

# الفصل العاشر

## التنظيم في شركات الأعمال الدولية

- ١ - مفهوم التنظيم في شركات الأعمال الدولية.
- ٢ - الهيكل التنظيمي لشركات الأعمال الدولية.
- ٢ - المقومات الرئيسية لاختيار أشكال التنظيم.

obeyikan.com

## التنظيم في شركات الأعمال الدولية

### أولاً - مفهوم التنظيم في شركات الأعمال الدولية:

سبق وأشرنا في الفصل السابق على أن وظيفة التخطيط تهتم بدراسة الإمكانيات والطاقات الإنتاجية والمادية والبشرية المتوفرة ( أو المتوقع توفيرها) ومن ثم إعداد الخطط التفصيلية بالنسبة لكافة الأنشطة المالية والتسويقية والإنتاجية والقوى العاملة والفنية وغيرها، وذلك في ضوء بحوث ودراسات معمقة حول كافة هذه الجوانب لكي تكون الخطة قابلة للتنفيذ ومنسجمة مع أهداف الشركة الدولية، شريطة أن يكون هناك هامش من المرونة بهدف إدخال بعض التعديلات المطلوبة على جسم الخطة السنوية كلياً أو جزئياً في ضوء بعض التطورات أو التغيرات غير المتوقعة التي قد تحصل أثناء العام. وهذا ما يطلق عليه عادة بمرونة الخطة وقابليتها للتعديل والتكيف.

### أما مسألة التنظيم في شركات الأعمال الدولية فإنها تعنى بحملة من المهام وهي:

- أ - تحديد الجهات المسؤولة عن القيام بتنفيذ كافة أجزاء الخطة.
- ب - تحضير كافة الموارد المطلوبة التي تمكن الأجهزة في الشركة من تنفيذ خططها وبرامجها.
- ج - منح وتفويض السلطات المناسبة للأجهزة والأشخاص لتمكينهم من تحمل مسؤولياتهم تجاه الإدارة العليا، وبالتالي إعطاؤهم الحق في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية التي يرونها مناسبة في استخدام الموارد البشرية والمادية الموضوعة بتصرفهم.

والتنظيم إذن يعنى توزيع المهام والأعمال ومنح السلطات المطلوبة للأشخاص المسؤولين عن الاستخدام الرشيد والعاقل للطاقات الإنتاجية والبشرية والمالية المتاحة لتنفيذ البرامج والخطط الموضوعة من قبل السلطات العليا. وتفويض السلطات أحياناً يعنى إعطاء المزيد من الصلاحيات للإدارات الفنية مثلاً بدراسة واختيار مجموعة من البدائل لتجديد الآلات والتجهيزات والخطوط الإنتاجية من مصادر مختلفة ومن ثم يتم اتخاذ القرار النهائي بشأن اختيار أحد هذه البدائل أو اختيار أكثر من بديل في بعض الأحيان. في ذات الوقت يعطى المدير المالي حرية تحديد مصادر الأموال اللازمة لتغطية تكاليف تنفيذ الخطة سواء عن

طريق التمويل الداخلي الذاتي أو عن طريق القروض أو عن طريق طرح أسهم وسندات جديدة أو غير ذلك.

### التوجهات التنظيمية السائدة الآن في عالم الشركات الدولية هي:

١. اتخاذ كافة القرارات الخاصة بفرع الشركة في البلد المضيف في موطن الشركة الأم، أي مركزية اتخاذ القرار، وما على إدارات الفروع الخارجية إلا تنفيذ مضامين القرارات والتعليمات الصادرة من الشركة في الوطن الأم. ويستخدم عادة هذا الأسلوب عندما تتوافق البيئة الاقتصادية والثقافية والقانونية في البلد الأم مع نفس البيئة في البلد المضيف، وقد تكون المواقع الجغرافية متقاربة أيضاً.
٢. اتخاذ كافة القرارات الخاصة بفرع الشركة في البلد المضيف من قبل إدارة هذا الفرع تحديداً على أن يتم التنسيق مع مركز الشركة في البلد الأم. وهذا يعنى إعطاء الاستقلالية الكبيرة للفرع الخارجي بحيث تكون إدارته قادرة على رسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة كافة المعوقات التي تحد من قدرة الفرع على تحقيق أهدافه وتنفيذ خطته.
٣. تلجأ أحياناً الشركات الأم التي تنتشر فروعها في عدة بلدان متجاورة جغرافياً إلى أن تعين مديراً إقليمياً واحداً مسؤولاً عن إعداد السياسات وتنسيق النشاطات وإعداد البرامج والخطط ومتابعتها بالنسبة للفروع في هذه البلدان المتجاورة، شريطة التنسيق الكامل مع الإدارات الإقليمية من جهة ومع الإدارة المركزية في البلد الأم بالنسبة للاتجاهات العامة من جهة أخرى.
٤. اتخاذ القرارات المحورية من قبل الإدارة المركزية في البلد الأم للشركة على أن تترك حرية اتخاذ القرارات بالنسبة لمدراء الفروع والوحدات الخارجية بالنسبة للقضايا الفرعية التي تخص وحداتهم في إطار بيئة العمل في البلد المضيف. من الشائع أيضاً بالنسبة للعديد من شركات الأعمال الدولية أنها تعطي صلاحيات مطلقة لإدارات فروعها المنتشرة في العديد من الدول المضيفة لوضع سياساتها وخططها استجابة لحساسية الأسواق والبيئات في هذه الدول من حيث التلائم مع الأنظمة والقوانين السائدة من جهة ومراعاة متطلبات وأذواق المستهلكين من جهة ثانية. لكن المشكلة في هذا النوع من التنظيمات تكمن في صعوبة الاستجابة والتنسيق بالنسبة للتغيرات التي تحصل في البيئة العالمية من قبل جميع مدراء الفروع المنتشرة على نطاق جغرافي متباعد. بينما تجد بعض الشركات الدولية المتقدمة في بلدان آسيا بأنه عليها أن تركز عملياتها

الأساسية في البلد الأم بالنسبة للمسائل المحورية على اعتبار أنها هي الأقدر على فهم طبيعة التغيرات العالمية واتخاذ ما يلزم من إجراءات للتكيف معها بشكل مباشر مما يحقق لها القدرة على الاستجابة السريعة لهذه التطورات، لكن ربما تفقد في هذه الحالة الإدارات في البلدان المضيفة القدرة على الاستجابة لبعض متطلبات البيئات المحلية.

وهناك نمط ثالث من الشركات الدولية التي تحقق المواءمة بين الاستجابة للتطورات العالمية والتكيف مع الظروف البيئية في البلدان المحيطة دون أن تفقد أي شرط من شروط نجاحها، وذلك عن طريق توفير عوامل المرونة الكافية التي تمكنها من اقتناص الفرص في كافة الأسواق وتسهيل حرية الانتقال من سوق لآخر وفق مقتضيات مصلحة الشركة الأم المتوافقة مع مصالح البلد المضيف ومستهلكيه. وهذا يعنى قدرة إدارة الشركة الأم على التكامل عالمياً من خلال الربط الدائم بين عمليات فروعها في الخارج مع المراكز المنتشرة في البلد الأم.

**وهذا الاتجاه الأخير يحقق مزايا تنظيمية متعددة لشركات الأعمال الدولية من**

**أهمها:**

- أ - بقاء الارتباط قوياً ومتماسكاً بين الفروع في البلدان المضيفة والبلد الأم في إطار استخدام أسلوب إداري عالمي.
- ب - تحقيق التكامل فيما بين الوحدات الخارجية والداخلية.
- ج - اقتناص الفرص البديلة التي يمكن أن تتحقق في أسواق جديدة أو من خلال تبادل الموارد فيما بين الوحدات التنظيمية التابعة للشركة الدولية.

والأمثلة على ذلك متعددة من خلال قيام بعض الشركات بنقل مركز قيادتها وإدارتها من البلد الأم إلى البلد الآخر الذي يمثل السوق فيه ثقلاً حقيقياً على المستوى العالمي. فشرركات أمريكية تنقل إدارتها إلى آسيا، وأخرى تنقلها إلى أوروبا، وثالثة تنقل إدارتها وقيادتها من بلد أوروبي صغيراً إلى بلد أوروبي آخر سوقه واسعة ويمثل مركزاً تجارياً ومالياً دولياً.

عموماً إن تحديد درجة المركزية في اتخاذ القرارات على مستوى شركات الأعمال الدولية أو تفويض السلطات والصلاحيات للإدارات المنتشرة في العديد من الدول المضيفة مسألة معقدة وشائكة وتختلف حسب الشركة وطبيعة نشاطها الداخلي والخارجي، وحسب طبيعة البيئة في البلد المضيف. لذلك فإن التحكم بدرجة التفويض للسلطات واتخاذ

القرارات قد يكون محفوظاً بالمخاطر، حيث أن الإفراط في تفويض السلطات قد يعالج بشكل جيد الأوضاع المرتبطة بحاجات البيئة في البلد المضيف، لكنه قد يحرم الشركة الأم من إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وفي ذات الوقت فإن المركزية في اتخاذ القرار قد لا تكون متلائمة مع الأجواء السائدة في مقر البلد المضيف، وبشكل عام فإن درجة التفويض تختلف باختلاف طبيعة السلعة والحاجة إلى إدخال تعديلات جوهرية على خصائصها وتصاميمها لتكون أكثر ملائمة لأذواق المستهلكين في البلد المضيف. وفي حال إدراك الإدارة العليا في المركز بأن لديها كفاءات إدارية عالية المستوى في الأسواق الخارجية قادرة على اتخاذ القرارات التي تمثل الأهداف العليا للشركة الأم فإن هذه الأخيرة ستقوم بالتأكيد بإعطاء صلاحيات أوسع مدرائها في الخارج الذين يعرفون جيداً الأبعاد الحقيقية لرسالة الشركة الداخلية والخارجية، ويعرفون أيضاً الأهداف الخاصة بعمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وقادرون على تحقيقها.

إذن في حالات معينة يقتضي التنظيم تفويض الصلاحيات للمدراء في الفروع الخارجية باتخاذ سلسلة من القرارات بصورة مستقلة ودون العودة إلى المركز، لكن في حالات أخرى عندما تعتمد بعض الشركات الدولية سياسات التتميط في إنتاج سلعتها للأسواق الداخلية والخارجية فإن الإدارة المركزية هنا لا تقوم بتفويض سلطاتها في مجالات الإنتاج وشراء مستلزمات الإنتاج من الأسواق في البلد المضيف طالما أنها هي القادرة على تأمينها للفروع الخارجية. وهذا يعني أن الشركة تقوم باعتماد مبدأ التكامل في عملياتها داخل وخارج حدود البلد الأم.

