

تابع-المحور السادس: تنظيم وهيكله العمليات الدولية

المحاضرة 07:

ثانيا- هيكله العمليات الدولية

1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي أساس فشل أو نجاح أي منظمة لأنه ينسق الجهود ويمنع التضارب ويقلل الازدواجية في العمل.

من التعريفات المقدمة حول الهيكل التنظيمي نذكر بأنه: "الاطار الذي يوضح مستوى التمايز والتكامل بين الوحدات التنظيمية وخطوط السلطة ونقاط تحويل الصلاحيات، وحدود المركزية واللامركزية في العمل واتخاذ القرارات".

2- خصائص الهيكل التنظيمي

- يمثل الهيكل التنظيمي مفهوما عقليا ووسيلة تحكم تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر.
- يتصف الهيكل التنظيمي بحالة من التوازن بين الثبات والحركة، فهو ليس ثابتا دائما ولا حركيا دائما.
- تجسد الملامح والخصائص الأساسية للهيكل التنظيمي برسم تخطيطي (الخريطة التنظيمية) يعكس العلاقات المتبادلة بين مختلف الأنشطة والوظائف.

3- العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل الدولية:

وتشمل هذه العوامل ما يلي:

✚ **حجم العمليات الدولية:** يعد الحجم أحد أبرز المحددات التي تؤثر في تحديد شكل الهيكل التنظيمي الدولي، حيث يتم الحكم على حجم الشركة من خلال واحد أو أكثر من المؤشرات التالية:

- عدد العاملين
- حجم المبيعات
- الحصة السوقية
- استثمارات الشركة

✚ **المركزية واللامركزية:** إن التوسع في اعتماد المركزية يدفع إلى تبني الهياكل البيروقراطية الآلية ذات السمة المعيارية النمطية في الأداء. أما اعتماد اللامركزية يدفع إلى تبني هياكل بيروقراطية عضوية ذات السمة الحركية التي تفسح المجال لاكتشاف الكفاءات الادارية.

✚ سلوكيات الإدارة العليا ومراكز القرار: إن سلوكيات الإدارة العليا ومراكز اتخاذ القرار في الشركة

تجاه الخطر تختلف، وعلى العموم هناك ثلاثة سلوكيات وهي:

- سلوكيات تفضل المخاطرة
- سلوكيات معتدلة المخاطرة
- سلوكيات متجنبة المخاطرة

إن السلوكيات الثلاثة آنفة الذكر تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي للشركة، فعادة السلوكيات التي تفضل المخاطرة تتبنى هياكل تنظيمية متجددة لها القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الدولية، بينما السلوكيات المعتدلة تسعى للمحافظة على أشكال محددة من الهياكل التنظيمية. أما السلوكيات المتجنبة للمخاطرة تحاول البقاء على هيكل تنظيمي يجنبها الدخول في أنشطة وعمليات ذات مخاطرة عالية.

✚ متطلبات بيئة الشركة: تلعب البيئة التي تنشط فيها الشركة دورا كبيرا في التأثير في تصميم

الهيكل التنظيمي.

