

الفصل الحادي عشر

استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

الفصل الحادي عشر

استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

وظيفة التخطيط هي تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه . أما وظيفة التنظيم فهي تحديد من سيقوم بهذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين الشخص أو الأشخاص المكلفين بالعمل من إنجازه . التنظيم إذن هو تحديد المسؤولية ومنح السلطة المتكافئة فوق الموارد المطلوبة لتمكين أصحاب المسؤولية من القيام بها . التنظيم بذلك هو توزيع العمل ومنح السلطة اللازمة لتنفيذه على الوجه المطلوب . ومنح السلطة فوق الموارد هو في النهاية جعل الشخص المسئول صاحب قرار في كيفية استخدام الموارد التي هيأت له فهو الذي يحدد للعاملين (الموارد البشرية) كيف يقضون ساعات العمل وهو الذي يحدد في ماذا تستخدم الموارد، مادية كانت أم مالية . هل تمول العمليات بالاقراض ، بالأرباح المستبقة أم بطرح أسهم جديدة ؟ أي مواد خام نشترى ومن أين وما نوع المعالجة التي سنقوم بها . التنظيم إلى حد بعيد هو تحديد من صاحب القرار .

هذا على المستوى المحلي فماذا عن المستوى الدولي ؟!

تعقيدات المسألة وما تتضمنه أصبح من بدهاة القول لنا في مجال الأعمال الدولية . الانتشار الجغرافي أي مجرد المسافة لها مدلولات على اتخاذ القرار وكيف يتم ؟ في المركز أم في الوحدة الخارجية . ناهيك عن تعقيدات المسافة الثقافية والأوضاع السياسية في البلد المضيف والتعقيدات الناجمة من الشركة وتاريخها والمنتج ونوعه والتقنية المستخدمة . . . الخ .

يعيدنا هذا إلى السؤال الدائم ! أي توجه تنظيمي نختار؟ الأحادي ، التعددي ، الإقليمي أم العالمي ؟ في التنظيم الأحادي التوجه هو أن القرارات لا تتخذ في المركز فحسب ، بل ان الأوضاع المحلية في الوحدات الخارجية لا تؤخذ في الاعتبار عند أخذ القرار . أما في التنظيم تعددي التوجه فينعكس الوضع وتكون الغلبة للوضع المحلي ويتخذ المحليون القرار وما على المركز إلا التنسيق ، أي للشركة المحلية استقلالية عالية .

وما يحدث في التوجه التنظيمي الإقليمي هو أنك تترك مجموعة من الوحدات الموجودة في إقليم واحد (عدة دول متقاربة جغرافياً عادة) تتخذ قراراتها سوياً أي تتخذها لها إدارة إقليمية تحت مدير إقليمي . ويحمل التوجه العالمي التوجه الإقليمي لدرجات أعلى حيث يحدد المركز الاختلافات ويتخذ القرار كمجموعات . هنا تتخذ قرارات مركزية تهتم بالصورة العامة لكنها قد تترك مجالاً للمديري الفروع والوحدات ليتخذوا بعض القرارات المساندة أو التفصيلية التي تعكس خاصية الوضع في وحدتهم وبيئتهم المحلية .

يرى بعض الكتاب أن كثيراً من الشركات الأمريكية والأوروبية لديها شبكات من شركات محلية كل منها مستقلة ومكتفية ذاتياً داخل حدود القطر الذي هي فيه . فتنظيم هذه الشركات لا يواجه مشكلة في الاستجابة لمتطلبات حكومة البلد المضيف أو التغيرات في متطلبات المستهلكين المحليين فهي بذلك في طبيعة الشركات متعددة الجنسية إذ هي حساسة لوضعها المحلي (Bartlette & Ghosall, 1988). ويرى الكاتبان أن مشكلة هذا النسق هو صعوبة تنسيق العمليات الدولية للاستجابة للتغيرات العالمية . من الجانب الآخر يرى الكاتبان أعلاه أن معظم الشركات اليابانية عملياتها مركزة في قاعدة بلدها الأم مما يعطي الشركة الفرصة لاقتناص الفرص التي تهيئها التغيرات العالمية إذ أن المركز لديه الصورة الكاملة . هذه الشركات عالمية فعلاً لأنها تنظر إلى العالم ككل لكنها تفتقد الحساسية التي تمكنها من الاستجابة للأوضاع المحلية . والتوجه الأخير يخلق فعالية مركزية بينما التوجه الأول يخلق فعالية أو كفاءة محلية .

المشكلة في نظر الكاتبين هي أن موارد الشركة تكون عادة في بيئة بينما الفرص (والتهديدات) في بيئة أخرى علماً بأن الفرص متنقلة تختفي في بلد لتظهر في بلد آخر . ويؤدي ذلك إلى فقدان التوازن بين الموارد والفرص والمهم هو أن يسمح تنظيم الشركة بتوجيه الموارد الفائضة في مكان إلى الأماكن التي بها توسع في الفرص . وفيما يرى الكاتبان أن التوجهات المحلية والتعددية والعالمية بها قصور فإنهما يقدمان مايسميانه النموذج غير الوطني والذي تستطيع فيه الشركة صاحبة العمليات الأجنبية أن تدير عملياتها عبر الحدود محتفظة بمرونة تستوعب المحلي وفي نفس الوقت قادرة على التكامل عالمياً أي على ربط عملياتها المحلية ببعضها ببعض وبالمركز بطريقة مرنة ويقدم الكاتبان شركة أريكسون كمثال للشركات الناجحة السائرة في تطبيق هذا النموذج والخصائص التي وجداها فيها لخصاها كالتالي :

- اعتماد متبادل بين الموارد والمسئوليات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- وسائل للتكامل عبر الوحدات المختلفة.
- هوية وارتباط قوى بالشركة الأم ومنظور إدارة عالمي متطور.

تلك معادلة صعبة في الإدارة الناجحة لكن يبدو أن شركة اريكسون حققتها بنجاح فهي كانت ومازالت شركة رائدة وقائدة في مجال أجهزة الاتصالات الحديثة . حقيقة هي شركة رائدة وأعمالها عالمية التوجه فقد قامت قبل مدة (١٩٩٩م) بنقل رئاستها من السويد إلى انجلترا لتكون قريبة من أسواقها بدلاً من أن تبقى في السويد تتخذ القرارات وتوجه فروعها في البلاد الأخرى . وجدت الشركة السويدية الأصل أن سوقها الحقيقي خارج السويد ومع قرب انجلترا من السويد كان أمامها بديلان أما توجيه فروعها من السويد مركزياً أو تركهم يتخذون قراراتهم بأنفسهم لكنها بدلاً من ذلك أتت بديل ثالث جديد وهو : انتقل إلى أكبر أسواقك والذي منه تستطيع أن تشرف على جميع عملياتك وتتخذ قرارات أحسن .

أريكسون ليست الأولى في ذلك فقد نقلت شركة أمريكية رئاستها إلى سنغافورة حينما وجدت أن عملياتها تكاد أن تكون كلها في آسيا بينما نقلت شركة كراسلر الأمريكية باندماجها مع مرسيدس القرارات الاستراتيجية لتتخذ في خارج الولايات المتحدة . هذه مراحل متقدمة من العولمة والتنظيم تفقد الشركة فيها جنسيتها بعد أن كانت «متعددة الجنسية» .

موقع اتخاذ القرارات

هذا من الأسئلة الصعبة في أي مؤسسة كبيرة محلية كانت أم أجنبية والسؤال هو : ماهي درجة اللامركزية المناسبة ؟ أي نوع من القرارات يتخذ في المركز وأي نوع يُترك للوحدات الموجودة في الخارج وما هو مدى التفويض المناسب ؟

أحياناً يكون التفويض أكثر من اللازم وتؤخذ الشركة بتفرد الوضع المحلي وتترك للمديرين المحليين مجالاً كبيراً يفوق المطلوب وبذلك تضع على الشركة التعددية الجنسية فرص التنميط والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ويكون هنالك تشتيت للجهود ومضاعفتها من غير داع . من الجانب الآخر الإصرار على مركزة القرار قد تنتج عنه قرارات خاطئة لاتتلاءم مع الوضع المحلي .

على أية حال يعتمد حجم التفويض المناسب على طبيعة السلعة وأساليب تسويقها ومدى الحاجة إلى إعادة تصميمها لتلائم الأذواق وأساليب الاستعمال المحلية. هنالك أيضا عوامل الوقت إذ تقتضي بعض المواقف في الوضع المحلي اتخاذ القرارات بسرعة ولا يكون الوقت كافيا لمراجعة الرئاسة بشأنها كما يعتمد حجم التفويض الممنوح على قدرات وتدريب المديرين المحليين ومدى استيعابهم لأهداف الشركة وسياساتها الإنتاجية والتسويقية والإرشادات المكتوبة عندها.

هنالك أيضا اعتبارات خاصة «بثقافة» الشركة عامة وأهدافها فالمدير المحلي ليست لديه الصورة كاملة وقد يكون مأخوذاً بأهمية الفرع الذي يدير بل قد يعمل على تحقيق أهداف الفرع دون مراعاة لأهداف الشركة العليا أو ما يسمى عادة بـ (Sub-optimization) قد يصير المدير المحلي مثلاً على الشراء محلياً لأنه أقل ثمناً في حين للشركة متعددة الجنسية وحدات إنتاجية في بلاد أخرى. مثل هذه القرارات تصبح أحياناً مصدر نزاع خاصة إذا لم تكن الشركة المحلية مملوكة للشركة الأم مثل تراخيص مطاعم الوجبات السريعة المعروفة عالمياً إذ تصر الشركة المرخصة (الأم) أحياناً على أن يشتري صاحب الترخيص المحلي جزءاً كبيراً من مكونات الوجبة من الشركة الأم كالحبز والورق بينما يرى صاحب الترخيص المحلي أن كلفة ذلك أكثر مما ينبغي وتلك مشكلة تعاني منها بعض شركات محلية معروفة.

تسعى الشركة متعددة الجنسية إلى تحريك الموارد بين الوحدات والدول المختلفة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير كما إنها، ولخدمة أهدافها العليا، تعمل على تكامل عملياتها بين البلدان المختلفة مما يعني أن تحدد لبعض الوحدات الانتاجية أين توجه منتجاتها وتفرض على وحدات أخرى أن تشتري من وحدات زميلة. يدفع ذلك الشركة إلى مركزية القرارات في المجالات المختلفة الشيء الذي يقبله المديرون المحليون على مضض. وكما في الحديث «خير الأمور الوسط» ذلك الوسط المطلوب هو شيء على كل شركة عاملة أن تكتشفه بنفسها. وفي دراسة منشورة لكاتب هذه السطور عن مقدار السيطرة في سوق العربات الأجنبية في الولايات المتحدة وجد أن الشركات المنتجة والتي مقرها خارج الولايات المتحدة تعطي الشركات المملوكة لها كلياً أو جزئياً حرية حركة كبيرة خاصة الشركات الناجحة أي أن مقدار التحكم فوق الشركة التابعة مرتبط عكسياً

بالنجاح . إلا أن ذلك لا يعني إن الشركات الام المنتجة للسيارات لا تراقب أداء شركاتها التابعة ولا تعطي تعليمات أبداً حيث أنها تتلقى تقارير دورية وهي على اتصال دائم بتوابعها تراقب الموقف وتتلقى أولاً بأول تقارير عن وضع المبيعات وأي مشاكل يصادفها المستهلكون في استخدامهم للسيارات كما إنها تتدخل عند حدوث أي أزمة وترسل رجالها لدراسة الوضع على الطبيعة عند حدوث أي تغيرات كبيرة في سياسة الدولة نحو السيارات الاجنبية أو إذا كانت هنالك قرارات ذات أثر يتخطى السوق المحلي ولها تداعيات على الأسواق الأخرى (Ahmed, 1977).

وفي دراسة أخرى حديثة عن نفس القطاع (تجارة وصناعة السيارات) تختص بعلاقة الصانع الأجنبي ووكيله المحلي في واحد من أهم أسواق الشرق الأوسط، وجد كاتباً الدراسة أن تحكم صانع السيارات الأجنبي في وكيله السعودي قليل نسبياً وأن اتخاذ القرار عن المزيج التسويقي يقوم به الوكيل المحلي كما وجد أن مقدار التحكم يقل مع نجاح الوكيل (المطوع وأحمد، ١٩٩٨). قد تكون لهذا الوضع خصائصه كون الصانع يصدر ولا يستثمر في السوق المحلي وكون الوكلاء أقوياء مالياً.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE

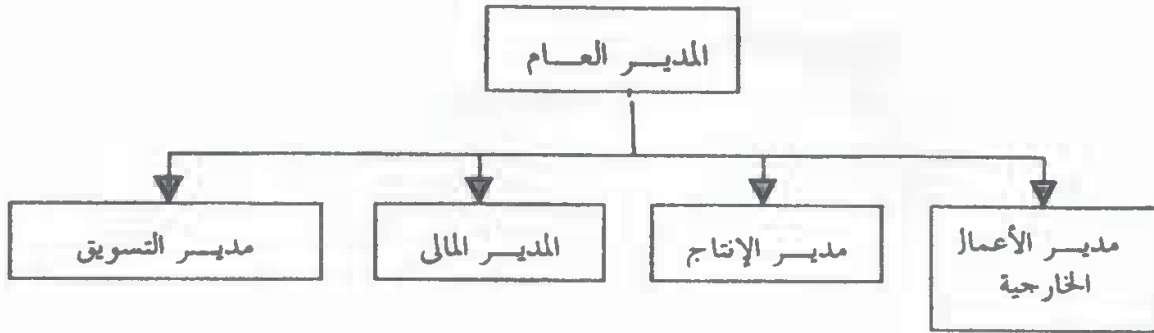
الهيكل التنظيمي

تختص وظيفة التنظيم كما ذكرنا بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ وهذه العناصر تتطلب إعداد الهيكل التنظيمي المناسب والذي فيه تتم أو ينبغي أن تتم هذه الأشياء وتتضح العلاقات بين أجزائه المختلفة. وعلى المستوى الدولي هنالك بدائل وأشكال مختلفة مثلما نجد على المستوى المحلي وتختار كل شركة دولية الهيكل الذي يلائمها ويمليه تطورها وتاريخها. وفي الصفحات التالية نستعرض بعض هذه الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية على المستوى الدولي.

The International Division Model

١ - نموذج قسم الأعمال الخارجية

في هذا النموذج تكون هنالك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنباً إلى جنب مع إدارات الشركة الأخرى المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر كما في الشكل رقم ١١ - ١.

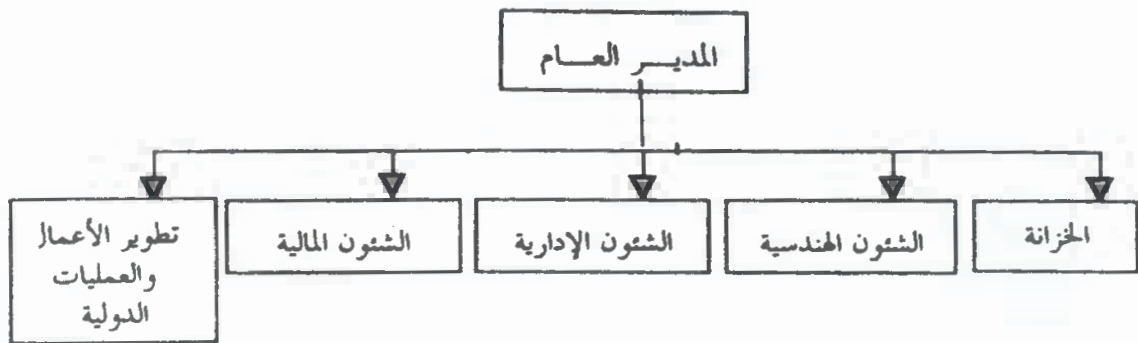


شكل رقم ١١ - ١ نموذج قسم الأعمال الخارجية

هنا يكون على رأس العمليات الخارجية مساعد مدير عام له وضع إداري مماثل لمديري الإدارات الآخرين الذين هم مساعدو مدير عام في نفس الوقت. لكن مدير العمليات الخارجية يظل معتمدا على تعاون المديرين الآخرين حيث لا سلطة له عليهم. لهذا النظام مزايا كونه يعطي العمليات الخارجية صوتا مسموعا بفصلها ووضع مساعد مدير عام كمدير لها بدلا من أن تكون العمليات الخارجية مبعثرة بين الأقسام الأخرى المختلفة. كذلك يبرز هذا النظام مكانة أصحاب الخبرات العالمية ويكون مجالا لاكتسابهم مزيد من الخبرات العالمية ويوثق معرفتهم بإجراءات التصدير ويزيد إلمامهم بأوضاع البلاد الخارجية. كذلك يزيد هذا الهيكل من تماسك العمليات الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا.

أما مساوئ مثل هذا النظام فهي أن مديري الأقسام الأخرى يهتمون أساسا بمسئوليتهم المحلية إذ أن العمليات الخارجية ليست مسئوليتهم ولذا فقد يعطون أسبقية متدنية لمطالب إدارة العمليات الخارجية إذا ما طلبت إعادة تصميم سلعة ما أو زيادة الكمية المنتجة منها والمطلوبة من مدير الإنتاج أو نقل موظفين مطلوب من مدير شؤون الموظفين أو تخصيص أموال من المدير المالي. وفي هذا الوضع تجد العمليات الخارجية نفسها تتنافس مع الإدارات المحلية على الموارد ويصبح التنسيق بينها صعباً خاصة إذا كانت الإدارات المحلية لا تعطي أهمية للأعمال الخارجية. لذا مثل هذا النموذج يصلح إذا كان حجم الأعمال الخارجية صغيرا ولا يناسبها إذا تحطت الشركة تلك المرحلة وصار حجم العمليات الخارجية كبيرا.

يمكن القول هنا أن العديد من الشركات السعودية التي لها عمليات دولية تتبع هذا النمط التنظيمي ، فـ شركة صافولا السعودية مثلاً قد دخلت هذه المرحلة حيث أنشأت حديثاً إدارة لتعتني بأعمالها الخارجية من مصانع في البحرين وتونس إلى تصدير لمصر والسودان وغيرهما . كذلك لمجموعة بن لادن السعودية تنظيم مماثل يمكن أن نختصره في الشكل ١١-٢ .