## **ثانياً – الهيكل التنظيمي Organizational Structure لشركات الأعمال الدولية :**

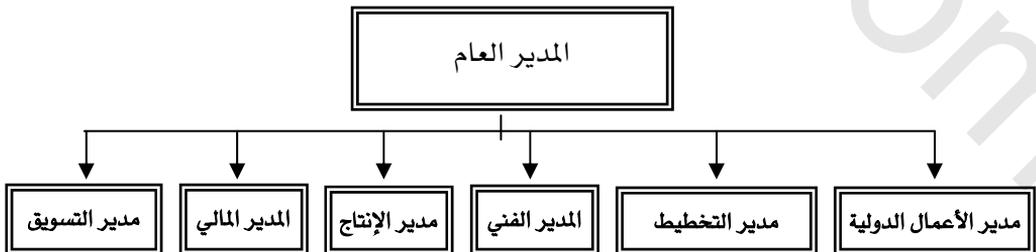
كما بينا فإن وظيفة التنظيم الإداري تتصل بتقسيم وتوزيع الأعمال وتحديد السلطات والصلاحيات ووضع البناء الهيكلي الذي يمكن الأفراد والمدراء في مختلف مواقعهم من تنفيذ المهام المناطة بهم، حيث يتم تحديد المواقع وخطوط الاتصال وتوضيح شبكة العلاقات بين كافة أجزاء الهيكل التنظيمي بشكل متكامل ودون أي تعارض أو ازدواجية في نشاطاتها. وتختار في العادة شركات الأعمال الدولية الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وحجم العمل وطبيعة الإنتاج فيها، وكذلك التوزيع الجغرافي لفروعها الخارجية في العديد من البلدان وبما يتماشى مع تطورها التاريخي وآفاقها المستقبلية.

ونماذج الهياكل التنظيمية التي سنستعرضها على صعيد شركات الأعمال الدولية هي :

:

تعتمد الشركات التي تسعى إلى زيادة صادراتها إلى الأسواق الخارجية أو إلى توظيف قسم من استثماراتها في بلدان خارج حدودها الإقليمية إلى تخصيص مديرية (دائرة، قسم) تختص بممارسة الأنشطة الخارج حدودية جنباً إلى جنب مع بقية المديريات المركزية في البلد الأم. وفي هذه الحالة يكون المدير العام للشركة مسئولاً عن كافة النشاطات الداخلية والخارجية يساعده معاون للمدير العام للأعمال الخارجية. إن ما يؤخذ على هذا النموذج أن عدم تعاون بقية المدراء مع مدير الأعمال الدولية قد يقود إلى فشل النشاط الخارجي، على اعتبار أنهم مشغولون بمتابعة المسائل المحلية دون النشاطات الخارجية التي لا تقع في إطار مسؤولياتهم القانونية. فمثلاً إذا أراد مدير الأعمال الخارجية أن يدخل بعض التعديلات على تصاميم وأشكال السلع المراد تصديرها فإن مدير الإنتاج قد يجد نفسه غير مضطر لتلبية هذا الطلب أو أن يجد أعذاراً تمكنه من التهرب من إدخال هذه التعديلات. وفي هذه الحالة يجد مدير الأعمال الدولية نفسه في حالة صراع أو نزاع مع بقية المدراء إذا لم يتدخل المدير العام في الوقت المناسب ليؤكد ضرورة وأهمية التنسيق والتعاون فيما بين بقية الإدارات ومدير الأعمال الدولية.

لكن ما يميز هذا النموذج هو تخصيص مديرية (دائرة، قسم) مختصة بالأعمال الخارجية بدلاً من بعثتها أو تبعيتها لعدة إدارات في الشركة، بالإضافة إلى تمكين بعض العناصر من التعامل مع الأسواق الخارجية واكتساب المهارات والمعارف في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل على الصعيد العالمي. كما أن هذا النموذج يساعد على تركيز كافة العمليات الدولية في جهة واحدة لدى الشركة. قد يكون هذا النموذج ملائماً بالنسبة للشركات التي يكون حجم أعمالها الخارجي محدوداً لكنه غير مناسب نهائياً للشركات التي تتعامل مع مجموعة واسعة من الأسواق الدولية وبكميات كبيرة. الشكل رقم / ١٢ / يبين نموذج المديرية الخاصة بالأعمال الدولية

