وجود بلد في العالم قادر على انتاج كل ما يحتاج اليه فان التركيز يجري الان على ما يسمى بنظرية الميزة التنافسية، التي وضعها البروفيسور بورتر الاستاذ بجامعة هارفورد، والتي تعني القدرة الصناعية لبلد ما على التجديد والتحديث وصولاً الى مستويات تقنية ونتاجية اعلى.

### خامساً: تحديات ادارة الاعمال الدولية

يواجه منهج ادارة الاعمال الدولية وممارساته تحديات عديدة داخلية خارجية وكما يأتي:

#### ❖ مجموعة العوامل الداخلية :

١. درء (مواجهة) المخاطر:

وتمثل مجموعة القرارات والاجراءات التي تتخذها الحكومات والهيئات الوطنية لمواجهة المخاطر الناجمة عن أنشطة الشركات العالمية، والتي سيكون عنصر اللاتأكد والمفاجأة فيها عالياً. وتشمل:

- الإغراق السلعي: يعني الاغراق في مجال السلع بيع السلعة في الأسواق الاجنبية بسعر أقل من سعر الكلفة وللإغراق السلعي ثلاثة انواع هي:



- الاغراق الافتراضي Predatory Dumping: ويحدث عندما تقوم شركة عالمية ببيع منتجاتها بالخارج بأسعار منخفضة، بهدف القضاء على المنافسين ومن ثم تتحكم في السوق، وذلك بنية فرض سيطرتها على السوق، ثم ترفع الاسعار مستغلة وضعها الاحتكاري.

- الاغراق المستمر Persistent Dumping: ويشير الى مرونة الطلب في السوق المحلية اقل منها في الاسواق الاجنبية وبالتالي تقوم الشركة العالمية بتجديد اسعار منخفضة في الاسواق الاجنبية، اذ يواجه منافسة لا يواجهها في الاسواق المحلية، ومثل هذا النوع من الاغراق يضر بالمنتجين في الدولة التي تباع فيها السلعة.

- اغراق المدخلات المفضل Diversionary Input Dumping: يحدث عندما تكون الواردات قد تم تصنيعها من مواد خضعت للاغراق في البلدان التي تم تصنيع السلع النهائية بها.

• الاغراق البيئي: ويشير الى محدودية المعايير البيئية الوطنية وانخفاض فاعلية قياسها فيما يتعلق بالتلوث الصناعي. مما يجعل الكثير من الشركات العالمية تستغل هذه المسألة لنقل تلوثها الى بلدان أخرى. وكانت احدى نقاط معارضة الولايات المتحدة (للنافتا) هي ان المعايير البيئية في المكسيك منخفضة. وان ذلك يؤدي الى زيادة تدفق الاستثمارات الاجنبي المباشرة الى هناك. ولمعالجة هذه المسألة تقوم الدول والهيئات باصدار تعليمات او تشديد الرقابة او فرض الغرامات الكبيرة على الشركات العالمية بشكل يستنزف الكثير من ارباحها ويقلل من مساحة نشاطها.

## ٢. المخاطرة السياسية:

وهي احتمالية ان تسبب القوى السياسية تغييرات هامة وغير متوقعة في بيئة الدولة بحيث تؤثر بشكل كبير في فرص وتشغيل المشاريع والأنشطة التنموية، او هي تغييرات كامنة في الظروف السياسية التي تسهم في تدهور مراكز الشركات وانشطتها.