✚ درجة التنوع في خطوط المنتجات

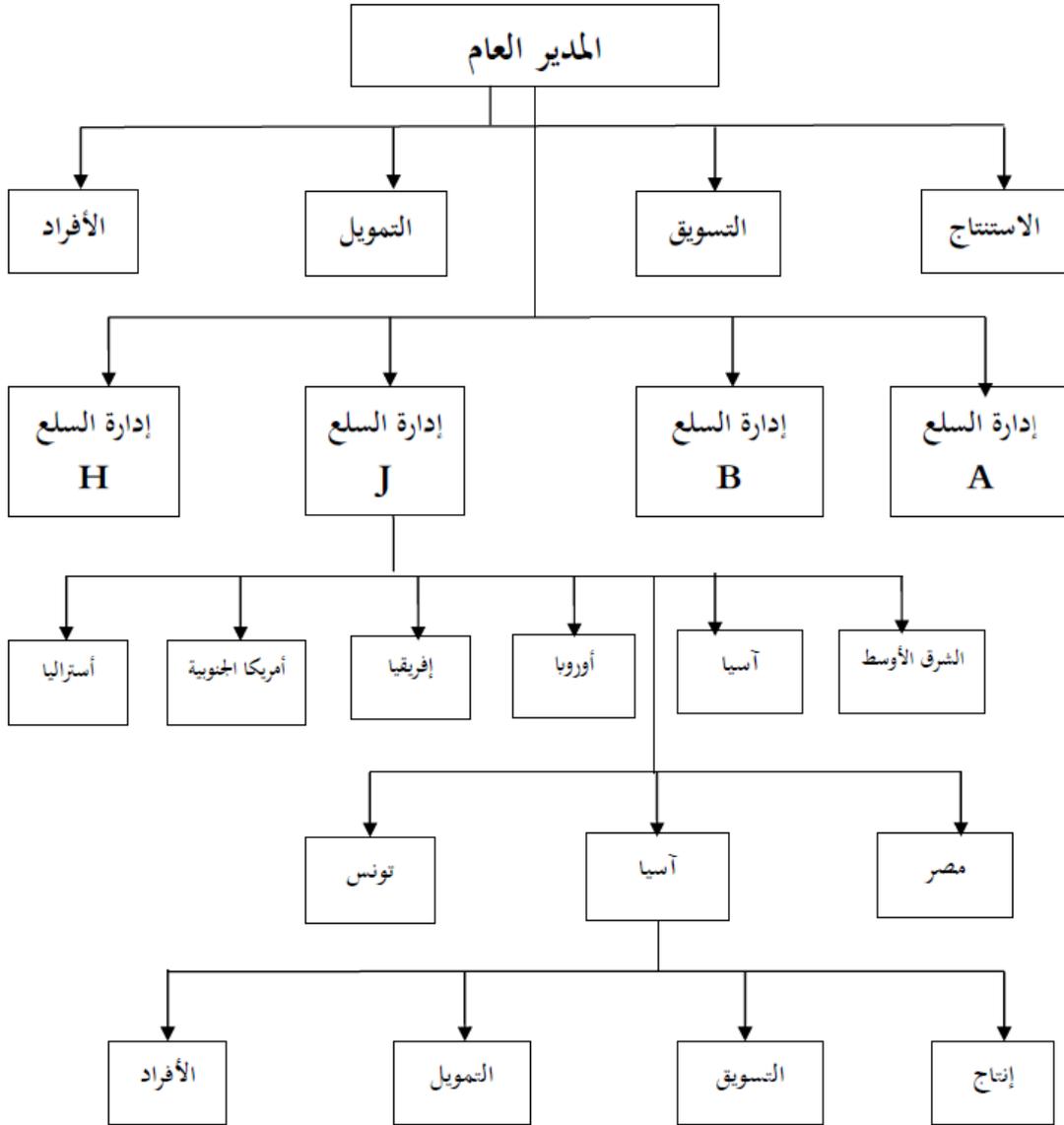
4- نماذج الهياكل التنظيمية الدولية

ويمكن تقسيمها كما يلي:

أ - نموذج التنظيمي المنتج:

يقوم هذا الهيكل التنظيمي على أساس المنتج بالشركات التي تتسم خطوط منتجاتها بالتنوع الشديد، مع وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي على مستوى كل الدول التي توجد فيها عمليات للشركة متعددة الجنسية، وهذا النموذج مفيد جدا في حالة وجود علاقات عديدة بين السلعة إما في الخصائص الطبيعية أو في أساليب تسويقها أو يكون لكل سلعة أو مجموعة سلعية سوق كبيرة بما فيه كفاية.

