المحاضرة الخامسة:

إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

محاور المحاضرة:

- إستراتيجية التنظيم على المستوى الدولي
- أنواع المستويات التنظيمية لاختيار الهيكل التنظيمي
- أشكال الهياكل التنظيمية على المستوى الدولي
- اعتبارات اختيار الهيكل التنظيمي

تمهيد:

نستطيع أن نقول أن وظيفة التخطيط هي عملية تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه، أما بالنسبة لوظيفة التنظيم التي سنتناولها في هذه المحاضرة فهي عملية تحديد من سيقوم بإنجاز هذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين الشخص أو الأشخاص المكلفين بالعمل من إنجازه، أي أن التنظيم بحد ذاته هو تحديدٌ للمسؤوليات وتقسيمٌ للعمل و رسم الإطار الذي يمكن من خلاله التنفيذ. وهنا يتوجب تحديد موقع اتخاذ القرار، أيُّ القرارات تتخذ على المستوى المركزي ، أيُّها يترك للوحدات والفروع.. ومنه يجب تحديد مدى التفويض المناسب، وهذا ما يمكن تنظيمه إذا ما اعتمدت المنظمة على نموذج الهيكل التنظيمي المناسب لأهدافها و طبيعة سلعتها و أساليب تسويقها.

1. إستراتيجية التنظيم على المستوى الدولي:

تختلف وظيفة التنظيم داخل المنظمة التي تنشط على المستوى المحلي، عن تلك التي تنشط على المستوى الدولي ذلك أن هذا الأخير يفرض اعتبارات كثيرة ومتغيرات عديدة ومتشعبة تفرض على المنظمة أخذها بعين الاعتبار لدى قيامها بعملية اختيار هيكلها التنظيمي، حيث يؤثر الانتشار الجغرافي على مستوى اتخاذ القرار داخل المنظمة و كيفيته، بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار إضافة إلى الفوارق الثقافية والأوضاع السياسية في الدولة المضيفة ونوع السلعة..

2. أنواع المستويات التنظيمية لاختيار الهيكل التنظيمي:

توجد عدة مستويات في عملية اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة، نوضحها فيما يلي: (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 194)

أ. **التنظيم الأحادي:** وفق هذا المستوى من التنظيم تُؤخذ جميع القرارات في المركز الرئيسي للمنظمة، ولا تؤخذ بعين الاعتبار الأوضاع المحلية للوحدات أو الفروع الخارجية عند اتخاذ القرار.

ب. **التنظيم التعدّدي:** هنا يختلف الأمر عن التنظيم الأحادي بحيث يتخذ رؤساء الفروع القرار باستقلالية و يقوم المركز الرئيسي بالتنسيق.

ج. **التنظيم الإقليمي:** هنا تترك المنظمة مجموعة من الفروع المتواجدة في الإقليم الواحد (المتقاربة جغرافياً) لتتخذ قراراتها مجتمعة تحت راية إدارة إقليمية واحدة و مدير إقليمي مستقل.

د. **التنظيم العالمي:** هنا ينتقل مستوى التنظيم إلى درجة أعلى بحيث يحدد المركز الرئيسي الاختلافات الموجودة و يكون اتخاذ القرار في شكل مجموعة متناسقة، أي أن القرارات المركزية ستتركز حول الصورة العامة، ويُترك في بعض الأحيان المجال لمديري الفروع لاتخاذ بعض القرارات المساندة.

3. أشكال الهياكل التنظيمية على المستوى الدولي:

يتم اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتوافق مع إمكانياتها و احتياجاتها، وتتنوع هذه الهياكل خصوصا على المستوى الدولي بما يفرضه الانتشار الجغرافي من زيادة في حجم المنظمات وتعدد فروعها والإستراتيجيات المعتمدة في تسييرها. وفيما يلي سندرج أنواع الهياكل التنظيمية المعتمدة على المستوى الدولي.

أ. نموذج قسم الأعمال الخارجية:

وفقا لهذا الشكل تكون هناك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنبا إلى جنب مع إدارات المنظمة الأخرى المختصة بالسوق المحلي في الدولة الأم. من مميزات هذا النموذج أن إدارة العمليات الخارجية تكون منفصلة عن بقية الأقسام، و يساعد في إبراز مكانة أصحاب الخبرات العالمية ويزيد من تماسك العمليات الدولية. ومن عيوبه أن مديري الأقسام المحلية يكون تركيزهم على الأعمال المحلية فقط، وستكون هناك منافسة بين قسم العمليات الخارجية و بقية الأقسام على استغلال الموارد المتاحة. و عليه فإن هذا النموذج يناسب أكثر المنظمات التي يكون حجم أعمالها في الخارج صغير جدا. (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 197)

ب. نموذج الشركة الخارجية المستقلة:

وفقا لهذا النموذج تُدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام مستقلة ولكل شركة متواجدة في دولة معينة مديرها ويكون مديراً مساعداً للمدير العام للشركة الأم وعلى صلة مباشرة به. من مميزات هذا النموذج أنه يمنح استقلالية أكثر للفرع في الخارج ويساعد في تدريب الإطارات واكتساب الخبرات في

الدولة المضيفة. لكن لديه عيوب أيضا حيث لا يساعد على وضع سياسة موحدة ويعتمد حسن سير الأمور على طبيعة العلاقة بين المدير العام ومدير الفرع في الخارج.