## ٣. المحافظة على السيادة:

وتتمثل في الحفاظ على سيادة الدولة من عمليات الاحتكار من قبل الشركات ذات النشاط الدولي وبالتالي التأثير في القرار السياسي لهذه الدول وهناك الكثير من الأمثلة الواقعية على ذلك، ففي سبيل المثال: هناك اقل من عشر شركات دولية تتحكم في اغلب تجارة العالم في مجال البوكسايت والنحاس والرصاص والالمنيوم والحديد والخام والموز والشاي،

## ٤. ضعف سوق عرض الكفاءات:

من التحديات الرئيسية لممارسة ادارة الاعمال الدولية، وهو ضعف سوق عرض الكفاءات الادارية، اذ لا تتوافر في مركز الشركة المعنية او في مناطق استثماراتها كفاءات ادارية

متميزة تمتلك عقولاً استراتيجية قادرة على ادارة اعمالها وقيادة مرافقها كافة، لاسيما اذا ما عرفنا ان السياق التنافسي بين الشركات، وبخاصة في مجال الاعمال الدولية الهادفة للربح وسعي كل منها لتوسيع حصتها السوقية على حساب الاخرى، هي (حرب عقول بعقول)،  
مجموعة العوامل الخارجية:

١. العولمة.

٢. فخ اقتصاديات الموقع:

اقتصاديات الموقع (Location Economies) تمثل مجموعة المنافع الاقتصادية التي تنتج عن اداء الأنشطة التي تخلق القيم في افضل موقع لأداء ذلك الناشط في العالم، مع الأخذ بنظر الاعتبار كلف النقل والعوائق التجارية.

وعلى هذا الأساس يجب على المديرين ان يفكروا استراتيجياً بتنمية شبكة عالمية لانشطة خلق القيم يتم فيها وضع كل نشاط في اقل مواقع انتاجية كلفة دون نسيان اي عامل حرج.

الا ان الواقع يشير الى وقوع الكثير من المديرين في فخ اقتصاديات الموقع نتجية لانهم بمواقع معينة دون دراستها من الجوانب كافة واغفال عوامل معينة، فمثلاً نيوزيلاندا قد تتمتع بمزايا نسبية في عمليات تجميع السيارات، ولكن ارتفاع كلف النقل يجعلها موقعاً غير اقتصادي لخدمة الأسواق الدولية، وهذا ما جعل الشركات الامريكية تنقل انشطتها من آسيا الى المكسيك،

٣. معضلة السلوكيات الأخلاقية:

تتلخص معضلة السلوكيات الأخلاقية التي تعد احد ابرز تحديات ادارة الاعمال الدولية

بالمؤشرات الآتية:

(أ) الفساد الاداري: تورط شركات الاعمال ذات النشاط الدولي بممارسات غير قانونية او شرعية لمصلحة العمل او بهدف تحقيق مكاسب.

(ب) استغلال العاملين: عن طريق ما يسمى ب(الورشة المجهدة Sweatshop) وهي مصانع توظف عاملين باجور متدنية جداً ولساعات طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة.

(ج) تشغيل الاطفال: واستغلالهم لتحقيق ارباح عالية بدون اي حقوق.

(د) إفساد النمط الاستهلاكي: عن طريق زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع او الترويج لسلع ثم منعها او حدد استهلاكها في البلدان الأم للشركات لأسباب صحية او بيئية. مثل تصدير التبغ والترويج له في الدول النامية بعد ان حدت قوانين الدول المتقدمة من استهلاكه.



## سادساً: مستويات شركات الاعمال الدولية ونماذجها

ستناقش هذه الفقرة :

### ❖ المقصود بالمستويات وترتيبها (هرميتها):

أ- المقصود بالمستويات: درجة عمق الشركة في مزاولة نشاط الاعمال الدولية الهادف للربح وحدود او مساحة نطاقها التنافسي، وتكون هذه الدرجة ضمن ثلاثة مستويات (عميق بدرجة كبيرة، عميق بدرجة متوسطة، عميق بدرجة قليلة)، أما النطاق التنافسي فيكون اما (ضيقتاً، او متوسطاً، او واسعاً).