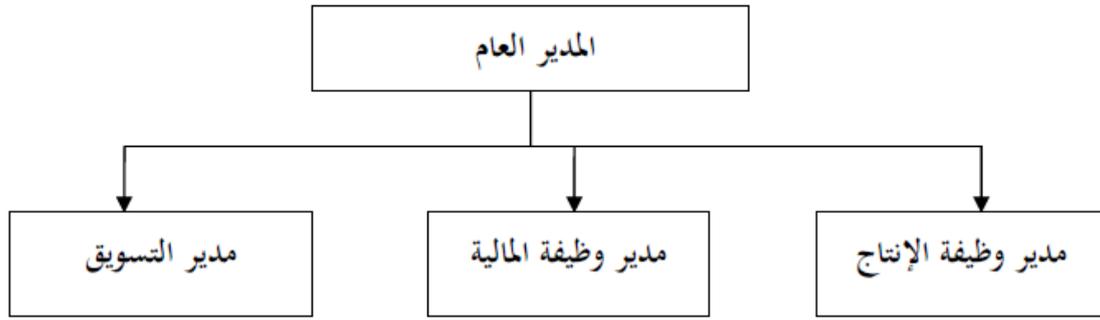
الشكل رقم (1): التنظيم على أساس سلعي



ب- نموذج التنظيم الوظيفي:

في هذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي أي الوظيفة الإدارية كالتسويق والإنتاج والتمويل وقد يكون هذا النموذج مناسب لبعض الشركات الاستخراجية؛ حيث يكون هناك تشابه بالمنتجات والخطوط الإنتاجية محدودة نسبيا وطرق وأساليب التوزيع والتسويق نمطية في كل بلدان العالم تقريبا.

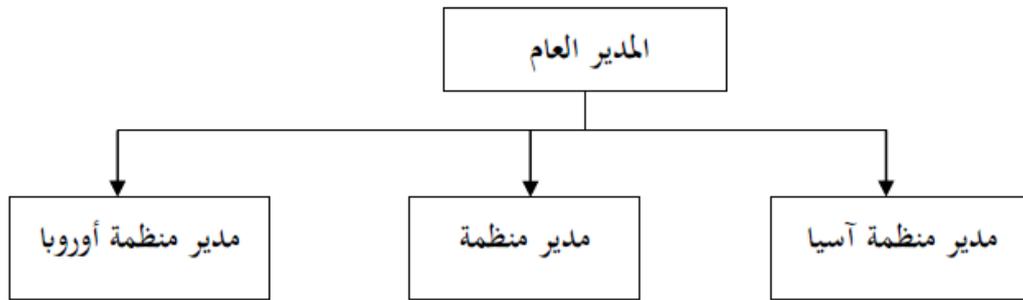
الشكل رقم (2): نموذج التقسيم الوظيفي



ج نموذج التنظيم الجغرافي:

إن هذا النموذج يكون مناسباً لشركات الأعمال، التي تكون فيها تشكيلات الإنتاج واسعة للسلع ومختلفة من منطقة جغرافية إلى منطقة أخرى. ويستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية مما يستدعي تركيز على التسويق في كل منطقة لوحدها وهنا أيضاً تركز الإدارة العليا على التخطيط والنظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية.