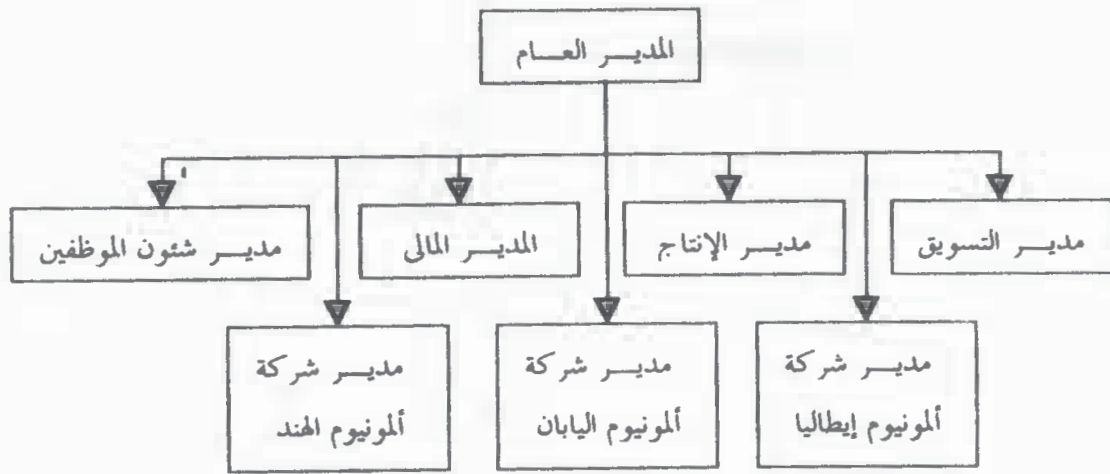


شكل رقم ١١-٢ : تنظيم مجموعة بن لادن السعودية مستقى من وصف في : عبد العزيز النعيم النهضة الاقتصادية والصناعية والتجارية في المنطقة الغربية . جدة (الناشر هو المؤلف) ١٩٩٦م . بالشركة إدارات أخرى مساعدة كالإدارة القانونية ومركز المعلومات والعلاقات العامة . وتختص إدارة تطوير الأعمال والعمليات الدولية طبقاً للمصدر «بدراسة واستقصاء فرص العمل والاستثمار على الصعيدين الإقليمي والعالمي» .

The Independent Company Model

٢ - نموذج الشركة الخارجية المنفصلة

في هذا النموذج تدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام منفصلة ولكل شركة تعمل في بلد مدير هو أيضاً مساعد للمدير العام للشركة الأم التي يتبع لها وعلى صلة مباشرة به بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة . انظر الشكل التالي :



شكل رقم ١١-٣

شركة الألونيا العالمية : نموذج الشركة الخارجية المستقلة

في هذا النموذج تكون كل شركة من الشركات التابعة في الخارج تحت الإدارة العليا مباشرة تتلقى منها التعليمات وترفع إليها التقارير الدورية وتلجأ إليها مباشرة عند الملهمات وكل شركة بذلك وحدة منفصلة وكأنها هي ابنة أخرى للشركة الأم. وعلى خلاف نظام نموذج قسم الأعمال الخارجية، لا تتنافس الأعمال الدولية في النموذج مباشرة مع الأقسام المحلية الأخرى للشركة الأم وقد لا يلتقي مديروها بالمديرين الآخرين ناهيك عن التنسيق أو المنافسة معهم. بل قد تتنافس الأعمال الدولية مع بعضها بتنافس شركة مستقلة مع شركة أخرى للحصول على الموارد واهتمام المدير العام.

يعطي هذا النموذج إستقلالية للشركات التابعة في الخارج الشيء الذي يجذبه البلد المضيف خاصة عند ازدياد النعرة الوطنية فيه. ويساعد هذا النظام في تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذاك. كذلك تقود هذه الصلة المباشرة مع المدير العام إلى تسهيل وحل مشاكل كل شركة في الخارج خاصة عند حدوث أزمات حيث يكون للشركة التابعة ما يشبه «الخط الساخن» مع المدير العام وتقوي تلك الصلة المباشرة من موقف الشركة التابعة في أي مفاوضات مع البلد المضيف. وعموما يقل «التشويش» الذي يمكن أن يحدث في الاتصالات لقلة الطبقات الإدارية. وهو نظام مفيد إذا كانت لعمليات كل قطر أهمية خاصة.

أما أهم مساوئ هذا النظام فهي أنه لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة إذ تعمل كل شركة تابعة لوحدها كما ان المسؤوليات عادة تكون مقننة بصورة رسمية ويعتمد كل شيء على طبيعة علاقة المدير المحلي مع المدير العام. كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النظام بكثرة ولكنها بدأت تتخلى عنه منذ السبعينيات.

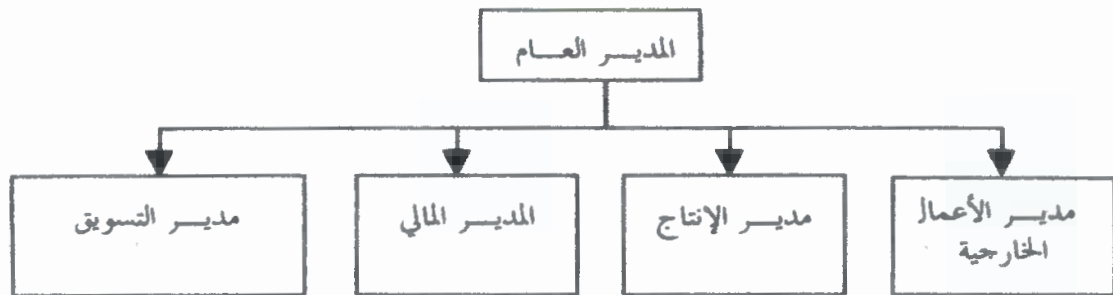
ونذكر هنا كمثال لهذا النمط شركة «مجموعة عبد اللطيف جميل» السعودية الموطن والتي هي واحدة من أكبر الشركات العربية والسعودية ، إذ خلقت مجموعة مستقلة هي «مجموعة جميل للاستثمارات الخارجية والعقارية» لإدارة استثماراتها في بريطانيا والجزائر وغيرهما .

أنظمة دولية التوجه : النظم السالفة الذكر تفرق ما بين الأعمال المحلية والأعمال الخارجية كما إنها غالباً ما تركز على الأعمال المحلية لكن عندما تتطور أعمال الشركة الخارجية وتنمو، تزداد أهمية الأعمال الخارجية وقد تبدأ الشركة معاملة أعمالها الخارجية بنفس الأهمية التي تعطيها لأعمالها المحلية وترى نفسها كشركة مواجهة بأسواق في عدة أقطار تعاملها على قدم المساواة. هذه مرحلة متقدمة في تطور الشركة وفي طريقها إلى تلك المرحلة يبدأ الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالاً تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع التي تنتجها أو على أساس المناطق الجغرافية التي تعمل فيها أو تخدمها أو على أساس خليط هو هجين من أكثر من واحد من هذه الثلاثة . وهذه الأسس هي :

Functional Division Model

٣ - نموذج التقسيم الوظيفي

في هذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي أي الوظيفة الإدارية كالتسويق والإنتاج والتمويل . وفي هذا النظام يكون هناك مدير للتسويق مسئول عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أو خارجية ويكون مسئولاً لدى المدير العام . كذلك يكون المدير المالي مساعداً للمدير العام ومسئولاً عن الجوانب المالية في جميع عمليات الشركة محلية وأجنبية ويوضح الشكل رقم (١١-٤) هيكل تنظيمي على أساس وظيفي .



شكل رقم ١١ - ٤
هيكل تنظيمي على أساس وظيفي

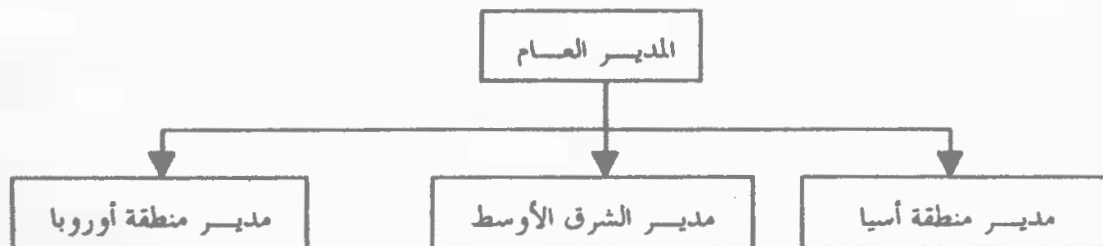
وقد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلعي أو جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني. هذا التقسيم الوظيفي نادر الاستعمال عالميا رغم إنتشاره على المستوى المحلي وهو يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستخراجية التي تعمل في مجال المعادن. وحتى إذا كانت خطوط الإنتاج عديدة فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها فمنتجات الشركات البترولية محدودة لكنها كلها تسوق وتمول وتنتج بنفس الطريقة سواء أكانت بنزين أم كيروسين أم زيت محركات، في مصر أو في ألمانيا أو بيزرو. ونفس الشيء ينطبق على تسويق منتجات العناية الشخصية كصابون التواليت ومعجون الأسنان والشامبو. كما إنه يشجع التخصص الوظيفي ويمركز القرار وهو بذلك يقلل من تكرار الوظيفة أو المهمة فبدلا من مسئول تسويق لكل سلعة أو لكل شركة تتوحد الوظيفة في إدارة واحدة والتنظيم بذلك لايشئت الجهود. كما إن الإدارة العليا فيه تكون صغيرة إذ لا حاجة لها للاشتراك في كل صغيرة كما في النظام السابق مما يمكنها من التركيز على التخطيط والأرباح.

أما مساوئ هذا النظام فهي في ضيق النظرة عند كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك. كذلك تفقد العمليات العالمية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية. يتضمن هذا النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسئولية وعدم وحدة السلطة الأمره حيث يكون مدير التسويق المحلي في البلد «س» مسئولا أمام المدير المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا.

Geographical Division Model

٤ - نموذج التقسيم الجغرافي

هنا يأتي تحت المدير العام مديرو مناطق جغرافية مسئولون عن كل العمليات في منطقتهم بما في ذلك الإنتاج والتسويق والتمويل... إلخ. وكمثال لهذا النموذج انظر الشكل رقم ١١-٥.



شكل رقم ١١-٥ نموذج التقسيم الجغرافي

عندما يكون حجم العمليات كبيراً ولا تغطي منطقة أو بلد على كل الشركة متعددة الجنسية، تتساوى المناطق في الأهمية ويدير كل منطقة مساعد مدير. وهذا النموذج مفيد عندما تكون هنالك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلائم كل منطقة وللتسيق على مستوى المنطقة التي عادة ماتكون متشابهة في كثير من خصائصها. كذلك يستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية لكن المنافسة حادة في الأسواق مما يستدعي تركيزاً على التسويق في كل منطقة لوحدها. هنا أيضاً تركز الإدارة العليا على التخطيط والتحكم وتترك كثيراً من قرارات التشغيل لمديري المناطق.

عموماً ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة بينما الفوارق بين المجموعات عالية كالتشابه داخل دول الشرق الأوسط والاختلاف بينها كمجموعة وبين الدول الأوروبية أو الآسيوية. التشابه داخل المنطقة الجغرافية يبرر إدارتها كوحدة منفصلة في جوانب الإنتاج والتسويق والتمويل للاستفادة من وفورات الحجم.

لا يخلو هذا النموذج من مساوئ مثل صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة ويصبح هذا النظام معقداً إذا تعددت السلع المتعامل فيها كذلك قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة المتعددة الجنسية من بلد إلى بلد.

٥ - التقسيم على أساس سلعي

كما يوحي اسمه يقوم الهيكل التنظيمي هنا على أساس وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة وعلى رأس كل منها مدير مسئول عن تلك السلعة أو المجموعة السلعية على مستوى كل الدول التي توجد فيها عمليات للشركة متعددة الجنسية كمدير للأغذية ومدير للأدوية ومدير للأثاث في شركة تجارية عالمية (وللطالب أن يرسم خارطة تنظيمية على أساس سلعي بعد هذه المرحلة من الشرح).

هذا النموذج مفيد في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى إما في خصائصها الطبيعية أو في أساليب تسويقها أو أساليب التمويل الخاصة بها وكذلك ينبغي أن يكون لكل سلعة أو مجموعة سلعية سوق كبير بما فيه الكفاية. أحيانا قد يكون للشركة متعددة الجنسية أكثر من شركة تابعة في نفس القطر تتعامل كل منهما في سلعة مختلفة عن الأخرى. وهذا الاختلاف يستدعي خبرات ومعارف مختلفة مما يستوجب التخصص ويبرر التقسيم السلعي. أما داخل المجموعة السلعية الواحدة فهناك تشابه كاف مما يسهل التنسيق بين السلع المختلفة داخل المجموعة الواحدة.

وربما كان خير مثال لذلك هو شركة جي أي الأمريكية التي تنتج لمبات الاضاءة والأجهزة المنزلية وماكينات الطائرات والمولدات الكهربائية كما تقوم بخدمات الصيانة أيضا. تختلف كل سلعة أو مجموعة سلعية من هؤلاء في طريقة تسويقها وتمويلها وإنتاجها فبعضها سلع ميسرة وبعضها سلع تسوق وبعضها سلع صناعية خاصة. بعضها ينتج عن طريق أسلوب الإنتاج الشامل وسير التجميع بينما ينتج بعضها واحدة واحدة. ومع اختلاف هذه السلع فيما بينها إلا أن نفس السلعة أو مجموعة السلع تسوق وتمول وتنتج بنفس الأسلوب في كل البلدان تقريباً لذا تكون المجموعة أو السلعة أساس التقسيم التنظيمي.

ومع سهولة التنسيق داخل المجموعة السلعية الواحدة هنالك طبيعياً صعوبة في التنسيق بين المجموعات السلعية حيث يحجب التخصص الرؤيا وقد يمنع التخصص مدير سلعة ما من رؤية أهمية السلع الأخرى. كذلك هنالك خطورة تشتت الجهود حيث يكون لكل سلعة مختلفة رجال تسويق ورجال تمويل . . . إلخ. مما يحرم الشركة من توحيد الجهود والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في التسويق أو التمويل أو الإنتاج.

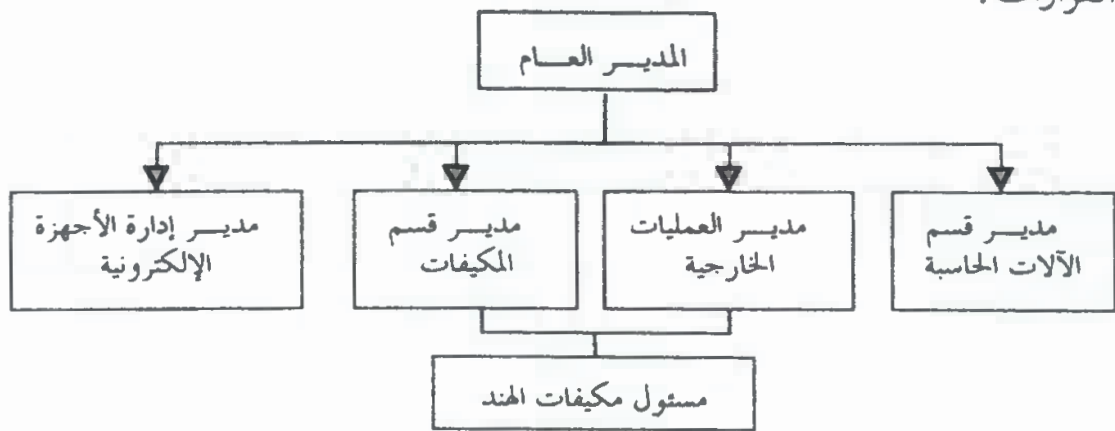
٦ - نظم مختلطة

لقد رأينا كيف ان كل نموذج لا يخلو من مساوئ وأوجه قصور مثل جمود الهيكل الهرمي عند التمسك بالتدرج الرئاسي ووحدة السلطة الأمرة والروتين واللوائح ومشاكل التنسيق . . . إلخ. ولذا أبتدع الهيكل التنظيمي الذي يقوم على فكرة إدارة المشروع وكذلك الهيكل التنظيمي الذي يقوم على نظام المصفوفة ولنتعرض إلى نظام المصفوفة أولاً حيث أنه يعالج أوجه القصور التي لاحظناها في الهيكل الذي يقوم على أساس سلعى أو وظيفي أو جغرافي.

نظام المصفوفة: يجمع هذا النظام بين الأساس الوظيفي لتقسيم الأعمال وبين التنظيم على أساس المنتجات أو حتى التنظيم الجغرافي. في هذا النظام تكون هنالك مجموعات كل مجموعة فيها مسئولة عن نشاط معين وتكون المجموعات متداخلة ومتعاونة. تكون هنالك إدارات دائمة لكنها تعتمد على موارد وأفراد الإدارات الأخرى في تنفيذ مشروعاتها كأن يكون هنالك تعاون بين إدارة سلعة أو مجموعة سلعية معينة مع الإدارة الخارجية. ويعمل موظفون من كل إدارة في وحدة خاصة بمنطقة جغرافية معينة تكون تحت مسؤولية مدير وحدة أو مدير المنطقة ويرفع العاملون في الوحدة تقارير إدارية

لمدير الوحدة وتقارير فنية لمدير الإدارة التي أتوا منها . ويوضح الشكل التالي ذلك النوع من التداخل والتضارب في العمل والمسئوليات .

في نظام المصفوفة قد يكون مدير عمليات القطر مسئولاً أمام المدير الإقليمي وأمام مدير مجموعة سلعية معينة بدلاً من مدير واحد على طول الهرم التنظيمي . والفكرة هي أن هذه النظام يجبر المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق فيما بينهما وبذلك يكسر النظام الحواجز الجغرافية أو السلعية أو الوظيفية وبذا تتحسن نوعية القرارات .



شكل رقم ١١ - ٦ نظام المصفوفة

المشكلة الرئيسية لنظام المصفوفة هي تعارضه الصريح مع مبدأ وحدة السلطة الأمر مما يستدعي كثيراً من التطويع للهيكل والتعاون والتنسيق لمنع ذلك ومنع التنافس بين الإدارات . وقد أنتقد نظام المصفوفة لأنه يقود إلى التردد وتأخير اتخاذ القرار لكن هنالك من يرى أن ذلك هو نظام المستقبل (Busines Week 12/12/1994).

أحياناً أخرى يكون الهيكل مختلطاً بحيث تكون هنالك إدارة منفصلة لسلعة معينة بينما تكون بقية الإدارات قائمة على أساس وظيفي أو قائمة على أساس جغرافي وفي هذه الحالة تكون السلعة المعينة ذات أهمية خاصة للشركة فهي «عيش وملح» الشركة كما يقولون ولذا لها إدارة خاصة .

أما في حالة الهيكل الذي يقوم على فكرة إدارة المشروع ففيه تكون كل عملية تقوم الشركة بتنفيذها عملية متكاملة تضعها في شكل مشروع مستقل وتشكل له فريق عمل متكامل وكذلك مديراً للمشروع قد يعاونه مساعد متخصص . وقد يُعطي المشروع المحدد اسماً ورقماً أو رمزاً وعندما ينتهي المشروع ينتقل العاملون فيه إلى المنشأة أو إلى مشروع جديد أو ينتهي عملهم بالمنشأة . يحدث هذا في المنشآت التي تتصف أعمالها

بعدد الاستمرارية أو عدم نمطية الإنتاج كأعمال المقاولات أو تنفيذ مشروعات أو عقود كبيرة ذات طبيعة خاصة كتشديد المطارات أو الطرق أو بناء السفن والطائرات والأعمال من نوع تسليم المفتاح عموماً. يصلح هذا النظام أيضاً إذا ما قررت الشركة تطوير بعض تصاميمها مثلاً وأوكلت ذلك لمشروع أو مجموعة.

كل الأشكال السابقة لا تمنع تدوير المديرين والموظفين ونقلهم من إدارة الأخرى أو من سلعة لأخرى لمنع التصلب في التفكير ولتوسيع الأفق وزيادة المرونة. وكذلك تسعى الشركات لزيادة اللقاءات والاتصالات والمؤتمرات السنوية بين أقسامها المختلفة. وتساعد مثل هذه النشاطات في توسيع الرؤى وتعميم الفائدة من الخبرات وزيادة التنسيق بين أقسامها المختلفة ومنع التنافس المضر بين الإدارات. أما كيف تختار المنشأة شكلاً تنظيمياً وكيف توزع المسؤولية وكيف يتم التنسيق وظيفياً وجغرافياً إذ اختارت تقسماً سلعياً فذلك ما نتعرض له في الجزء التالي:

أسئلة استراتيجية في اختيار التنظيم

الهيكل التنظيمي في رأي كثير من الكتاب ينبع من الاستراتيجية المختارة لا العكس. وعلى الشركة بعد أن تقرر استراتيجيتها أن تسأل نفسها أي نموذج خير لها: نموذج قسم الأعمال الدولية، الشركة المستقلة أم نموذج التقسيم الوظيفي. كذلك لاحظنا أن التنسيق مهم جداً في أي نظام اخترت. فهو يكاد أن يكون مشكلة عامة لكل النماذج ولذا يجب الاهتمام بموضوع الاتصالات بين الوحدات المختلفة وكذلك بينها وبين الرئاسة لتسهيل عملية التنسيق. ويتفق كثير من الكتاب على أهمية الاعتبارات أدناه، كما وضعها (Rugman & Hodgett, 1995).

أ - تحليل المتغيرات المهمة في اختيار الهيكل

١ - حجم الأعمال الدولية لدى الشركة:

من الطبيعي أنه إذا كانت نسبة الأعمال الدولية في أعمال الشركة قليلة، أقل من ٥٪ من إجمالي المبيعات مثلاً، فلن تحتاج الشركة إلى أن تعدل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك. أما إذا وصلت النسبة ١٠٪ فربما احتاجت الشركة إلى أن تنشئ وحدة خاصة للأعمال الدولية وتركز جهودها على الأعمال المحلية. لكن عندما تفوق الأعمال الدولية نسبة معينة ٤٠ أو ٥٠٪ يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بهيكلها الذي أنشأته

حينما كانت النسبة العظمى من أعمالها محلية فعندما وجدت شركة كامبل للحساء الأمريكية مثلاً أن ٥٥٪ من مبيعاتها مصدرها الخارج أعادت النظر في استراتيجيتها وتوقفت عن التفكير في نفسها بأنها شركة أمريكية صرفة، كما أعادت النظر في هيكلها التنظيمي .

٢ - تاريخ المنشأة وتطور عملياتها

إذا كانت الشركة جديدة أو جديدة على الأعمال الدولية فلن يكون لديها الميول لتغيير هيكلها ليلتئم العمليات الدولية لكن مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن ستجد الشركة أن الأعمال الدولية ليست شيئاً عارضاً بل شيء باق وأساسي في الشركة مما يستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لاستيعاب الأعمال الدولية . وسيكون لدى مديرها الثقة لتبني أشكال أكثر تعقيداً .

٣ - فلسفة الشركة وثقافتها

تَوَجُّه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية ستؤثر حتماً في النموذج التنظيمي المختار . فإذا كان للمديرين المام بالثقافات الأخرى أو فهم وتقدير لها وكانت نظرتهم للعولمة والأعمال الدولية كشيء ضروري وحتمي في عالم اليوم، أي أن نظرتهم ليست أحادية فسيميلون لإعطاء الأعمال الدولية حيزاً كبيراً في إدارتهم وسيبتننون نماذج عالمية التوجه . عموماً العولمة وانفتاح الدول سيفرضان على كثير من الشركات التفكير من ذلك المنظور .

٤ - نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها

بهذا نقصد نوعية المنتجات التي تتعامل فيها الشركة وهل لديها خطوط انتاج عميقة ومتوسعة أم محدودة وهل تعمل في أماكن متفرقة من العالم أم بلدان قليلة . كذلك برامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة . . . الخ فكلما تنوعت منتجات الشركة وكلما تعددت مناطق عملياتها كلما اختارت نموذجاً يعكس ذلك التنوع كالنموذج السلعي أو الجغرافي .

٥ - وجود الكوادر المؤهلة

وجود كوادر مؤهلة لها خبرات دولية عن الأعمال في البلاد الأخرى ولها قدرات على العمل في المناطق المختلفة والتأقلم على بيئتها - يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج إلى آخر ويسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار .

في النهاية القرار بيد الإدارة العليا وعليها أن تفاضل بين النماذج المختلفة. وهناك عمليتان إداريتان من صميم الموضوع تستحقان النظر قبل تبني الهرم الإداري. هاتان العمليتان هما :

أ - عملية اتخاذ القرارات

عند الحديث عن الجوانب الثقافية وأثرها ذكرنا مؤشرين هما الفردية وقبول فوارق السلطة كأشياء تختلف بين الثقافات المختلفة. ونقول هنا أن لها مدلولات للتنظيم حيث أن التنظيم يدور حول كيفية اتخاذ القرار ومن يتخذه وأين يتخذ ومدى التفويض المقبول؟ هل نترك مديري المناطق والفروع يقررون ما ينتجون ويسوقون أم نقرر نحن لهم؟ ولقد رأينا أن بعض المجتمعات تتحمل فوارق السلطة وتراها أمراً طبيعياً لذا تجد الأفراد دائماً يتطلعون إلى رؤسائهم أو زعمائهم لاتخاذ القرار. وبالمثل قد يتطلع المديرون الوسطيون (المحليون) في بعض الثقافات إلى رئاسة الشركة لاتخاذ القرار بينما في بعض المجتمعات يتوقع الأفراد أن يمنحوا مساحة تحرك كبيرة وأن تفوض إليهم سلطات كبيرة. من الجانب الآخر تؤمن بعض المجتمعات بجماعية القرار ولذا يستغرق القرار وقتاً كبيراً. مستويات التعليم بين الدول أيضاً تحدد المدى الذي يمكن فيه أن نثق بالمرؤوسين دون إشراف لصيق وبذا نترك لهم حجم تفويض عال. وقد أوضحت الدراسات أن جنسية الشركة الأصلية تؤثر على كيف تدار الشركات الأنجلو ساكسونية (الأمريكية والبريطانية) تميل لأن تدار فروعها الخارجية بأسلوب لا مركزي بينما تدار فروع الشركات الألمانية والفرنسية بأسلوب مركزي والشركات اليابانية الأصل تستخدم أسلوباً مختلطاً.

ب - الاتصالات

نوعية وكثافة الاتصالات من الأشياء التي لا يمكن المبالغة في أهميتها ولقد رأينا التشويش الذي يمكن أن يحدث عبر الثقافات بسبب خلل في الرسالة أو الوسيط المستخدم. فالاتصالات هي أساساً توصيل المعلومات من طرف لآخر وهي ضرورية لاتخاذ القرارات وجودتها تعني أنها كافية ووقتية. وعلى كل مؤسسة أن تطور نظام معلوماتها الإدارية بنفسها لتتأكد أن المعلومات كافية وتوقيتها مناسب. والاتصالات ليست مجرد توصيل بيانات بل تتطلب أيضاً الخلفية الاستيعابية كاستيعاب ثقافة وأهداف الشركة ولذا تقيم الشركات الاجتماعات الدورية لمناديها ومديريها في المناطق المختلفة والمؤتمرات الهاتفية والتلفازية دعك من استخدام الوسائل السريعة الحديثة

لمعالجة وبحث المعلومات وتلقي التغذية الراجعة . وأحد أسباب تفضيل النظام اللامركزي هو عدم توفر المعلومات لمن هم في الرئاسة ولذا يترك القرار لمن هم في الميدان لأنهم أدري بشعابه . ومع تحسن وسائل الاتصالات وتوفر كم هائل من المعلومات بسرعة عند الرئاسة أصبح هنالك إغراء لاتخاذ القرارات مركزيا أو في رئاسة الإقليم . ولذا ينبغي الحرص وعدم الوقوع فريسة لذلك الإغراء إذ قد تظل هنالك أمور خافية على الرئاسة فهناك أشياء من الصعب نقلها على الورق والهاتف .

عموماً الاتصالات مهمة جداً في عملية التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة حيث يعلم كل مدير ما يقوم به الآخر وما يمكن أن يستفيد منه وقد يمنعه ذلك من التكرار أو تغليب مصلحة إدارته فوق مصلحة الشركة .

الأشكال القانونية

هنالك أشكال قانونية مختلفة يمكن أن تأخذها الشركة التابعة مما يؤثر على التنظيم ومسئولية اتخاذ القرارات . قد تكون الشركة التابعة فرعاً للشركة متعددة الجنسية وتسجل قانونياً كذلك أو قد تختار الشركة الأم أن تكون الشركة المرتبطة بها شركة منفصلة (مساهمة) طبقاً لقانون البلد . التحكم في الفرع أسهل حيث لا مجلس إدارة محلي ولا شركاء محليين . والشركة الأم عادة مسئولة قانونياً عن الفرع ويمكن مقاضاتها أمام المحاكم لكنها لا تكون مسئولة قانونياً عن الشركة المسجلة كشركة مستقلة في البلد المضيف أي إن مسؤولية الشركة الأم لا تتعدى مساهمتها في الشركة المحلية . كمثال لذلك هنالك بنك الاعتماد والتجارة الدولي الذي تمت تصفيته حيث يتلقى المودعون في البلد الذي تسجل فيه البنك كشركة قائمة بذاتها وليست فرعاً، يتلقى المودعون نصيبهم في الأصول الصافية العائدة للبنك في ذلك البلد ولا تمتد المسؤولية إلى الشركة الأم . أما إذا كان البنك مسجلاً كفرع فهنا يحق للمودعين حصة في أصول البنك الأم .

عموماً التحكم يعتمد على أشياء أخرى عديدة غير الشكل القانوني أو الحصة في ملكية الشركة في البلد المضيف . هنالك أيضاً الجانب الخاص بكونها شركة عامة أم خاصة أم محدودة . وهنالك أيضاً أشكال أخرى للأعمال الدولية لا تتطلب المساهمة مثل التراخيص وعقود الإدارة وكلها تؤثر على مقدار التحكم الذي تمارسه الشركة الأم على نشاطها . الشركة المستقلة حتى وإن كانت مملوكة بالكامل لشركة م ج يجب أن يكون لها مجلس إدارة ومديرون محليون وشخصية اعتبارية (قانونية) مستقلة في البلد المضيف .