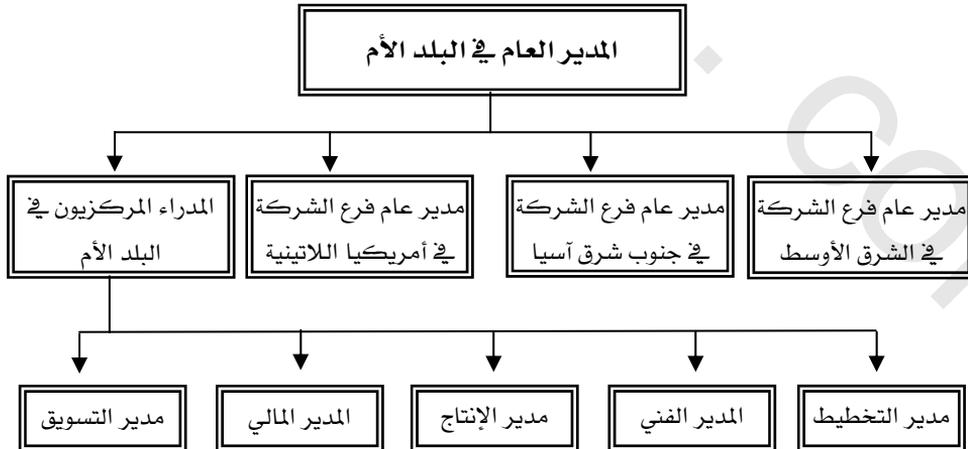


الشكل رقم /١٢/ نموذج المديرية الخاصة بالأعمال الدولية

بموجب هذا النموذج يتم إحداث شركات خارجية مستقلة تماماً تتبع الشركة الأم في الوطن الأصلي، ويعتبر مدير الشركة الخارجية معاوناً ومساعداً للمدير العام للشركة الأصل، لكن الشركة الخارجية المستقلة تعتبر على صلة مباشرة وجزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي الرئيسي وكأنها إحدى بنات الشركة الأم. وفقاً لهذا النموذج فإن الشركة الخارجية المستقلة تخضع للإدارة العليا وتتلقى منها التعليمات المطلوبة حول العديد من القضايا، وترفع لها التقارير باستمرار عن سير نشاط العمل ومستويات الأداء والتنفيذ، وفي الحالات الحرجة فإنها تلجأ إلى الشركة الأم للحصول على الاستشارات المفيدة منها حول المسائل المطروحة. وبما أن كل شركة خارجية مستقلة فإنها لا تتنافس مع الدوائر والفروع المحلية في البلد الأم، لكن المنافسة قد تظهر بين الشركات الشقيقات في الأسواق الدولية. يساعد هذا النموذج أيضاً في إعداد وتدريب أطر بشرية عالية التأهيل من خلال اكتساب الخبرات والمهارات في الأسواق الدولية، وفي حل المشاكل العالقة من خلال التواصل الدائم والمباشر فيما بين المدير العام المركزي وإدارة الشركة الخارجية المستقلة، وفي مساندة الظروف البيئية القانونية والاقتصادية والثقافية السائدة في البلد المضيف.

من الصعوبة بمكان في ظل هذا النموذج قيام الشركة الأم بوضع وتنفيذ استراتيجية دولية موحدة، حيث تقوم كل شركة خارجية مستقلة برسم سياساتها ووضع برامجها وخطتها في هذي المعطيات المتوفرة لديها وفي نطاق البيئة المسيطرة في البلد المستهدف.

الشكل رقم / ١٣ / يبين نموذج الشركة الخارجية المستقلة



الشكل رقم / ١٣ / نموذج الشركة الخارجية المستقلة

:

في شركات كثيرة دولية ووطنية عادة يتم تصميم الهياكل التنظيمية على أساس الوظائف الإدارية الفنية مثل وظيفة التخطيط والإحصاء، الإنتاج، التمويل، القوى البشرية (الموارد البشرية)، الهندسية (أو الفنية)، التسويق وغيرها. أي أن المدير المالي مسؤول عن تأمين السيولة المالية المطلوبة وتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بالنسبة للنشاطات الداخلية والخارجية، وكذلك الأمر بالنسبة لمدير التسويق الذي تتحدد مسؤولياته في دراسة الأسواق الداخلية والخارجية وتحديد احتياجاتها ومتطلباتها والعمل على تلبيةها في الوقت المناسب. كما أن مدير الإنتاج يجب أن يضع خطته الإنتاجية في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن توفيرها وبناء على دراسات وبرامج الدائرة التسويقية التي تحدد خصائص وأنواع السلع المطلوبة داخلياً وخارجياً وكمياتها.

إن النموذج الوظيفي في التنظيم الإداري غير شائع الاستخدام كثيراً في شركات الأعمال الدولية، لكنه مناسب بالنسبة للشركات التي تعمل في الإطار المحلي. وقد يكون هذا النموذج صالحاً لبعض الشركات الاستخراجية حيث تتشابه منتجاتها وخطوطها الإنتاجية محدودة نسبياً، وطرائق وأساليب توزيعها وتسويقها نمطية في كافة دول العالم تقريباً.

من محاسن هذا النموذج هو التركيز في صنع واتخاذ القرارات ويقلص من التكرار والازدواجية في الأعمال الوظيفية، حيث تقوم الدائرة المالية بإجراء كافة التعاملات المالية الداخلية والخارجية في مركز واحد، كما يحرر هذا الأسلوب الإدارة العليا من الإجراءات التفصيلية لتتفرغ للتركيز على إعداد وتنفيذ السياسات المؤدية إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة.

أما من حيث مساوئ هذا النموذج فهي تنحصر في: عدم إعطاء العمليات الدولية الأهمية التي تستحق والتعامل معها من منظور محلي، تضارب المسؤوليات وغياب وحدة الأمر والتوجيه بالنسبة للسلطة، صعوبة وضع استراتيجية شاملة للشركة تضم العالمي والمحلي في آن معاً.

:

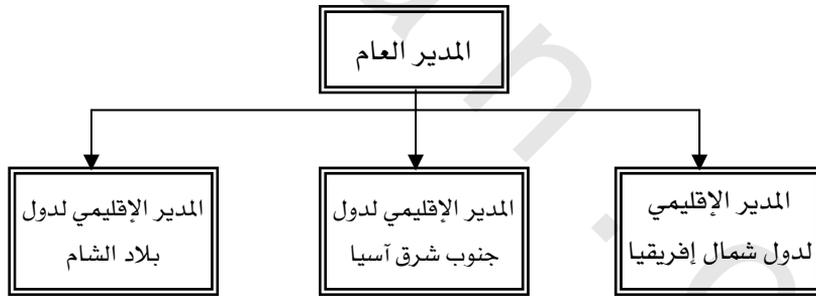
عندما تتوسع نشاطات شركة الأعمال الدولية لتطال مناطق جغرافية واسعة ومتباينة

من حيث الظروف البيئية والاقتصادية والثقافية وغيرها فإن الشركة تجد نفسها مضطرة لاعتماد النموذج الجغرافي في إعداد الهيكل التنظيمي لها ، بحيث يعين لكل إقليم (منطقة) جغرافي مدير مسئول عن نشاطات الشركة الأم في هذه المنطقة بما في ذلك التخطيط والإنتاج والتسويق والموارد البشرية والتمويل وغيرها.