ب- تراتبية (هرمية) شركة الاعمال الدولية: اشارت الادبيات والدراسات الميدانية المتخصصة، ان تراتبية شركات الاعمال الدولية تأخذ التدرج الآتي:

#### ١- الشركة المحلية Domestic Corporation:

شركة تنتج لاشباع الاسواق المحلية، والتنظيم الملائم لها غالباً ما يكون (المركزي)، ولا وجود لأثر التباين الثقافي عليها لانها تنتج وتسوق ضمن بيئة متجانسة ثقافياً. وتحتاج هذه الشركة الى الاسواق الدولية للبحث عن مصادر التمويل، والمواد الخام، والتكنولوجيا، والموارد البشرية. لذلك فان درجة عمق هذه الشركة في النشاط الدولي قليلة، ويصور الشكل (٩). الشركة المحلية ضمن بيئة نشاط الاعمال الدولية.

#### ٢- الشركة الدولية International Corporation:

شركة مركزها في بلد واحد ولها جنسية واحدة، تنافس في بلدين او أكثر وضمن مجموعة قليلة مختارة من الاسواق. عن طريق الاستثمار المباشر وغير المباشر (المحفظي). وابرز خصائصها ما يأتي: تقوم بالانتاج محلياً والتسويق دولياً ، تعطي مسألة مراعاة الثقافة الوطنية اهمية متميزة ، تختار مديري تسويقها من البلدان المسوق اليها.

#### ٣- الشركة ثنائية التسمية Binominal Corporation:

شركة شراكة بين جنسيتين اثنتين، الغرض منها تطوير المعرفة من خلال تبادل الخبرات، أو/ وزيادة الحصة السوقية عن طريق فتح منافذ تسويقية جديدة. ومن الأمثلة على هذا النوع من الشركة (دانلوب وبيرلي - انجليزية / ايطالية لانتاج الاطارات) و (توكس فاجن وفوكر - المانية / هولندية لصناعة الطائرات).

#### ٤- الشركة متعددة الجنسيات Multinational Corporation:

شركة لها الكثير من الاعمال التجارية والعمليات في اكثر من بلد، ويقوم كل فرع من فروعها بصياغة استراتيجيته الخاصة به وفقاً لمتطلبات سوقه الوطني. ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع من الشركات شركة (Dell) للحواسيب والتي تمتلك الان ثلاثة مصانع للتصنيع

والتسويق في ايرلندا، وشركة (IBM) ، وشركة (جنرال اليكتريك GE) ، فكل مصنع رئيسي له نشاط تجاري متعدد الجنسيات.

ومن أهم خصائص هذا النوع من الشركات، ما يأتي: تقوم بالانتاج والتسويق في بلدان متعددة في نفس الوقت ، تهتم باستراتيجية التسعير ، تراعي الثقافة التنظيمية بسبب التقاء موظفين من ثقافات وبيئات مختلفة ، تحكمها في نشاط اقتصادي في اكثر من بلد ، تميزها بالمرونة الجغرافية.

#### ٥- الشركة العالمية Global Corporation:

شركة تحاول ان تجعل مواصفات اجراءاتها عالمية في جميع المناطق، وهي بذلك تعد مرحلة متقدمة ولاحقة للشركة الدولية ومتعددة الجنسيات، تتسابق ضد المنافسين الآخرين من اجل الوصول الى قيادة السوق العالمية من خلال تنميط عملياتها على مجالات واسعة وفي ميادين او مجالات وظيفية ذات أفق عالمي.

وعلى اساس ما تقدم، فان ابرز خصائص هذه الشركة:

(أ) تبحث في العالم عن: فرص السوق ، تشخيص تهديدات المنافسين ، مصدر المنتجات والمواد الأولية والخام والتمويل ، الموارد البشرية المتميزة، اماكن تحقيق رؤيتها العالمية.

(ب) تحتاج الى: جهود بحث وتطوير (R&D) مستمرة ، الاهتمام بدراسة الثقافات الوطنية والتنظيمية في آن واحد.

(ج) تتنافس على: اجراء السبق واعتماد استراتيجية المتحرك الأول ، قيادة العالمية من خلال التنوع وادارة التغيير والتحسين المستمر والهدم الخلاق.

(د) تتخذ من: العالم كله موطناً لها ، فضاء السوق وليس مكان السوق اساس تفكيرها ورؤيتها.

#### ٦- الشركة عابرة الحدود Transnational Corporation :

شركة تسعى الى تحقيق كفاءة عالمية المستوى والاستجابة للميول المحلية (القومية) المتنوعة، مع القدرة على تطوير واستغلال المعرفة على أساس عالمي في آن واحد.

وجاءت الرؤية (ثلاثية الأبعاد) سابقة الذكر من ادراك العقول الاستراتيجية في الشركات الى الحاجة لانشاء وادارة نوع مختلفة تماماً من الشركات ذات النشاط العالمي غير الاشكال الخمس آنفة الذكر. يقوم على الاحتفاظ ببعض الموارد داخل الوطن الأم، والبعض الآخر بالخارج، ويوزع ما دون ذلك بين العمليات المحلية (القومية) المتعددة ونتيجة لذلك يظهر تشكيل مركب للاصول والقدرات الموزعة والمتخصصة في آن واحد وهذا النوع الجديد هو



(الشركات عابرة الحدود)، وتعني البادئة Trans (عابرة، او عبر، او ما وراء) الحاجة الى بنية مؤسسية متعددة الابعاد والى عملية ادارية مرنة،

في اشارة الى ان هذا النوع من الشركات يجمع بين موارده المتفرقة من خلال منظومة تعاونية قوية فيما بينها، فقد يعتمد الفرع الموجود في سنغافورة على فرع تصنيع بعض المكونات بالجملة في استراليا، او المكسيك او المانيا، وقد تعتمد الفروع الكبرى للمبيعات في انحاء العالم بدورها على سنغافورة من اجل تصريف منتجاتها النهائية، ومثل هذا الاعتماد الداخلي قد يكون متبادلاً اقرب من كونه متعاقباً،

وهناك اربعة ادوار يمكن للفروع المحلية ان تلعبها بالاستناد الى بعدي (الاهمية الاستراتيجية للبيئة المحلية) و(مستوى الموارد والقدرات المحلية) وكما هو موضح في المصفوفة التالية:

الاهمية الاستراتيجية للبيئة المحلية	مرتفع	الثقب الاسود: وضع غير مقبول استراتيجياً، ومهمة الفرع المحلي ايجاد وسيلة للخروج من هذا الدور غير المحمود، بوحدة من التكتيكات الآتية: • فتح نافذة للاستشعار واستغلال المعلومات. • التقاط المنتجات التي لا تجذب المنافسين. • التحالفات.	قائد استراتيجي: أهمية استراتيجية ومستوى موارد وقدرات مرتفعان، مهمة الفرع المحلي (كقائد استراتيجي) شرك اساسي لرئاسة الشركة في تطوير وتنفيذ الانطلاقات الاستراتيجية العريضة وتحليل التهديدات والفرص.
	منخفض	منفذ: مستوى موارد وقدرات واهمية استراتيجية منخفضة، مهمة الفرع المحلي المحافظة على الوجود التجاري للشركة وتوليد موارد تديم العمليات الاستراتيجية والابتكارات.	مشارك: مستوى موارد وقدرات مرتفع واهمية استراتيجية منخفضة. مهمة الفرع المحلي استثمار الموارد والقدرات في تنفيذ عمليات عالمية اوسع نطاقاً
	مرتفع	منخفض	
مستوى الموارد والقدرات المحلية			

### تمرين:

حلل الحالة الدراسية الآتية مسترشداً بما تم عرضه في المحاضرات ومستعيناً بالمادة العلمية المعطاة.

