

تنظيم وإدارة الشركات المتعددة الجنسيات

د. ناجي بن حسين
جانفي 2015

تنظيم وإدارة الشركات المتعددة الجنسيات

- إن الوقوف على حقيقة إدارة وتنظيم ش م ج يفيد في التعرف على طبيعة هذا النوع من المؤسسات وقدراتها الخاصة والمتميزة على حسن الأداء وسرعة التكيف ونجاعة الاستغلال لمختلف الموارد والفرص المتاحة والمتوفرة.

تنظيم الشركات المتعددة الجنسيات

- إن التنظيم أداة تحقيق الأهداف الشاملة، به تتحدد المهام وتوزع السلطات والمسؤوليات، وعن طريقه تتم الاتصالات وتتوطد العلاقات، وبواسطته تنفذ النشاطات و العمليات.
- إن اختيار شكل التنظيم المناسب للشركات المتعددة الجنسيات يتوقف على عوامل عديدة، كحجم نشاطاتها، تاريخها وماضيها وتوجهات مسيرتها وتنوع وتعدد أسواقها، غير أن لعامل تنوع التواجد الأجنبي ودرجة حدته أثرا واضحا في تحديد طبيعة التنظيم المناسب وهيكلته الملائمة.

العوامل المؤثرة في تحديد نوعية التنظيم

نوع البيئة التي
تعمل فيها
الشركة

درجة التوافق
في الأنشطة

العوامل
القانونية

تنظيم الشركات المتعددة الجنسيات

- المؤسسة التي لا تخترق الأسواق الأجنبية سوى عن طريق التصدير يكفيها أن تنشئ فقط مصلحة، أو في حدود قصوى، قسم للصادرات يأخذ على عاتقه رسم تنفيذ أكفأ للاستراتيجيات وأقدرها لإيصال منتجاتها إلى مختلف الأسواق الأجنبية .
- مع زيادة درجة التوغل الأجنبي عن طريق اللجوء إلى أساليب أكثر تطورا كالترخيص والاستثمار الأجنبي المباشر، تبدو ضرورة إدماج أطر وهياكل تنظيمية أكثر تطورا لمقابلة تبعات الأداء الجديد.
- إن إدماج هيكله نظم تنظيميا خاصا بالعمليات الأجنبية في إطار قسم دولي يعد أمرا شائعا بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد ضمن استراتيجياتها إما لتبني تنظيم يقوم على استقلالية تامة لفروعها، أو تنظيم يقوم على مركزية مطلقة أو تنظيم يؤلف بين الاثنين.

بدائل الهياكل التنظيمية

- التنظيم على أساس إنشاء القسم الدولي
- الهيكل الشاملة المتكاملة
- الهيكل الجغرافية
- التنظيم على أساس المنتج
- التنظيم الوظيفي
- الهيكل المصفوفية أو المختلطة

1. التنظيم على أساس إنشاء القسم الدولي

- يقوم هذا التنظيم على أساس إنشاء قسم دولي يتولى الإشراف والتنفيذ والتخطيط والتنسيق والرقابة على مختلف العمليات الأجنبية بما في ذلك نشاطات التصدير والترخيص والاستثمار الأجنبي المباشر.

- تقوم إدارة القسم الدولي إضافة إلى اعتمادها على العمالة والإطارات الوطنية، بتوظيف ما تحتاج إليه من أفراد اعتمادا على الأسواق الأجنبية المستقطبة لاستثمارات الفروع، حيث تستفيد بذلك من القدرات والكفاءات الخاصة بالعمالة الوطنية، وأيضا من المزايا التي تتوفر عليها العمالة الأجنبية، وهذا في إطار التنسيق والتكامل بين القسم الدولي للمؤسسة ومختلف أقسامها الأخرى.

- عمليا ينتظم القسم الدولي وفق مستويات تنظيمية كثيرة، قد تأخذ البعد الجغرافي، أو الوظيفي أو المنتج أساسا في ذلك.

مزاياء وعيوب هذا التنظيم

المزاياء

- بإنشاء القسم الدولي تكتسب نشاطات الأعمال الأجنبية أهمية خاصة ضمن النشاطات الشاملة للمؤسسة، فيتكامل منها ما هو محلي مع ما هو أجنبي، ويتناسق الأداء، ويتخصص العمل وتتركز المهارات والخبرات في مواقع وأسواق معينة فتكتسب معها المعارف وتستغل فيها الفرص.

العيوب

- إمكانيات ظهور حالات عدم التنسيق في أداء و إدارة نشاطات الأعمال الدولية مع النشاطات المحلية.
- احتمالات نشوء صراع تنظيمي بين الأقسام المحلية والقسم الدولي، وما يترتب عليه من إهدار للطاقات وتبذير للموارد، وعدم استغلال لمجموع المعارف والمهارات التي قد تحتكر من قبل الأقسام المحلية دون أن تحولها إلى مختلف وحدات القسم الدولي.

2. الهيكلة الشاملة المتكاملة

- يعتبر هذا التنظيم بديلا للتنظيم السابق، فعوض أن يؤسس القسم الدولي ليشراف ويدير مختلف النشاطات الدولية، تقوم المؤسسة بتوزيع عملياتها عبر مختلف الأسواق العالمية بكيفية يتناسق فيها الأداء ويتكامل فيها الإشراف والتوجيه والرقابة، فتندمج النشاطات المنجزة على نطاق محلي مع تلك التي تؤدي عبر مختلف الأسواق الأجنبية ضمن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ككل.

الهيكل الشاملة المتكاملة – تابع-

- إنشاء وحدات وفروع متكاملة لإنتاج منتجات غير منتهية، يتم تبادلها فيما بين هذه الفروع والوحدات ثم تجميعها في أحد منها للحصول على منتج نهائي معد للبيع في الأسواق العالمية، كأن يتم إنتاج محرك السيارة من قبل فرع في أمريكا، والعجلات من طرف فرع آخر في البرازيل ، والهيكل من طرف فرع آخر في فرنسا ليتم تجميع مختلف المكونات من قبل فرع آخر في بريطانيا للتم بعد ذلك عملية توزيع وبيع المنتج من كندا لمختلف الأسواق العالمية.
- تفويض السلطات في إطار لا مركزية التسيير حيث يعهد إلى إدارات الفروع تسيير شؤونها وفقا لمقتضيات الظروف البيئية الخاصة بها.

الهيكلية الشاملة المتكاملة – تابع-

- إعتقاد استراتيجية التمركز والتوجه المحلي بحيث تستطيع الفروع سلوك مسلك المؤسسات المحلية القائمة بخضوعها للقوانين المعمول بها محليا، وإلتزامها بمختلف توجيهات وسياسات الحكومات المضيفة.
- التمويل الأجنبي عن طرق الترخيص للفروع بالحصول على مواردها المالية الخاصة بتمويل عملياتها المختلفة، لا سيما على المدى الطويل من الأسواق المالية الأجنبية حيث تتواجد هذه الفروع.
- إدماج أسلوب الإشراف الجيد والرقابة الفعالة من المؤسسة الأم على مختلف الوحدات والفروع حيث ومع إعتقاد استراتيجية التمركز المحلي، تقوم الإدارة المركزية للمؤسسة بالإشراف العام والمتابعة المتواصلة والتخطيط المستمر والتشكيل الدائم لمنتجاتها، أخذا بعين الإعتبار خصوصيات كل الوحدات والفروع.

البدائل المتاحة ضمن هذا التنظيم

- إعتاد أقسام عالمية جغرافيا حسب الموقع الجغرافي حيث يوكل إليها مسؤولية الإشراف والتنفيذ والرقابة على مختلف العمليات الخاصة بالإنتاج والتسويق والبحث وغيرها من العمليات المنجزة ضمن حدود جغرافية معينة.
- إعتاد أقسام عالمية حسب المنتج حيث يوكل إليها مهام الإشراف والتنفيذ والرقابة على مختلف العمليات الخاصة بإنتاج وتسويق منتج معين أو مجموعة منتجات.
- إدماج أقسام عالمية وظيفيا، حيث تكلف بالإشراف والتنفيذ والرقابة على مختلف العمليات المنجزة على مستوى عالمي، لكن ضمن إطار الوظيفة الخاصة بها، فإما إنتاج أو تسويق أو مالية أو أفراد أو غيرها.
- اللجوء للتنظيم المختلط الذي يؤلف ويمزج بين الأساس الجغرافي والاعتبارات الخاصة بالمنتج المعد والموجه عالميا، والبعد الوظيفي الذي يربط بين مختلف المهام والأنشطة ضمن كيان واحد هو كيان المؤسسة.