ويناسب هذا النموذج تلك الشركات التي تكون تشكيلات إنتاج سلعتها واسعة ومتباينة من منطقة إلى أخرى مثل تباين الأذواق الاستهلاكية ما بين الأمريكيين والأفريقيين والآسيويين مما يستدعي اعتماد مزيج تسويقي مختلف يتلاءم مع خصوصية كل منطقة جغرافية. وفي حال اشتداد المنافسة يصبح هذا النموذج مطلوباً لكي تركز إدارة المنطقة الجغرافية للشركة الدولية على متطلبات واحتياجات مستهلكيها ودراسة القوى المنافسة الأخرى والعمل على تجاوزها.

يعانى المسؤولون عن تطبيق هذا النموذج من صعوبة تنسيق السياسات والبرامج فيما بين مختلف المناطق ذات البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة ، كما يصبح هذا النموذج أكثر تعقيداً عندما تتعدد التشكيلة السلعية التي تتعامل معها الشركة ، حيث يتطلب هذا الأمر من إدارة الشركة الدولية إجراءات مختلفة من بلد لآخر.

الشكل رقم / ١٤ / يبين النموذج الجغرافي في التنظيم الإداري



الشكل رقم / ١٤ / النموذج الجغرافي في التنظيم الإداري

:

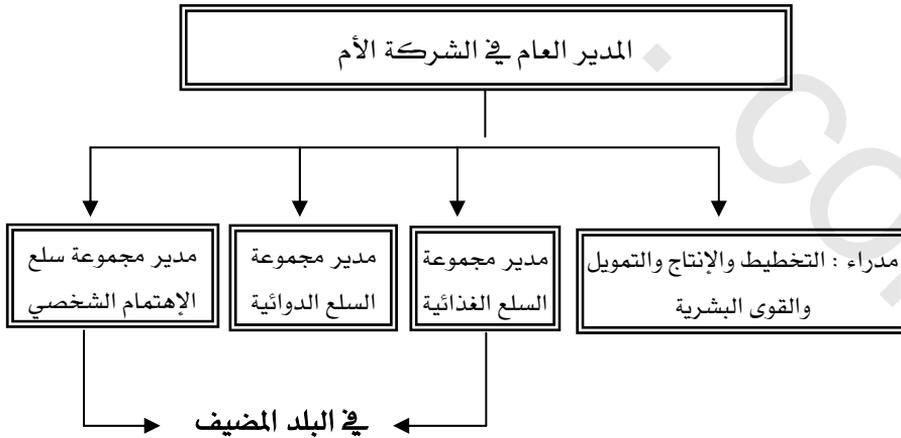
يقوم هذا التقسيم على أساس تشكيل إدارة مستقلة ومنفصلة لكل سلعة واحدة (أو مجموعة سلع صغيرة متشابهة من حيث الخصائص والاستخدامات) ويعين مدير مسئول لكل سلعة (مجموعة سلع) على مستوى جميع الدول التي تمارس الشركة الدولية نشاطاتها فيها ، كمدير المواد الغذائية ومدير الصناعات الدوائية ، ومدير الأدوات المنزلية ،

ومدير المفروشات والأثاث..إلخ.

قد يكون هذا التقسيم مناسباً في حال وجود تباين كبير بين السلع من حيث المواصفات والخصائص والاستخدامات، أو من حيث أساليب التسويق والترويج الخاصة بها، شريطة أن يتوافر سوق كبير لكل سعة أو تشكيلة سلعية متشابهة.

في أحيان كثيرة يكون للشركة الدولية الواحدة أكثر من شركة فرعية في البلد الأجنبي، وخاصة إذا كان هذا البلد ذا سوق واسعة وامتداد جغرافي كبير، وكل واحدة من هذه الشركات الفرعية تقوم بتصنيع وتسويق سعة واحدة دون سواها (أو مجموعة سلع متماثلة). وهذا يستدعي من الشركة أن توفر طواقم كثيرة من الاختصاصيين في المجالات الفنية والتسويقية والتمويلية لكل سعة من السلع مما يبرر تماماً ضرورة اعتماد مبدأ التقسيم التنظيمي على أساس سلع. وقد يكون هذا الأسلوب مطلوباً بالنسبة للكثير من الشركات الدولية التي تنتج سلعاً متباينة لكنها قد تكون مشتقة من بعضها البعض مثل شركات الصناعات الميكانيكية التي تنتج المحركات والطاولات المعدنية والأدوات المنزلية التي تختلف عن بعضها من حيث طريقة الإنتاج والتسويق وأسلوب التوزيع. لكن يصعب في بعض الأحيان التنسيق بين مجموعات السلع ويصبح مدير السعة مهتماً بسلعته فقط دون إنباء الاهتمام الكافي لبقية السلع ومركزاً جهوده أيضاً مع العاملين في شركته على أعداد الطواقم الخاصة بالتسويق والتوزيع. وهذا بدوره قد يحول دون استفادة الشركة من اقتصاديات الحجم في مجالات الإنتاج والتمويل والتسويق.

شكل رقم /١٥/ يبين التقسيم التنظيمي على أساس سلع

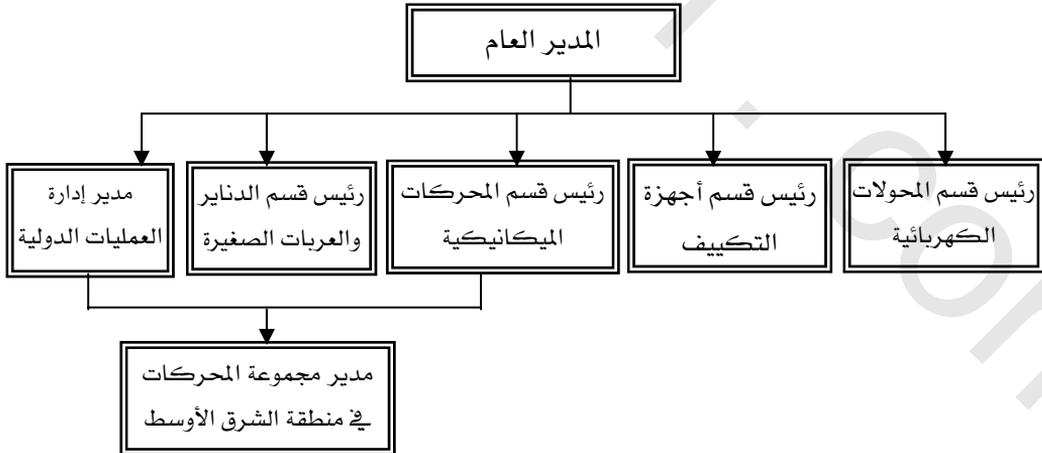


الشكل رقم /١٥/ التقسيم التنظيمي على أساس سلع

مما تقدم يمكن الحكم على أن لكل نموذج من نماذج التنظيم الهيكلي الإداري محاسنه ومساوئه التي تجعل من الصعوبة بمكان اختيار نموذج واحد يمكن من تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة الدولية من النواحي الإنتاجية والتمويلية والتسويقية وغيرها. لذلك كان لابد من التفكير بابتداع نموذج يأخذ بالحسبان محاسن التنظيم على أساس جغرافي أو وظيفي أو سلمي وغير ذلك ويستعبد إلى أكبر حد ممكن مساوئ هذه النماذج أتفق على تسميته بالنظام المركب أو النظام المختلط.

في ظل النظام المركب يتم إنشاء عدة مجموعات فنية - إدارية تكون كل واحدة منها مسؤولة عن القيام بنشاط واحد محدد شريطة تحقيق التنسيق والتعاون فيما بين هذه المجموعات. وإدارات المجموعات يتم تشكيلها بشكل دائم ويتصف العمل فيما بينا بالتداخل والتعاون. بحيث يمكن لأية إدارة استخدام العناصر البشرية والمادية العائدة لمجموعة أخرى على أن لا يؤثر ذلك على عمل المجموعة نفسها. وبهذا يتم التعاون واستخدام الإمكانيات المتاحة لكافة المجموعات في تنفيذ المشروعات العائدة لها. كما ويمكن أن يعمل مجموعة من الموظفين من كل إدارة في وحدة تابعة لمنطقة جغرافية يديرها مدير منطقة أو مدير إقليمي ويرفع العاملون في هذه الوحدة الجغرافية (الإقليمية) تقاريرهم بصورة دورية لكل من مدير الوحدة ومدير إدارتهم الأصلية التي جاؤوا منها.

ويوضح الشكل رقم / ١٦ / النظام المختلط (المركب) في التقسيم التنظيمي.



الشكل رقم /١٦/ النظام المركب في التقسيم التنظيمي

في ظل النظام المركب يكون عادة مدير العمليات في أحد البلدان الخارجية مسئولاً مسؤولية مباشرة أمام المدير الإقليمي في منطقة جغرافية واسعة، كما ويسأل أمام مدير المجموعة السلعية التي ينتمي إليها نشاطه. إن تبعية مدير العمليات لجهتين إداريتين ومسؤوليته أمامهما قد يؤدي إلى حدوث بعض الإرباكات والازدواجية والتعددية في تلقي الأوامر والتعليمات. لكن الجانب الإيجابي في هذا الشكل التنظيمي تكمن في حتمية التعاون والتنسيق فيما بين مدراء كافة الأقسام والتخصصات وبذلك يتم تجاوز الحواجز والعوائق الجغرافية والسلعية والوظيفية مما يقود إلى توفير قاعدة بيانات ومعلومات كبيرة تمكن من دراسة المشكلات وتشخيصها بشكل علمي لاتخاذ القرارات العلمية المناسبة بشأنها في ضوء خبرة ودراية كافة هؤلاء المدراء.

إن أكثر ما يؤخذ على النظام المركب في التقسيم التنظيمي هو غياب وحدة الأمر والتوجيه نظراً لتقلي الأوامر والتعليمات من أكثر من مصدر سلطوي. كما لا بد من العمل هنا لاستبعاد التفاضل الذي يمكن أن يحصل فيما بين مجموعة الإدارات التابعة لشركة دولية واحدة.

وفي النظام المركب يمكن أن نشاهد في نفس الوقف إدارة مستقلة تماماً لسلعة واحدة أو لمجموعة من السلع المتشابهة والمتماثلة، في الوقت الذي تكون فيه إدارات أخرى تعمل على أساس التقسيم التنظيمي أو الجغرافي أو الوظيفي. وقد يكون ذلك مناسباً لخصوصية السلعة أحياناً وأهميتها من الناحية الاستراتيجية بالنسبة للشركة، مع التركيز على التنظيم الجغرافي أو الوظيفي بالنسبة لبقية النشاطات من أجل مراعاة الجوانب المتعلقة بالتخصص أولاً والتوسع في النطاق الجغرافي ثانياً.