ترتبط فعالية هذا النموذج كذلك بصغر حجم أعمال المنظمة في الخارج، وعليه فإن المنظمة في حال توسعها أو ممارستها أكثر للأعمال الخارج أن توليها أهمية أكبر وبالتالي تلجأ إلى تغيير هيكلها التنظيمي وفقا للسلع التي تنتجها أو توسعها الجغرافي أو على أساس عدة اعتبارات مجتمعة. وهذا ما سنراه في النماذج الموالية للهيكل التنظيمي.

ج. نموذج التقسيم الوظيفي:

وفقاً لهذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي، بحيث يكون المستوى الأول للمدير العام للمركز الرئيسي والمستوى الثاني لمدراء الأقسام (الإنتاج، التسويق التمويل...) بحيث يُديرون قسمهم على المستويين المحلي والدولي معاً، وقد يكون المستوى الثالث للهيكل مقسم على أساس سلعي أو جغرافي. من مميزات هذا النموذج أنه يناسب المنظمات ذات خطوط الإنتاج القليلة والمتكاملة، ويقلل من تكرار الوظيفة كما أن الإدارة المركزية تكون صغيرة. أما ما يعاب عليه فكونه يؤدي إلى فقدان العمليات الخارجية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية إضافة إلى طول الإجراءات وإضعاف المدير المحلي.

د. نموذج التقسيم الجغرافي:

وفقاً لهذا النموذج يتم التقسيم على أساس جغرافي، بحيث يكون المستوى الأول للمدير العام للمركز الرئيسي والمستوى الثاني لمديري المناطق الجغرافية الموجود بها الفروع، فيكونون مسئولين عن كل العمليات في منطقتهم الجغرافية. يفيد هذا النموذج عندما يكون حجم العمليات كبير و وجود ضرورة تفصيل مزيج تسويقي يناسب كل منطقة مع كون الفوارق داخل نفس المجموعة الجغرافية محدودة. مع ذلك يعاب عليه صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة خاصة إذا تعددت السلع، مما يؤدي إلى تعدد سياسات المنظمة الأم بين دولة وأخرى حسب فروعها.. (عبد الرحمان أحمد، 2010، الصفحات 61-62)

هـ. نموذج التقسيم السلعي:

الأساس في التقسيم هنا هو وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة، ويترأس كلٌ منها مدير مسئول عن تلك السلعة أو المجموعة السلعية. يفيد هذا النموذج عند وجود العديد من الاختلافات بين السلع، كما يفترض فيه أن يكون لكل سلعة سوق كبير بما فيه الكفاية لتغطية الأعباء وتحقيق الربح. و هذا الأمر يرافقه عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، كما تتشتت الجهود بين السلع المتعددة ويصعب التنسيق بين الخطوط.

و. نموذج المصفوفة:

وفقاً لهذا النموذج تكون هناك عدة مجموعات وكل مجموعة فيها مسئولة عن نشاط معين بحيث تكون المجموعات متداخلة أو متعاونة. وتكون الإدارات دائمة لكنها تعتمد على مواردها و أفراد الإدارات الأخرى في تنفيذ مشروعاتها. وفقاً لهذا النظام يمكن لأن المدير مسئولاً أمام المدير الإقليمي و أمام مجموعة سلعية معينة. و عليه يعاب على هذا النموذج تعارضه مع مبدأ وحدة السلطة الآمرة داخل المؤسسة الواحدة، بحيث أنه يقود للتردد و تأخير اتخاذ القرار، ومع ذلك فهناك من يساند هذا النموذج ويرى فيه بعض الإيجابية.

4. اعتبارات اختيار الهيكل التنظيمي:

يرى علماء الإدارة أن الهيكل التنظيمي ينبع من الإستراتيجية المختارة للمنظمة لا العكس، كما توجد هناك بعض الاعتبارات يجب الاستناد عليها عند القيام بتحديد نموذج الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة، نذكر منها ما يلي:

- حجم الأعمال الدولية لدى المنظمة
- تاريخ المنظمة وتطوير عملياتها
- فلسفة الشركة وثقافتها
- نوعية عمل الشركة و إستراتيجيتها
- وجود الكوادر المؤهلة للعمل على المستوى الدولي