3. الهيكلة الجغرافية

- تسند المسؤوليات فيها وتخول السلطات إلى مديري المناطق الجغرافية على مستوى الأسواق العالمية، ضمن هيكلية خاصة تتم فيها عملية التقرير بكيفية منتظمة لرئاسة المؤسسة أو مجلس إدارتها.
- تقسم الأسواق العالمية إلى مناطق جغرافية أساسية، كمنطقة شمال أمريكا، إفريقيا، أوروبا... الخ.
- في إطار هذه الهيكلة لا يميز بين العمليات التي تؤدي وتنفذ على المستويات المحلية أو الأجنبية، فالعالم جغرافيا مقسم إلى أسواق متباينة و متميزة، وما السوق المحلية إلا إحدى هذه الأسواق التي تسعى المؤسسة إلى خدمتها وتلبية إحتياجات الطلب فيها.
- تجمع الوظائف الأساسية من إنتاج وتسويق ومالية وغيرها، ضمن وحدات وأقسام جغرافية، حيث تلقى كل الدعم اللازم من الإدارة المركزية للمؤسسة الأم التي تقوم بهمام الإشراف والتخطيط والرقابة الشاملة.

إيجابيات الهيكلية الجغرافية

- التركيز على الاختلافات الجوهرية بين مختلف الأسواق العالمية، و أخذها لها بعين الاعتبار عند إدماج أي نشاط وتنفيذه.
- تخويل السلطات فيها يكون عادة لمسيرين قادرين على التكيف السريع مع التغيرات البيئية الطارئة.
- سهولة الاتصال وانتظام التقارير ووضوح المسؤوليات.
- اعتمادها على المستوى العالمي للامركزية التسيير من شأنه أن يؤدي إلى حسن استغلال الموارد والطاقات وتحقيق الأهداف الخاصة بالفروع والوحدات.

4 . التنظيم على أساس المنتج

- وفق هذا التنظيم تخول السلطات والمسؤوليات على مستوى دولي لمجموعات أو أقسام المنتج ضمن علاقات تنظيمية تفوض فيها لمسؤولي هذه المجموعات والأقسام مهام الإشراف والتخطيط والرقابة على منتجات المؤسسة المصنعة والموزعة على نطاق دولي.
- في إطار هذا التنظيم تتناسق نشاطات أقسام المنتج وتتكامل مع الأقسام الأساسية للمؤسسة الأم، فتوضع الأهداف الشاملة الخاصة بالمؤسسة وتحدد الأهداف الجزئية الخاصة بمختلف أقسام المنتج على مستوى مركزي.
- يكون التنظيم على مستوى المنتج صالحا أكثر للشركات متعددة الجنسيات التي تدمج أصنافا و أشكالاً متعددة من المنتجات الموجهة أصلا إلى الأسواق الأجنبية المختلفة.
- اختلاف طرق و أساليب تسويق تشكيلات المنتج، وحاجة عمليات الإنتاج في الأسواق الأجنبية إلى تكنولوجيا متميزة وإرتفاع تكاليف النقل وفرض حواجز من قبل الدول المضيفة، كلها عوامل تجعل التنظيم على أساس المنتج أنسب وأكثر صلاحية .

5 . التنظيم الوظيفي

- يتم توزيع السلطات وفق الهيكل الوظيفية وتنظم المسؤوليات في المؤسسة الأم على أسس وظيفية.
- تعتمد على الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد
- تخول للمسؤول عن الوظيفة، وهو غالبا نائب رئيس المؤسسة ضمن الهيكل التنظيمي الشامل لها، صلاحيات شاملة تخص الإشراف والرقابة والتخطيط والتنفيذ لكل النشاطات التي تتضمنها وظيفته ، سواء أنجزت محليا أم أجنبيا.

6 . الهيكلة المصفوفية أو المختلطة

- يقوم هذا الشكل على المزج بين شكلين أو أكثر من الأشكال التنظيمية السابقة، وذلك سعياً من ش م ج للحصول على أكبر المنافع واستغلال الحدود القصوى للإيجابيات التي توفرها.
- بعض هذه المؤسسات يؤلف بين شكلي التنظيم الوظيفي وأقسام المنتج، وبعضها الآخر يحرص على الإبقاء على تنظيم القسم الدولي ضمن الهيكلة الشاملة، كما تعتمد مؤسسات أخرى إلى المزج بين شكل التنظيم الجغرافي وذلك الذي يقوم على أساس أقسام أو خطوط المنتج.

تنظيم الشركات متعددة الجنسيات

التنظيم

الجيولامركزي

منح صلاحيات واسعة للمدراء الاستراتيجيين ما وراء البحار وذلك فيما يتعلق بعمليات اتخاذ القرارات والرقابة على أنشطة الشركة في المجال المحلي للإعمال . أن الطابع المميز لعمليات الفروع هو صفة الاستقلال النسبي الذي تتمتع به هذه الشركات في الدول المضيفة

الجيومركزي

تخضع الإدارة الإستراتيجية للمنظمة مع في البلد الأصلي مع تفويض محدود لسلطة اتخاذ القرارات للمدراء الاستراتيجيين ما وراء البحار

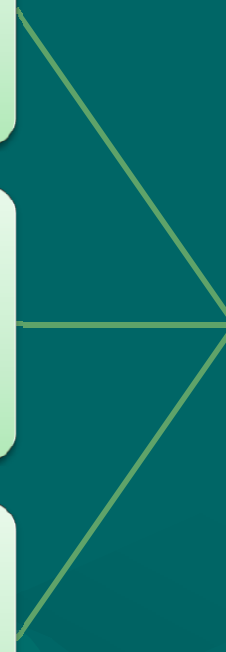
الهيكل التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات

على أساس المجال الكوني

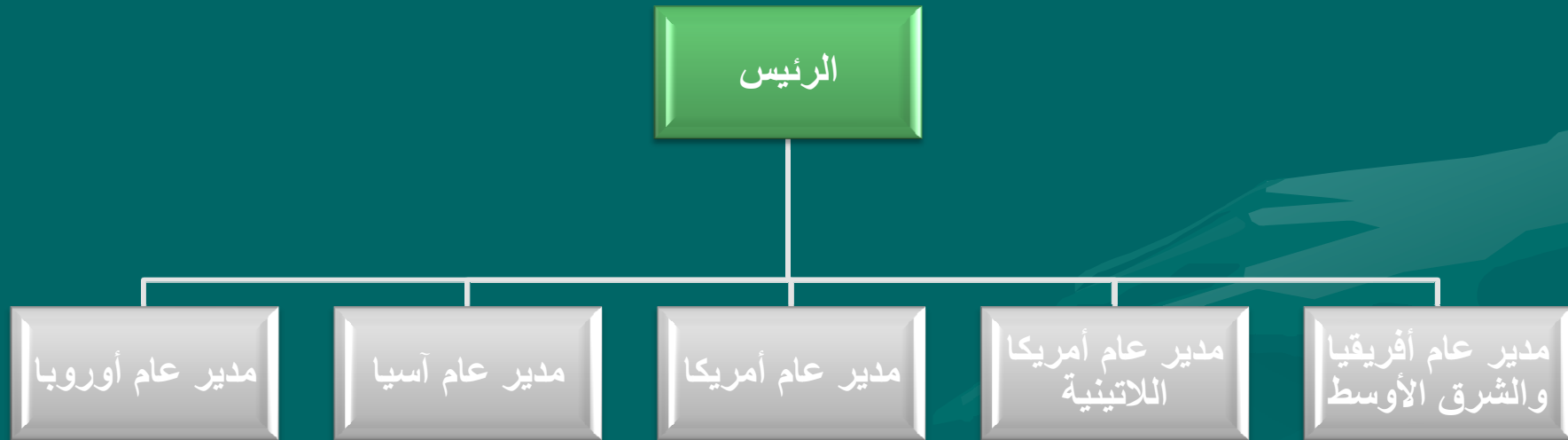
على أساس المنتج الكوني

على أساس المستهلك
الكوني

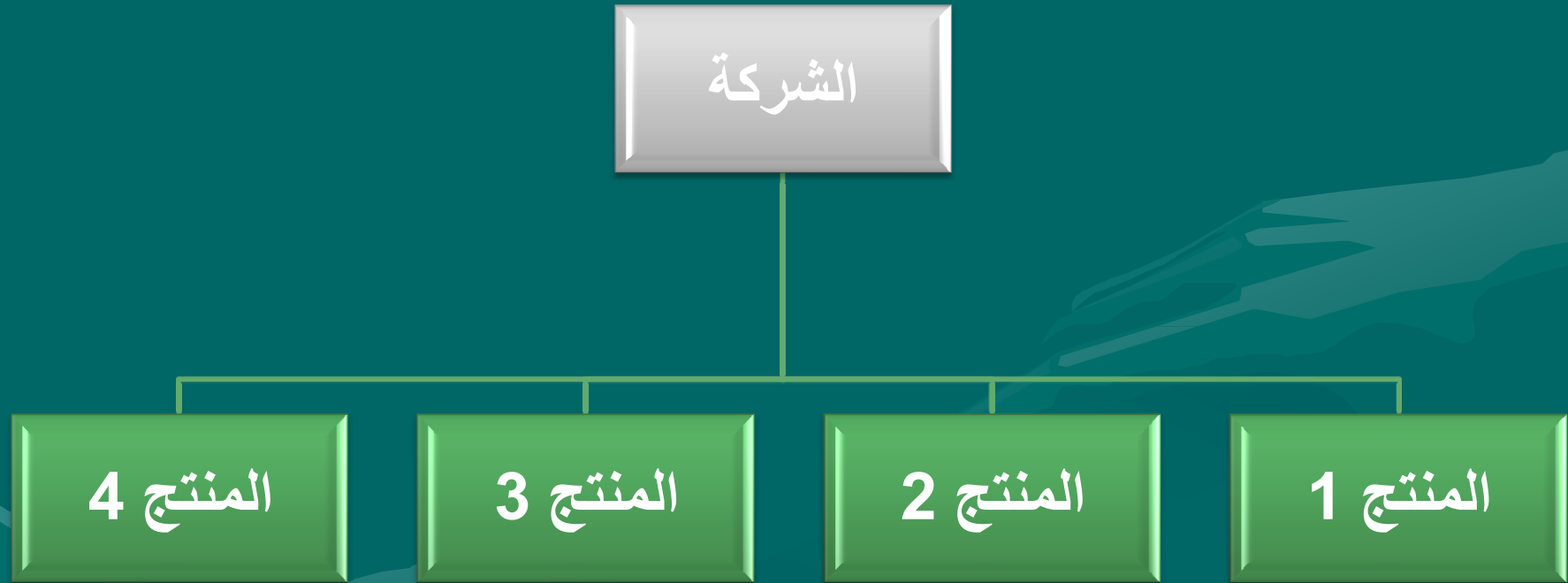
الهيكل التنظيمية



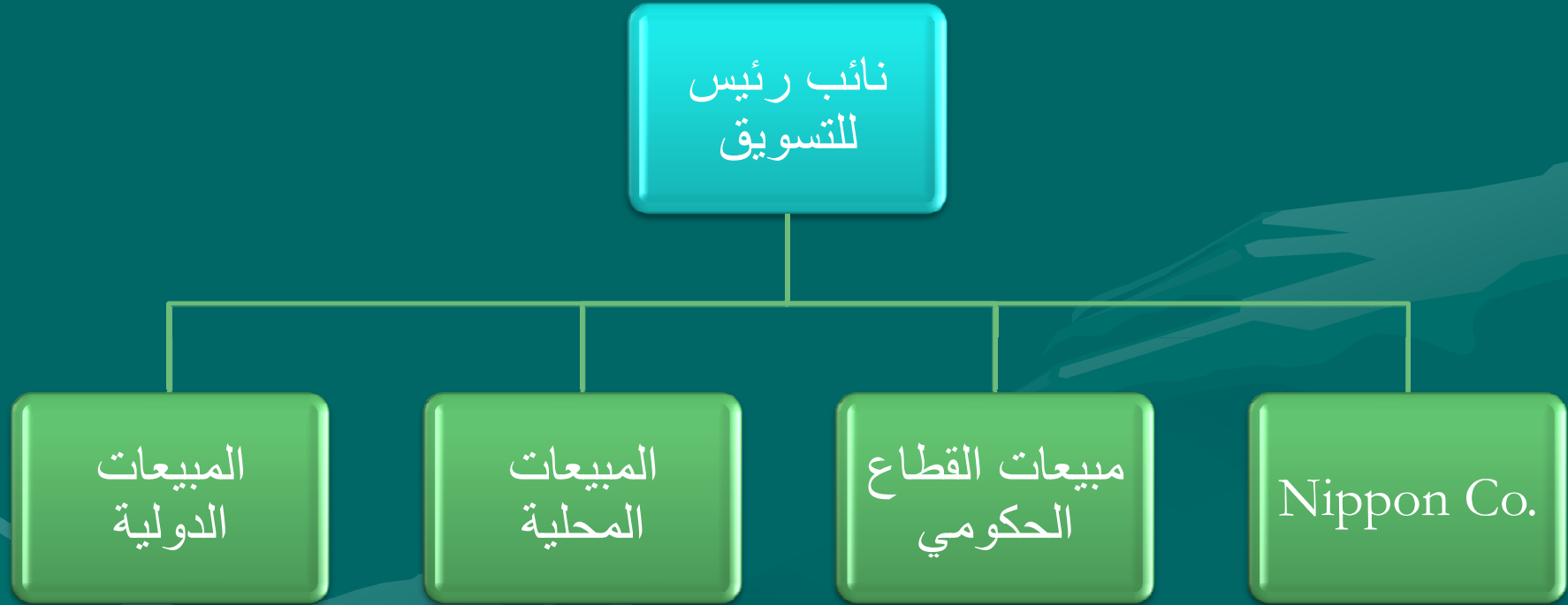
الهيكل التنظيمي على أساس المجال الكوني



الهيكل التنظيمي على أساس المنتج الكوني



الهيكل التنظيمي على أساس المستهلك الكوني



General Electric

- مؤسسة جنرال إلكتريك مثلًا تحرص على أن تنتظم وفق هيكلية مختلطة تتولى فيها أقسام المنتج مهام الإشراف والرقابة والتوجيه لمختلف العمليات والأنشطة المنجزة في إطار شامل، في حين يتولى القسم الدولي، الذي