

## المحاضرة الخامسة

### تنظيم وهيكله العمليات الدولية

#### تعريف التنظيم الدولي :

تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ على المستوى الدولي تكتنف العملية جملة من التعقيدات بفعل تعقيدات المسافة وما يرتبط بها من مركزية وال مركزية وكذا المسافة الثقافية والاضاع السياسية في البلد المضيف.

#### تعريف الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يشير إلى ترتيب وتنظيم المسؤوليات والسلطات والعلاقات داخل المؤسسة. يعتبر الهيكل التنظيمي إطارًا يحدد كيفية تقسيم العمل وتنظيمه وتخصيص المهام والمسؤوليات بين مختلف الأفراد والأقسام والوحدات التابعة للمؤسسة وكيفية تداول السلطة واتخاذ القرارات في الشركة. يُعتبر الهيكل التنظيمي أحد عناصر إدارة المؤسسة الأساسية التي تسهم في تحديد كيفية تنفيذ الأهداف والمهام المحددة.

تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في عدّة نقاط، من أبرزها:

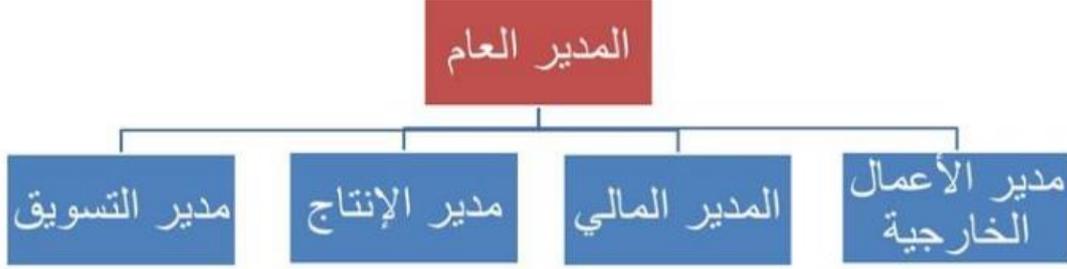
- بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها.
- ترتيب العلاقات، وتحديدتها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة.
- بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمسئيات، وتحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية، وانسيابيتها.
- مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه. تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف،

#### أنواع الهياكل التنظيمية الدولية:

سبق وان أكدنا ان وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الاطار الذي يتم من خلاله التنفيذ.

#### 1- نموذج قسم الاعمال الخارجية:

هنا يكون لفرع الاعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا الى جنب مع باقي اقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر كما بالشكل التالي:



مزايا نموذج قسم الاعمال الخارجية: يعطي الاعمال الخارجية صوتا مسموعا يفصلها بتعيين مساعد عام كمدير لها يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالية ويشكل مجالا مزيدا من الخبرات يزيد من تماسك الاعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا.

### مساوى نموذج قسم الاعمال الخارجية:

اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية.

وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد.

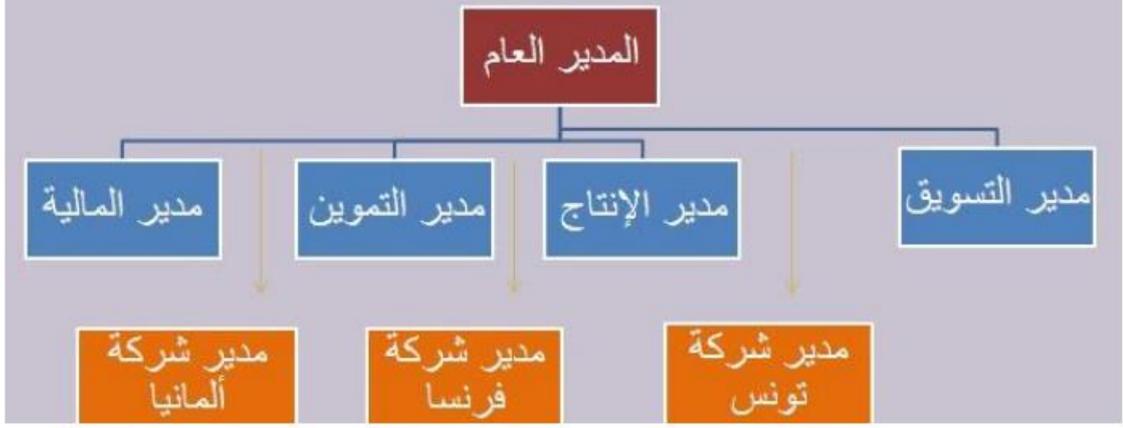
انعدام التنسيق مع بقية الإدارات.

لا يتناسب هذا النوع مع الاعمال الدولية ذات الحجم الكبير وانما يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة.

### 2- نموذج الشركات الخارجية المنفصلة:

وفق هذا النموذج تدار الاعمال الخارجية كشركات او اقسام منفصلة لكل عمل في بلد مدير مستقل يخضع للمدير العام وهو بمثابة مساعد له يتبع له مباشرة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة.

### 3- نموذج الشركات الخارجية المنفصلة:



مزايا النموذج:

يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يجذبه البلد المضيف خاصة في ظل تنامي الثغرات القومية.

يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذلك. يقوي الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة.

مساوئ النموذج:

لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، بحيث يعتمد على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والدولي. كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النظام بكثرة ثم بدأت التخلي عنه منذ السبعينات.

#### 4- نموذج التقسيم الوظيفي:

يتم التقسيم على أساس وظيفي (إنتاج، تسويق، تمويل) حيث يكون مدير التسويق مثلا مسؤولا عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق المحلية كانت ام خارجية ويكون مسؤولا لدى المدير العام. وكذلك الشأن بالنسبة لبقية الوظائف قد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلعي او جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني.

#### المزايا

يناسب هذا التقسيم الشركات التي لها خطوط انتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستخراجية التي تعمل في قطاع المعادن، وحتى لو تعددت خطوط الإنتاج فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها.

يشجع النموذج على التخصص الوظيفي.

بمركز القرار ويقلل بالتالي من تكرار الوظيفة او المهمة وتشتت الجهود.

## المساوى

يؤدي هذا النظام الى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك.

تفقد العمليات الدولية خص وصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية.