

الهيكل التنظيمي الدولية

النموذج	نموذج قسم الأعمال الخارجية	نموذج الشركة الخارجية المنفصلة	نموذج التقسيم الوظيفي	نموذج التقسيم الجغرافي	النموذج السلعي	نماذج أخرى مختلطة
المزايا	- 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	§ يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يحبذ البلد المضيف خاصة في ظل تنامي النزعات 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	§ يناسب هذا التقسيم الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستخراجية التي تعمل في قطاع المعادن؛ § وحتى لو تعددت خطوط الإنتاج فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها (منتجات الشركات البترولية من بنزين وكيروسين وزيت محرك، كلها تنتج وتمول وتسوق بنفس الطريقة)؛ § يشجع النموذج التخصص الوظيفي؛ § يركز القرار ويقلل بالتالي من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود؛ § تكون الإدارة العليا صغيرة لعدم الحاجة للاشتراك في كل صغيرة.	§ يكون هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلانم كل منطقة وللتنسيق على مستوى المنطقة التي كثيرا ما تكون متشابهة في خصائصها؛ § يستخدم أيضا عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية غير أن المنافسة حادة في الأسواق مما يستدعي التركيز على التسويق في كل منطقة لوحدها. هنا تركز الإدارة العليا على التخطيط وتترك كثيرا من قرارات التشغيل لمديري المناطق. § ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة (الاستفادة من وفورات الحجم) بينما الفوارق بين المجموعات عالية.	يقوم على أساس وجود إدارة مستقلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة متشابهة من السلع وعلى رأس كل منها مسؤول على مستوى كل الدول التي توجد بها عمليات الشركة (مدير للأغذية، مدير للأدوية، مدير للأثاث...). يكون هذا النموذج مفيدا في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى (من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية.	رأينا أن كل نموذج لا يخلو من مساوئ وأوجه قصور كجمود الهيكل الهرمي عند التمسك بالتدرج الرئاسي ووحدة الأمر والتمسك باللوائح.... لذا ابتدع الهيكل التنظيمي القائم على فكرة المشروع والهيكل التنظيمي القائم على نظام المصفوفة.
العيوب	- 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.	§ لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، بحيث يعتمد كل شيء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والمدير العام. § كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النظام بكثرة ثم بدأت التخلي عنه منذ السبعينات.	§ يؤدي هذا النظام إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك؛ § تفقد العمليات الدولية خصوصيتها 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» مسؤولا أمام المدير المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا.	§ لا يخلو هذا النموذج من مساوئ كصعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة؛ § يصبح النظام معقدا إذا تعددت المنتجات المتعامل فيها؛ § قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة متعددة الجنسيات من بلد لآخر.		أعمال التسريح للأسفل ::

الهيكل التنظيمي الدولية

نماذج أخرى مختلطة		
النموذج	نظام المصفوفة	الهيكل التنظيمي القائم على فكرة المشروع
التعريف بالنموذج	§ يجمع بين النمط الوظيفي ونمط التقسيم على أساس المنتجات أو حتى التقسيم الجغرافي ضمن مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة بهدف تدعيم منتجات أو مشاريع معينة؛ § يتعرض العاملون الى سلطتين الأولى رأسية وظيفية الثانية أفقية من الأقسام؛ § إن الفكرة الأساسية هي إجبار المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية.	§ تكون كل عملية تقوم بها الشركة عملية متكاملة تضعها الشركة في مشروع مستقل وتشكل له فريق عمل مستقل ومدير للمشروع؛ § يحدث ذلك في المنشآت التي تتصف أعمالها بعدم الاستمرارية أو عدم نمطية الانتاج كأعمال المقاولات، بناء السفن، عقود تسليم المفتاح. § يتطلب الأمر إذن التركيز على العمليات وليس على الوظائف؛ § تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة استخدام فرق العمل؛ § تمكين العاملين من اتخاذ القرار ذات التأثير الكبير في الأداء؛ § الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات؛ § التركيز على المهارات المتعددة للعاملين (التدوير الوظيفي) ؛ § تعليم وتدريب الأفراد كيفية المشاركة في العمل مع الآخرين؛ § بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء ومنع التنافس بين الإدارات.
المزايا	§ كفاءة أكبر في استخدام الموارد؛ § السرعة والمرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة؛ § خدمة أكبر للزبائن؛ § تنسيق كبير بين الأقسام الوظيفية؛ § تطوير دائم للمهارات الإدارية العامة والمتخصصة؛ § توسيع الوظائف للعاملين.	
العيوب	§ الغموض في السلطة؛ § نمو الصراعات بين الهياكل؛ § كثرة اللقاءات والنقاشات الطويلة؛ § الحاجة الى التدريب في مجال العلاقات؛ § هيمنة بعض الأطراف.	

| أم ريان