يعمل في ارتباط وثيق مع أقسام المنتج مسؤولية الإشراف والتنظيم والتنسيق لمختلف العمليات الأجنبية القائمة، هذا في الوقت الذي تمنح فيه الصلاحيات المناسبة لمختلف إدارات أقسام المنتج لتأسيس وتطوير علاقات متميزة مع مختلف الحكومات والعملاء والمؤسسات الأخرى المنتشرة جغرافياً عبر مختلف الأسواق العالمية.

- **La structure fonctionnelle**
- La structure de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines...).

L'entreprise, une organisation économique: un peu d'histoire avec Alfred Dupont Chandler



©Harvard Business School

- Né en 1918 dans le Delaware (USA)
- Enseigne l'histoire au MIT, puis chaire de « Business history » à la Harvard Business School.
- Ouvrages majeurs :
 - *Strategy and Structure* [1962]
 - *The visible hand* [1977] (réf. à Smith)
 - *Scale and Scope* [1990] (économies d'échelle et de diversification)
- Ses thèmes de recherche :
 - « Historien des affaires », présente l'évolution de la firme industrielle en alliant Histoire et Gestion.
 - Evite le terrain politique (pas de jugement du capitalisme, par expl.)
 - Etudie les conditions de la **constitution** et des **transformations** de la firme moderne. Seconde révolution industrielle (fin XIX^{ème}, USA)

2.A) Structure organisationnelle

- Structure organisationnelle
- Arrangements, formels & informels, par lesquels une firme
 - divise ses principales fonctions,
 - Spécifie comment les salariés & managers prennent leurs décisions,
 - Établit des routines et structure d'info
 - Définit le système d'incitation
 - Définit l'allocation des droits de décision

2.A) Structure organisationnelle

- Hiérarchie complexe
- Organisation des firmes de grande taille avec organisation hiérarchique
- Issue complexe qui implique 2 pb:
 - Départementalisation
 - Coordination des activités entre différentes composantes de la firme

2.A) Structure organisationnelle

- Départementalisation
 - Partition de la firme en différents groupes et sous groupes. Partition peut être basée sur différentes dimensions: marché, géographie, fonctions,.....
 - Représente un choix sur la division du travail dans la firme
 - Va se basée (ou devrait) sur efficacité technique (éco d'échelle, de gamme) et économique (coûts de transaction et coûts d'agence)

2.A) Structure organisationnelle

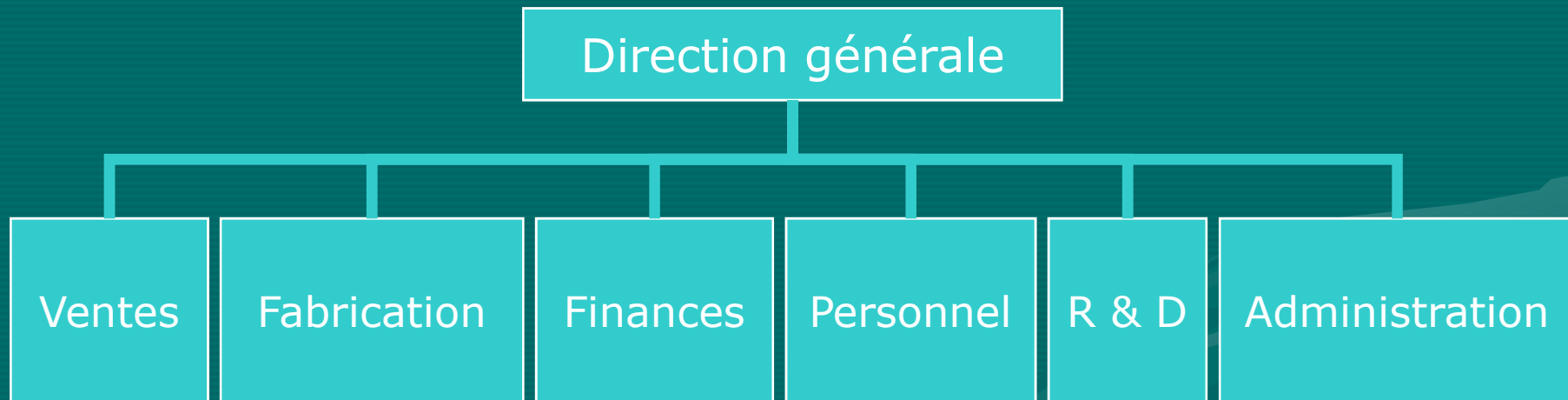
- **Coordination & contrôle**
- **Coordination:** faire en sorte que les différentes composantes aient des décisions (i) compatibles, (ii) agissent dans l'intérêt de la firme
- **Contrôle:** qui peut décider de quoi comment?
Allocation des droits de décision entre différents niveaux de la firme

2.B) Types de structures organisationnelles

- On distingue habituellement un petit nombre de structures des firmes
 - Organisation fonctionnelle (forme U)
 - Séparation verticale unités opérationnelles / direction
 - Division du travail, département spécialisés
 - Organisation multidivisionnelle (forme M)
 - Divisions **autonomes**, par ligne de produits ou par régions
 - Chaque division (« quasi-firme ») a sa propre administration
 - Organisation matricielle

