

استراتيجية التنظيم في الاعمال الدولية

المقدمة :

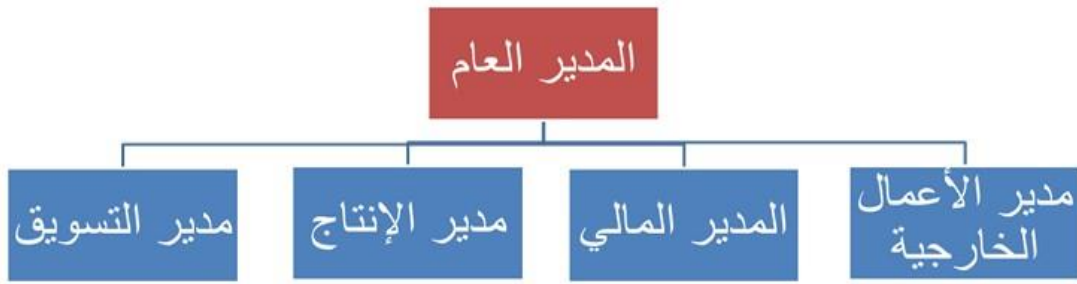
إذا كانت وظيفة التخطيط تتمثل في تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه، فإن وظيفة التنظيم تتمثل في تحديد من سيقوم بهذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين المكلفين بالعمل من الإنجاز. أي أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ على المستوى الدولي تكتنف العملية جملة من التعقيدات بفعل تعقيدات المسافة المادية وما يرتبط بها من مركزية ولا مركزية وكذا المسافة الثقافية والأوضاع السياسية في البلد المضيف.

أولاً: الهياكل التنظيمية الدولية :

سبق وأن أكدنا أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ . وهنا لدينا العديد من أشكال الهيكل التنظيمية التي يجب اختيارها بما يتلاءم وإمكانات واحتياجات المنظمة، منها:

١- نموذج قسم الأعمال الخارجية :

هنا يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنباً إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر كما في الشكل التالي:



مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية

يعطي الأعمال الخارجية صوتا مسموعا بفصلها بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها

يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالية ويشكل مجالا لاكتسابهم مزيدا من الخبرات

يزيد من تماسك الأعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا .

□ مساوي نموذج قسم الأعمال الخارجية

اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية

وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد

انعدام التنسيق مع بقية الإدارات .

← لا يناسب هذا النموذج الأعمال الدولية ذات الحجم الكبير وإنما يصلح للأعمال

الخارجية الصغيرة .

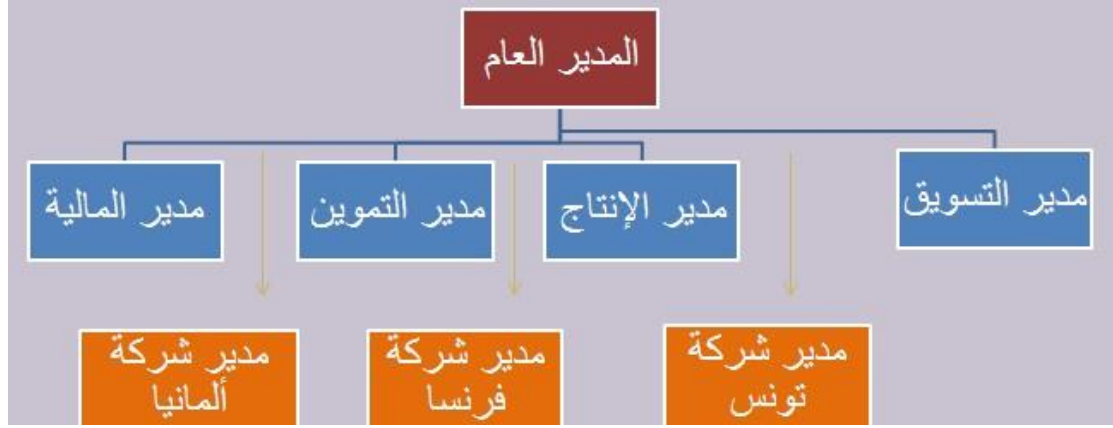
٢- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة:

وفق هذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشركات أو أقسام 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 .

نموذج الشركات الخارجية المنفصلة



□ مزايا النموذج :

يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يجبذه البلد

المضيف خاصة في ظل تنامي النعرات القومية؛

يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذاك؛

يقوي الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة.

• مساوى النموذج :

لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، بحيث يعتمد كل ي يء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والمدير العام.

كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النظام بكثرة ثم بدأت التخلي عنه منذ السبعينات.

+ ملاحظة :

النظم السابقة تفرق ما بين الأعمال الدولية والأعمال المحلية وهي غالبا ما تركز على الأعمال المحلية.

لكن عندما تتطور أعمال الشركة وتنمو تزداد أهمية الأعمال الخارجية لتحوز على ذات الأهمية مع الداخلية وهي مرحلة متقدمة لتطور الشركة باتجاه أنظمة دولية التوجه.

باتجاه تلك المرحلة يبدأ الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالا تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع أو المناطق الجغرافية أو على شكل مختلط كما يلي:

• نموذج التقسيم الوظيفي :

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

رغم انتشار هذا النموذج على المستوى المحلي فهو نادر على المستوى العالمي.

• المزايا والاستخدامات :

يناسب هذا التقسيم الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات

الاستخراجية التي تعمل في قطاع المعادن

وحتى لو تعددت خطوط الانتاج فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها

وتمويلها(منتجات الشركات البترولية من بنزين وكيروسين وزيوت محركات، كلها تنتج

وتمول وتسوق بنفس الطريقة)

يشجع النموذج التخصص الوظيفي

يمركز القرار ويقلل بالتالي من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود

تكون الإدارة العليا صغيرة لعدم الحاجة للاشتراك في كل صغيرة.

• المساوى :

يؤدي هذا النظام إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة

بسبب ذلك

تفقد العمليات الدولية خص وصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية

يتضمن النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسئولية وعدم

وحدة السلطة الأمره حيث يكون مثلا مدير التسويق المحلي في البلد «س» مسؤولاً أمام المدير

المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا.