

المحور الخامس: تنظيم وهيكل العمليات الدولية

أولاً- تنظيم العمليات الدولية:

1- مفهوم التنظيم الدولي:

هو وظيفة تختص بتقسيم العمل الدولي وتحديد المؤسسات ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ وتتطلب هذه الوظيفة إعداد الهيكل التنظيمي المناسب الذي من خلاله توضح العلاقة بين أجزائه التنظيمية .

2- أهمية التنظيم الدولي :

- لا تختلف أهمية التنظيم المحلي عن الدولي المتمثلة في :
- يهتم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره؛
- يوضح الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وثبات العمل؛
- يهيئ الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة؛
- يكفل تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية من مختلف أجزاء الوجوه الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات؛
- يهيئ الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للشركة.

3- مبادئ التنظيم الدولي:

يمكن ذكرها كما يلي :

- نطاق الإشراف؛ - وحدة الأمر ؛ -المركزية ولا مركزية؛
- تفويض السلطة؛ - مبدأ التنسيق؛ - مبدأ المرونة؛
- مبدأ الهدف؛ -مبدأ التخصص؛ - تقسيم العمل؛
- مبدأ وحدة القيادة.

4- تقسيمات التنظيم الدولي:

أ -من حيث اتخاذ القرارات:

- التنظيم الدولي الأحادي :الشركة في الدولة الأم تتخذ القرارات دون مراعاة الاعتبارات للفروع في الدول الأخرى.
- التنظيم الدولي التعددي :الفروع المحلية للشركة لها استقلالية عامة.
- التنظيم الدولي الإقليمي :يكون اتخاذ القرار سويا على مستوى الإقليم تحت إدارة إقليمية عن الشركة الأم

- **التنظيم الدولي العالمي:** القرارات المركزية للشركة الأم تهتم بالصورة العامة للشركة وتشرك الفروع في اتخاذ القرارات المساندة.

ب - من حيث العلاقة التنظيمية والاتصالات:

- نموذج قسم إدارة الأعمال الخارجية؛
- نموذج التقسيم الوظيفي؛
- التقسيم على أساس سلعي؛
- نموذج الشركة الخارجية للمنظمة؛
- نموذج التقسيم الجغرافي؛
- نظم مختلفة .

ثانيا - هيكل 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:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية الدولية، وهذه العوامل محكومة بمجموعة من المحددات، جزء من هذه الأخيرة يأتي من داخل الشركة، وجزء آخر مفروض من خارج الشركة والموضحة فيما يلي:

3-1 العوامل الداخلية (المحددات التنظيمية)

أ- **حجم العمليات الدولية:** حيث يتم الحكم على حجم الشركة من خلال واحد أو أكثر من المؤشرات التالية: عدد العاملين، حجم المبيعات، الحصة السوقية، استثمارات الشركة.

ب- **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.

ت-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.

ث - متطلبات بيئة الشركة: تلعب البيئة التي تنشط فيها الشركة دورا كبيرا في التأثير في تصميم الهيكل التنظيمي.

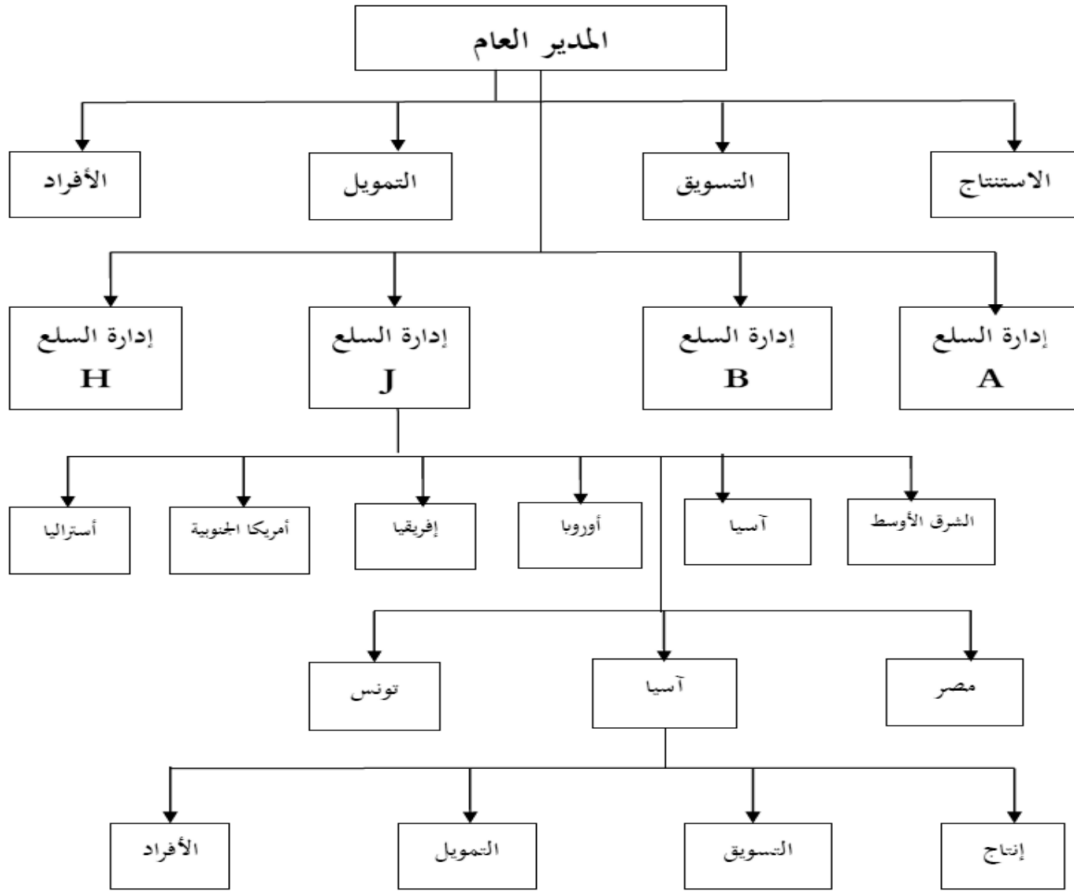
3-2- العوامل الخارجية: من أبرز الدراسات في هذا المجال دراسة " ستوفورد ويلز " عن الهيكل التنظيمي علاقته بالعوامل الخارجية، وقدم من خلالها أنموذجا لتحديد خيار الهيكل التنظيمي في الشركات الدولية تبعا لمتغيري تنويع المنتجات وحجم المبيعات الدولية.

4- نماذج الهياكل التنظيمية الدولية

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:

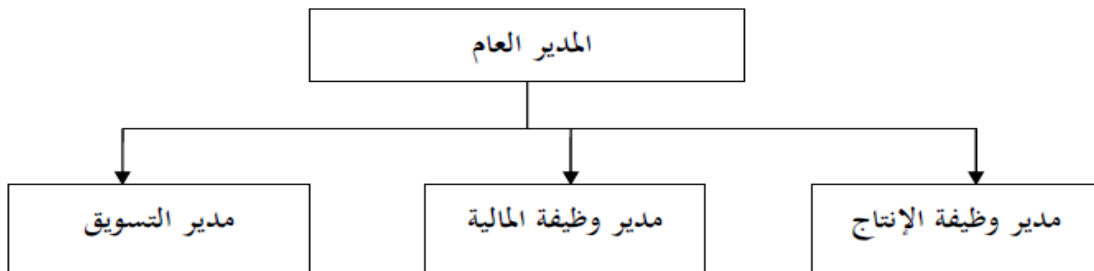
الشكل رقم (1): التنظيم على أساس سلعي



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

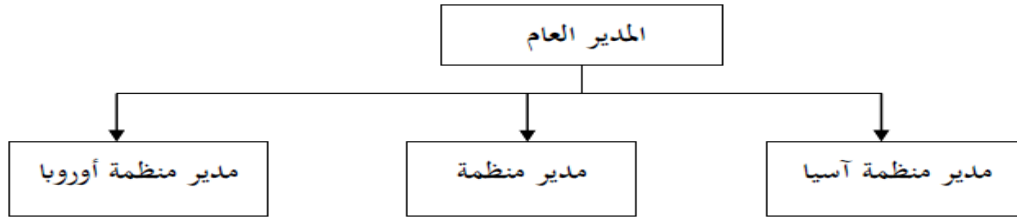


ج نموذج التنظيم الجغرافي:

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 أيضا تركز الإدارة العليا على التخطيط والنظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية.