كما ويتم في حالات كثيرة إنشاء إدارات مستقلة قد يكون لها طابع مؤقت يتركز اهتمامها، على تنفيذ نشاط محدد على شكل مشروع متكامل، بحيث يتم تشكيل فرق ومجموعات عمل تحت إدارة مدير المشروع وتهيأ له كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لعمليات الإقلاع والتنفيذ كمشروع إنشاء مترو الأنفاق في القاهرة مثلاً أو مشروع بناء مطار في إحدى الدول. وعندما ينتهي العمل في مشروع يتم نقل وتوزيع العاملين فيه إلى مشاريع أخرى يتم تنفيذها أو إلى مشروعات جديدة تم التعاقد بشأنها. هذا النظام يتناسب مع طبيعته المشاريع الخاصة بالتعهدات والمقاولات كبناء الجسور والمرافئ وسكك الحديد والمطارات والسدود وغير ذلك.

يهدف الإفادة من المبادرات والمبادرات الخلاقة للعديد من الإداريين والفنيين فإن غالبية الشركات الدولية والمحلية تقوم باتخاذ قرارات تحويل ونقل هؤلاء المدراء والفنيين من وإلى مختلف الإدارات والمجموعات والوحدات التنظيمية، وذلك إسهاماً في دفع دماء جديدة إلى الوحدات الإدارية لتكون لديها القدرة الكافية على التكيف السريع مع الأوضاع الجديدة، ولتقود الفريق بروح الجماعة والتعاون وتستبعد الترهل والتكاسل الوظيفي. كما أن إدارات الشركات الدولية تهتم كثيراً بعقد اللقاءات التشاورية والندوات والمؤتمرات التخصصية فيما بين كوادرها المفصلة المنتشرة في العديد من دول العالم بهدف تحقيق تلاقح الأفكار والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الإداريين والخبراء ومن أجل خلق آفاق جديدة من التعاون والتنسيق من أجل تحقيق الأهداف العليا للشركة وفروعها.

### ثالثاً - المقومات الرئيسية لاختيار شكل التنظيم.

إن اختيار شكل أو نموذج الهيكل التنظيمي بالنسبة للشركة الدولية يختلف ما بين شركة تم إنشاؤها الآن لتتلاءم مع متطلبات العولمة الاقتصادية الجارية، وشركة أخرى قائمة لها هيكلها التنظيمي المقرر والمعمول به منذ تأسيسها لكنها تحتاج لتطويره ليتماشى مع التطورات الحاصلة وإمكانية أحداث فروع لها في الخارج. لذلك فإن اختيار النموذج التنظيمي يتحدد من خلال مجموعة من العوامل والمعطيات من أهمها :

- :

إن البدايات الأولى لكافة الشركات وخاصة القديمة منها كانت تنصب لتغذية احتياجات السوق المحلية، لكن مع تطور حجم عمل الشركة ونمو حركة التجارة الدولية فإنه أصبح من المطلوب إدخال بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي القائم كتخصيص شعبة أو قسم (دائرة) للعمليات الدولية كمرحلة أولى يتم تطويرها لاحقاً بحيث يتم افتتاح فروع وإدارات مستقلة للشركة في سوق دولية أو أكثر. وهذا الاتجاه ينسجم تماماً مع طبيعة التطور الحاصل في النشاطات الاقتصادية والتجارية الدولية.

- :

سبق وأشرنا أن لكل شركة رسالتها الخاصة بها والتي تتمثل بتحقيق المزيد من الأرباح وزيادة نسبة المبيعات والحفاظ على البيئة وتلبية الاحتياجات السوقية والتغلب على

المنافسين وغير ذلك. وهذه الغايات جميعها لها تأثيرها الخاص على طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث أن الإدارات التي تمتلك رؤى وآفاق مستقبلية بعيدة تستطيع التأكيد على ضرورة خلق هياكل تنظيمية جديدة أو تعديل القائمة منها لتصبح أكثر استجابة لظروف البيئة والمتغيرات الدولية في عالم الإنتاج والاقتصاد والتجارة والتمويل والتسويق وسواها.

والمثال على ذلك أن الشركات السورية في غالبيتها كانت تهدف إلى تأمين الاحتياجات الاستهلاكية المتزايدة للسوق المحلية، لكن، ومع تطور وزيادة الطاقات الإنتاجية الوطنية وظهور الفوائض الإنتاجية الكبيرة فإن رسالة الشركات بدأت تتغير باتجاه البحث عن أسواق جديدة لتصريف هذه المنتجات من خلال استخدام أدوات تسويقية وقتية توزيعية متطورة يحتاج وجودها بكل تأكيد إلى ضرورة إعادة النظر بالهيكل التنظيمية القائمة وتعديلها لمواجهة متطلبات الأسواق العالمية. وهذا ما يحصل فعلاً الآن ولو بصورة تدريجية في المنشآت السورية العامة منها والخاصة.

- :

إن المنتجات والسلع التي تقوم بتصنيعها الشركة ودرجة تعددها وتوفر الخطوط الإنتاجية سواء داخل البلد الأم أو في الأسواق الدولية، بالإضافة إلى البرامج والخطط المستقبلية الهادفة إلى التوسع في الإنتاج وتحقيق الانتشار الجغرافي الدولي في توزيع وتسويق المنتجات، كل ذلك يفرض على إدارة الشركة أن تختار أحد النماذج التنظيمية الملائمة كالتوظيفي أو السلعي أو الجغرافي أو غير ذلك. وبالتالي فإن اختيار أحد هذه الأشكال التنظيمية سوف يكرس بشكل أكثر تحديداً طبيعة عمل الشركة لجهة التخصص في إنتاج سلعة واحدة أو مجموعة متشابهة أو متكاملة من السلع وبالتالي يصبح النموذج المناسب هو السلعي. أو أن تفكر الشركة بتطوير فروعها الخارجية وافتتاح فروع جديدة في مناطق وأقاليم مختلفة من العالم مما يتطلب الاتجاه نحو التنظيم الجغرافي وهكذا.

من المسلم به أن انخفاض نسبة الأعمال الدولية لدى الشركة قد لا يحتاج إلى تخصيص إدارات أو حتى أقسام محددة لمتابعة الأعمال الدولية، لأن أجهزة إدارة الشركة على الصعيد المحلي يمكن أن تقوم بهذا الغرض إذا توفر بعض الكوادر المؤهلة للتواصل والتعامل مع الأسواق الخارجية. أما إذا زاد حجم الأعمال الدولية للشركة عن نسبة ٢٠٪

فما فوق فإنها تجد لزاماً عليها التفكير بالعالمية، وهذا يتطلب تخصيص جهودات واعتمادات إضافية، وتأمين أطر بشرية مؤهلة للعمل في الميدان الخارجي. وكل هذا يعني ضرورة إدخال تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي القائم استجابة لمتطلبات الأسواق العالمية، أو اختيار شكل جديد للهيكل التنظيمي على أساس سلمي أو جغرافي أو وظيفي.

:

العنصر الأكثر حيوية وأهمية في إنجاح وتطوير أي عمل هو العنصر البشري، وبقدر ما تمتلك الشركة من كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة على التعامل مع الأسواق الدولية وبيئاتها المختلفة بقدر ما تكون الشركة مؤهلة أكثر لاختيار النموذج التنظيمي الذي تراه مناسباً لظروفها الداخلية وملتطلبات الأسواق الدولية وتوفير شروط التكيف والتأقلم مع المعطيات الاقتصادية والثقافية والقانونية في البلدان المضيفة.

بما أن عملية اتخاذ القرار الخاص باختيار نموذج التنظيم الإداري هي من اختصاص الإدارة العليا في الشركة فإنه لا بد من الوقوف عند مسألتين غاية في الأهمية قبل البت بعملية الاختيار، وهاتان المسألتان هما:

#### ١ - آليات اتخاذ القرارات الإدارية والفضية والمالية:

كما تختلف المجتمعات في تحديد أحقية اتخاذ القرار، كذلك تختلف الشركات أيضاً في عملية تحديد المواقع الإدارية المؤهلة والمفوضة باتخاذ القرارات المختلفة لمعالجة كافة الجوانب المرتبطة بنشاطات الشركة. لذلك تظهر مجموعة من التساؤلات في هذه المرحلة وهي: من يتخذ القرار ومتى؟ وإلى أي مدى يمتد أثر القرار المتخذ؟ وقد يرى العديد من المدراء في الإدارات الإشرافية و الوسطى ضرورة اتخاذ القرارات من السلطة الإدارية العليا لأسباب تتعلق بعدم أهليتهم لاتخاذ القرارات أو لخوفهم من المساءلة وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، بينما يوجد نمط آخر من البشر يفضل ويسعى إلى الحصول على أحقية اتخاذ القرار ليثبت مقدرته وكفاءته في معالجة المسائل الصعبة. وقد ترى بعض التنظيمات ضرورة اتخاذ القرارات بصورة جماعية عن طريق التشاور فيما بين المدراء وعرض وجهات نظر الجميع وإقرار ما هو مناسب منها عن طريق التصويت المباشر.

وبشكل عام فإن أوجه اتخاذ القرارات على المستوى العالمي تكون: مركزية كما هو الحال في الإدارات الأمريكية، وغير مركزية كما هو الأمر في غالبية الدول

الأوروبية، بينما تميل الشركات اليابانية للاستفادة من خصائص الأسلوبين السابقين لتشكيل نموذجاً توفيقياً تعاونياً وجماعياً في اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة المحورية منها.

## ٢- نظام الاتصالات المعمول به:

بما أن الاتصالات هي الوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارات من الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من مصادرها المختلفة، وذلك بهدف الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والفنية. وبالتالي فإن الاهتمام بنوعية ودقة المعلومات وزمن الحصول عليها وشفافيتها وكفايتها أمر في غاية الأهمية بالنسبة للإدارة العليا لتكون قادرة على التحليل والتقييم السليم لنتائج أعمال الشركة واقتراح أساليب المعالجة الفعالة عند اللزوم.

وتعتمد الشركات عادة من أجل تكريس ثقافتها وتوضيح رسالتها على أسلوب الندوات والمؤتمرات والمحاضرات التي تضم المدراء في كافة الفروع والخبراء المركزيين والمحليين من خلال استخدام التقانات الحديثة في الاتصالات ونقل المعلومات والحصول في الوقت المناسب على التغذية العكسية، ولقد أصبح بالإمكان في زمننا الحاضر الحصول على جميع البيانات والمعلومات من مصادرها خلال ثوان معدودات مما سهل العودة إلى اعتماد الأسلوب المركزي في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى أن تفوض الإدارات الميدانية بصلاحيات اتخاذ القرارات الإجرائية ذات الطابع اليومي والمتكرر.