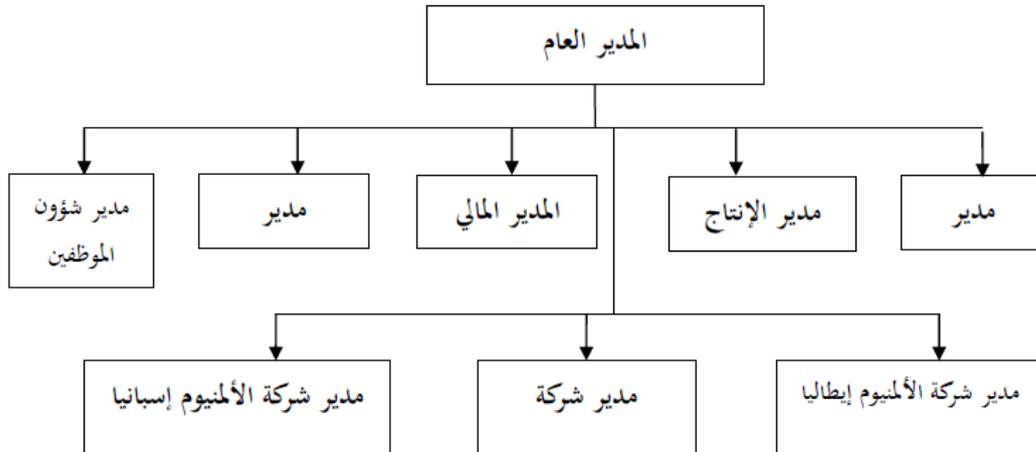
الشكل (3-4): نموذج التقسيم الجغرافي



د. نموذج تقسيم الأعمال الخارجية (على المستوى الدولي):

بموجب هذا النموذج يتم إنشاء شركة خارجية مستقلة بشكل كامل تكون تابعة للشركة الأم في الموطن الأصلي، ويكون المدير الشركة الخارجية معاون أو مساعد للمدير العام للشركة الأم، لكن الشركة الخارجية تكون مستقلة تعتبر على صلة مباشرة وجزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي الأساسي وكأنها تعتبر إحدى بنات الشركة الأم. وبناءً على هذا النموذج فإن الشركة الخارجية المستقلة تكون خاضعة للإدارة العليا، وتتلقى منها التعليمات المطلوبة والأوامر اللازمة حول الكثير من القضايا، وتقوم برفع التقارير لها بشكل دوري ومستمر عن كيفية سير نشاط العمل وما هي مستويات الأداء ومستويات التنفيذ، وفي بعض الحالات الحرجة، فتقوم باللجوء إلى الشركة الأم لكي تحصل على الاستشارات المفيدة منها والحلول المناسبة حول المسائل المطروحة.

الشكل رقم (4) : نموذج تنظيم الشركة الخارجية



هـ - نموذج التنظيم المصفوفي

يجمع هذا الهيكل التنظيمي بين التقسيم على أساس السلعة، أو الموقع الجغرافي، أو الوحدة الوظيفية وبين خطوط الانتاج ونوع المنتج، وهو هيكل مرن ومستجيب لظروف السوق واحتياجاته، وبسرعة عالية نسبيا. ويستخدم نموذج المصفوفة لتسهيل عملية تطوير وانجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن انجاز مهمات محددة لكل المشاريع، وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسؤول مباشرة عن تطبيق الاستراتيجية. وقد ظهر هذا النموذج أول مرة في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية مثل صناعة الفضاء (ناسا) وشركات صناعة الطائرات مثل "بوينغ".

و - النموذج الشبكي:

احد النماذج الحديثة في التنظيم الدولي ويعتمد هذا النموذج بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط الشركة الدولية مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها سواء كانوا مجهزين أو مقرضين أو فروع للشركة ويقوم بتنسيق هذا الربط مركز القيادة الرئيس للشركة.

ي - النموذج الافتراضي:

نتيجة لظهور عالم جديد للأعمال هو العالم الافتراضي الذي لا يؤمن بوجود الحدود والحواجز فالشركات العالمية وهي تعيش العالم الافتراضي عليها أن تتكيف وتجسد الممارسات التي تؤكد عدم وجود الحدود بينها من جهة وعدم وجود الحواجز بين أنشطتها المختلفة من جهة أخرى. ومن ابرز سمات النموذج الافتراضي هي غياب الهرمية وإمكانية تطبيق الموقفية وزيادة مساحة التمكين، توافر كفاءات إدارية متقدمة لها خبرة ودراسة ومهارة في تنفيذ المهمات الموكلة.