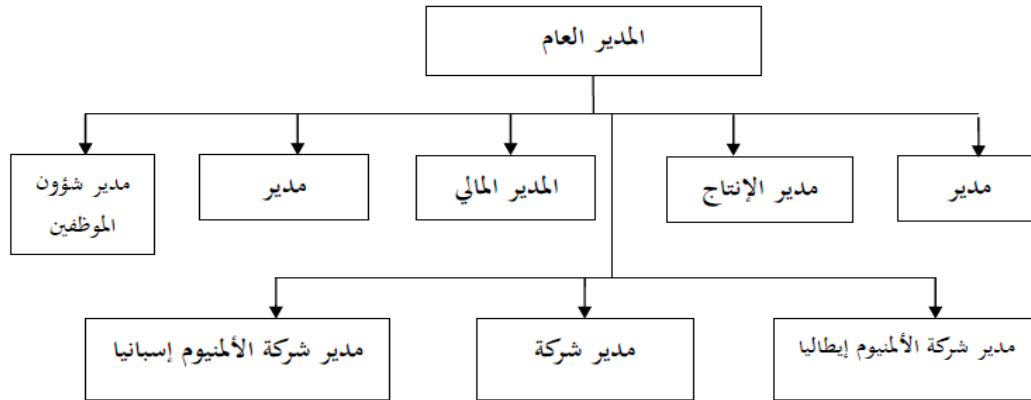
الشكل (4-3): نموذج التقسيم الجغرافي



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

وفق هذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشركات أو أقسام منفصلة لكل عمل في بلد مدير مستقل يخضع للمدير العام وهو بمثابة مساعد له، حيث الشركة الخارجية تكون مستقلة تعتبر على صلة مباشرة وجزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي الأساسي.

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 وظيفة 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:

أحد 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 أبرز سمات النموذج الافتراضي هي غياب الهرمية وإمكانية تطبيق الموقفية وزيادة مساحة التمكين، توافر كفاءات إدارية متقدمة لها خبرة ودراسة ومهارة في تنفيذ المهمات الموكلة.

ثالثاً- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية

لا يمكن أن نتجاهل مدى أهمية قرار اختيار الشكل المناسب للدخول للأسواق الأجنبية، فبعدما يتم تحديد الفرص المتاحة في الأسواق ومقومات هذه الفرص، يتم تحديد أحسن أسلوب لاقتحام السوق المستهدف، عموماً يمكن إبراز استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية فيما يلي:

1- التصدير:

والذي يعد أهم وأبسط البدائل للدخول إلى الأسواق الخارجية، وعندما يتم اختيار قرار التصدير كأسلوب للدخول للأسواق الدولية فإن الإدارة تستطيع الاختيار بين طريقتين واضحتين، وهما التصدير غير المباشر، والتصدير المباشر.

2- الاتفاقيات التعاقدية:

الاتفاقيات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين شركة دولية وشركة في دولة أخرى، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا والمعرفة الفنية من الدولة الأم إلى الدولة المضيفة دون استثمارات مادية من الطرف الأول. وتوجد العديد من الأشكال التعاقدية أهمها: عقود الترخيص، عقود الامتياز، عقود الإدارة، عقود التصنيع وعقود تسليم المفتاح.

3- الاستثمار الأجنبي المباشر:

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج أو أي نوع من النشاط الإنتاجي. ويمكن تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى:

✓ الاستثمار المشترك؛

✓ الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

4- التحالفات الإستراتيجية:

ويقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية والاقتصادية) إحلال التعاون محل المنافسة، التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، وقد يؤدي التحالف إلى التعاون والسيطرة على المخاطر التهديدات، والمشاركة في الأرباح، والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة (المعنوية). ويتم التحالف بين المؤسسات الكبيرة أو بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة أو بين الحكومات، أو بين الحكومة والمؤسسات في الأقطار المختلفة بشأن مشروع معين قد يكون منتجاً جديداً أو تطويراً تكنولوجيا لتحقيق هدف إستراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التحالف.

5- الاكتسابات الدولية:

وهي شراء إحدى الشركات لشركة أخرى أقل منها حجماً، مع محافظة الشركة المشتري على شخصيتها واسمها وذمتها. غالباً ما يكون الاكتساب استحواذ غير ودي، ويعد الوسيلة الأكثر اعتماداً لتطوير مستويات التنويع بدخول الشركة الأم في أعمال تختلف عن طبيعة عملياتها الحالية عبر تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.