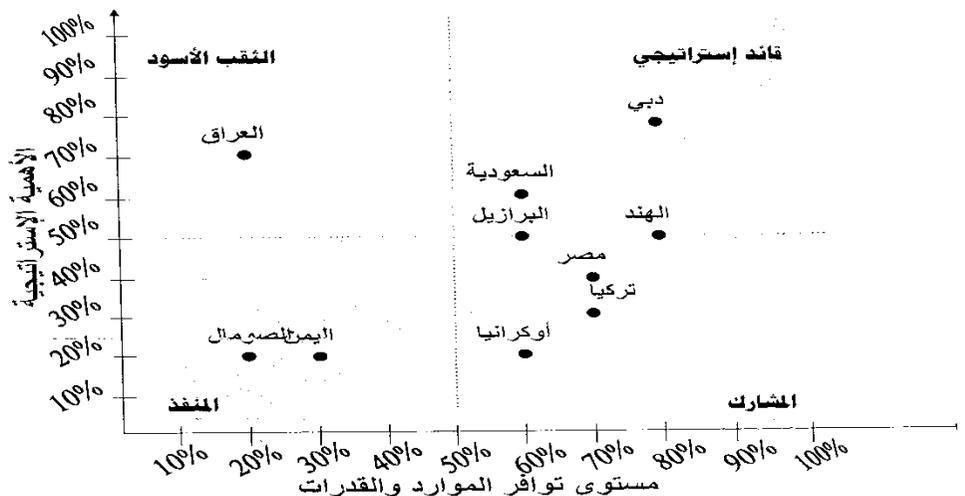
شركة X العابرة للحدود تسعى الى تحقيق كفاءة عالمية عالية المستوى في استجابتها للميول المحلية من خلال استغلال المعرفة وتجميع الموارد المختلفة المتوافرة في الفروع المحلية عن طريق منظومة تعاونية قوية فيما بينها.

ان الشركة تمتلك معمارية تنظيمية متعددة الأبعاد وذات عمليات ادارية مرنة غير نمطية تتجاوز في ذلك جميع الحدود العالمية وبدون احتكار لقراراتها ومواردها من قبل اي جهة محددة، وتطمح الى تطوير اعمالها في فروعها المبينة ادناه من خلال ادارتها الجديدة التي ترى ان هنالك بعدين اساسين في تحديد الاستراتيجية الملائمة لكل فرع محلي وهما (الأهمية الاستراتيجية، مستوى توافر الموارد والقدرات)، وقد توافرت لديك البيانات الآتية حول هذين البعدين وعلى النحو الآتي:

الفرع	الأهمية الاستراتيجية	مستوى توافر الموارد والقدرات
١- دبي	%٨٠	%٨٠
٢- العراق	%٧٠	%٢٠
٣- مصر	%٤٠	%٧٠
٤- تركيا	%٣٠	%٧٠
٥- البرازيل	%٥٠	%٦٠
٦- اوكرانيا	%٢٠	%٦٠
٧- الصومال	%٢٠	%٢٠
٨- اليمن	%٢٠	%٣٠
٩- السعودية	%٦٠	%٦٠
١٠- الهند	%٥٠	%٨٠

قم بإعداد مصفوفة الأدوار الاستراتيجية للفروع المحلية في الشركة العابرة للحدود موضحاً الدور الإستراتيجية لكل فرع من الفروع العشر أعلاه.  
الحل:

أ. يتم في بداية الحل رسم المصفوفة الخاصة بتحديد الأدوار الإستراتيجية وعلى النحو الآتي:



- ب. ثم يجري ترتيب الفروع بحسب الأهمية الإستراتيجية وعلى النحو الآتي:
١. دبي: يقع هذا الفرع في خلية القائد الإستراتيجي للشركة ويمثل الفرع النجم لها، كونه يمثل أكثر الفروع اولوية وأهمية للشركة فضلاً عن تمتعه بموارد وقدرات عالية ايضاً، الأمر الذي يتطلب تركيز استراتيجي عالي على هذا الفرع ليكون قائداً إستراتيجياً في سوقه المستهدف مع إعطائه دور عالي في صياغة الإستراتيجيات المشتركة مع المركز.
  ٢. السعودية: يقع هذا الفرع المحلي في خلية القائد الإستراتيجي للشركة ولكنه لا يتمتع بالأهمية الاستراتيجية التي يحظى بها فرع دبي، حيث تتماثل أهميته الإستراتيجية ومستوى توافر الموارد والقدرات ويجب على إدارة الشركة التعامل معه كشريك استراتيجي في تشخيص الفرص والتهديدات الخارجية فضلاً عن تنفيذ الانطلاقات الإستراتيجية الملائمة في سوقه المستهدف.
  ٣. الهند: يقع هذا الفرع المحلي في خلية القائد الإستراتيجي ولكن على خط التماس مع خلية المشارك، يجب على إدارة الشركة العمل على جعله شريك استراتيجي كونه يتمتع بموارد وقدرات عالية ولكن بأهمية إستراتيجية أقل من بعض الفروع، ان الانطلاقات الإستراتيجية المزمع القيام بها في اسواقها المستهدفة للشركة ستعتمد بشكل كبير على هذا الفرع ومقدراته وموارده المتوافرة.
  ٤. البرازيل: يقع هذا الفرع المحلي في خلية القائد الإستراتيجي ولكن على خط التماس مع خلية المشارك، إذ يتمتع بموارد ومقدرات اكثر من أهميته الاستراتيجية، وهنا يجب على إدارة الشركة العمل على جعله شريك إستراتيجي ورفع مستويات توافر المعلومات عنه كي لا ينتقل لخلية الثقب الأسود نتيجة انخفاض المعلومات المتوافرة عن السوق والفرص المتاحة.
  ٥. مصر: يقع هذا الفرع المحلي في خلية المشارك، يجب على إدارة الشركة استثمار موارد ومقدرات هذا الفرع المرتفعة نوعاً ما في تحقيق صفقات واقتناص فرص ذات عوائد عالية جداً بالإعتماد على تلك الموارد، مع عدم إغفال محاولة رفع مستويات تجميع المعلومات عن الفرص المتاحة في سوقها المستهدف لرفع مستويات الأهمية الإستراتيجية كي يصبح فرعاً نجماً كديبي.
  ٦. تركيا: يقع هذا الفرع المحلي في خلية المشارك، يجب على إدارة الشركة استثمار الموارد المرتفعة لهذا الفرع في الاستفادة منها في اقتناص الفرص الاستراتيجية للشركة في أسواق أخرى مستهدفة ومحاولة صياغة استراتيجيات خاصة بهذا الفرع وبشكل مشترك.

٧. أوكرانيا: يقع هذا الفرع المحلي في خلية المشارك، يجب على إدارة الشركة الاستفادة القصوى من موارد ومقدرات هذا الفرع في أقتناص الفرص الاستراتيجية التي تتاح في أسواق أخرى مستهدفة ومحاولة جعله شريك استراتيجي أكثر من كونه منفذ للأستراتيجيات الخاصة بالمقر الرئيس.
٨. العراق: يقع هذا الفرع في خلية الثقب الأسود للشركة ويأتي بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية للشركة لكنه في نفس الوقت يتمتع بمستوى توافر للمواد والقدرات منخفض جداً كون المعلومات المتوافرة عنه قليلة جداً، الأمر الذي يتطلب فتح نافذة لاستشعار المعلومات واستغلالها بأفضل صورة من خلال طرح منتجات لا تجذب المنافسين لإبعاد المنافسة غير المحسوبة والتي تبرز نتيجة قلة المعلومات المتوافرة، ومن هنا يجب اللجوء الى استخدام استراتيجيات تعاونية مثل التحالفات او الاندماجات او المشاريع المشتركة.
٩. اليمن: يقع هذا الفرع المحلي في خلية المنفذ، ان الدور الذي يلعبه هذا الفرع هو منفذ للاستراتيجيات المصاغة والمعدة من قبل مقر الشركة في سعيها للمحافظة على وجودها في ذلك السوق المستهدف في محاولة لتقديم ابتكارات تدعم عملياتها الاستراتيجية.
١٠. الصومال: يقع هذا الفرع المحلي في خلية المنفذ، إذ يلعب هذا الفرع دوراً منفذاً للإستراتيجيات المصاغة في المقر الرئيس للشركة سعياً للمحافظة على وجودها في ذلك السوق ومحاولة توليد موارد تدعم عملياتها الإستراتيجية.