2.B) Types de structures organisationnelles

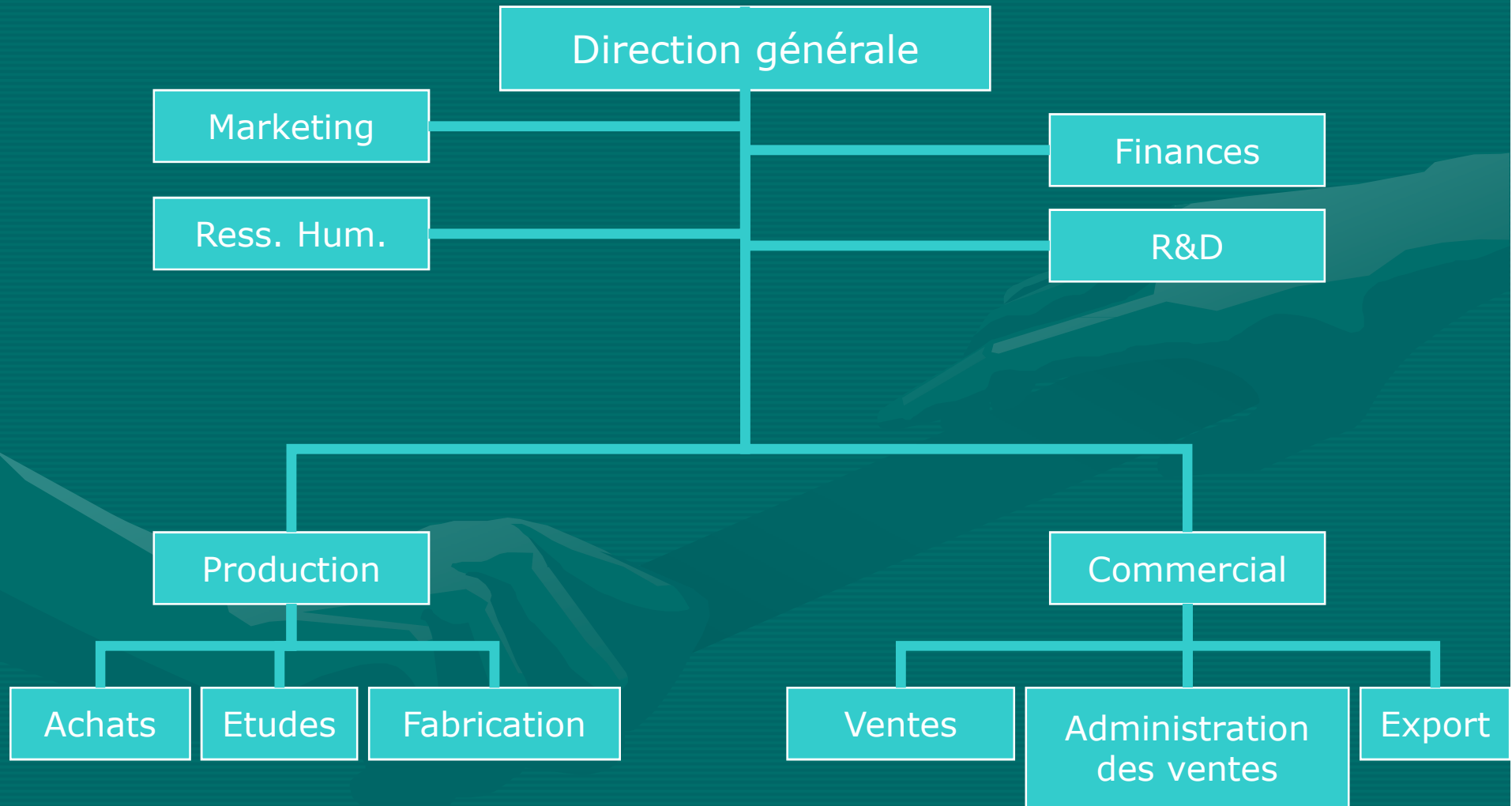
- Structure **fonctionnelle simple** :



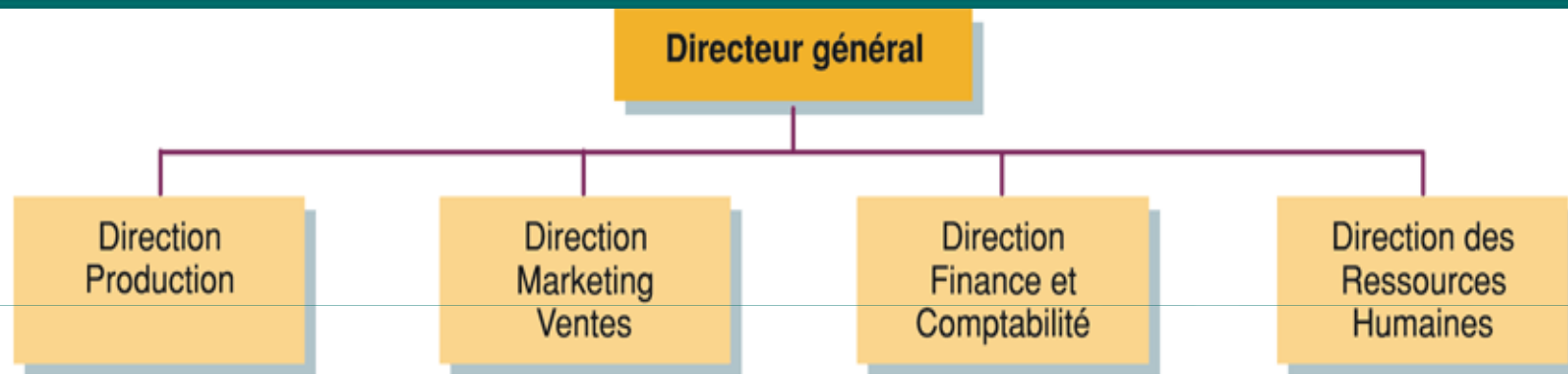
- Les toutes petites entreprises n'ont pas encore ce type de structure (le patron coordonne directement l'activité)
- La croissance de l'entreprise impose ici une certaine spécialisation des tâches.

2.B) Types de structures organisationnelles

- Structure **fonctionnelle évoluée** : apparition d'organes « d'état major », la direction générale s'entoure de collaborateurs :



2.B) Types de structures organisationnelles



Avantages

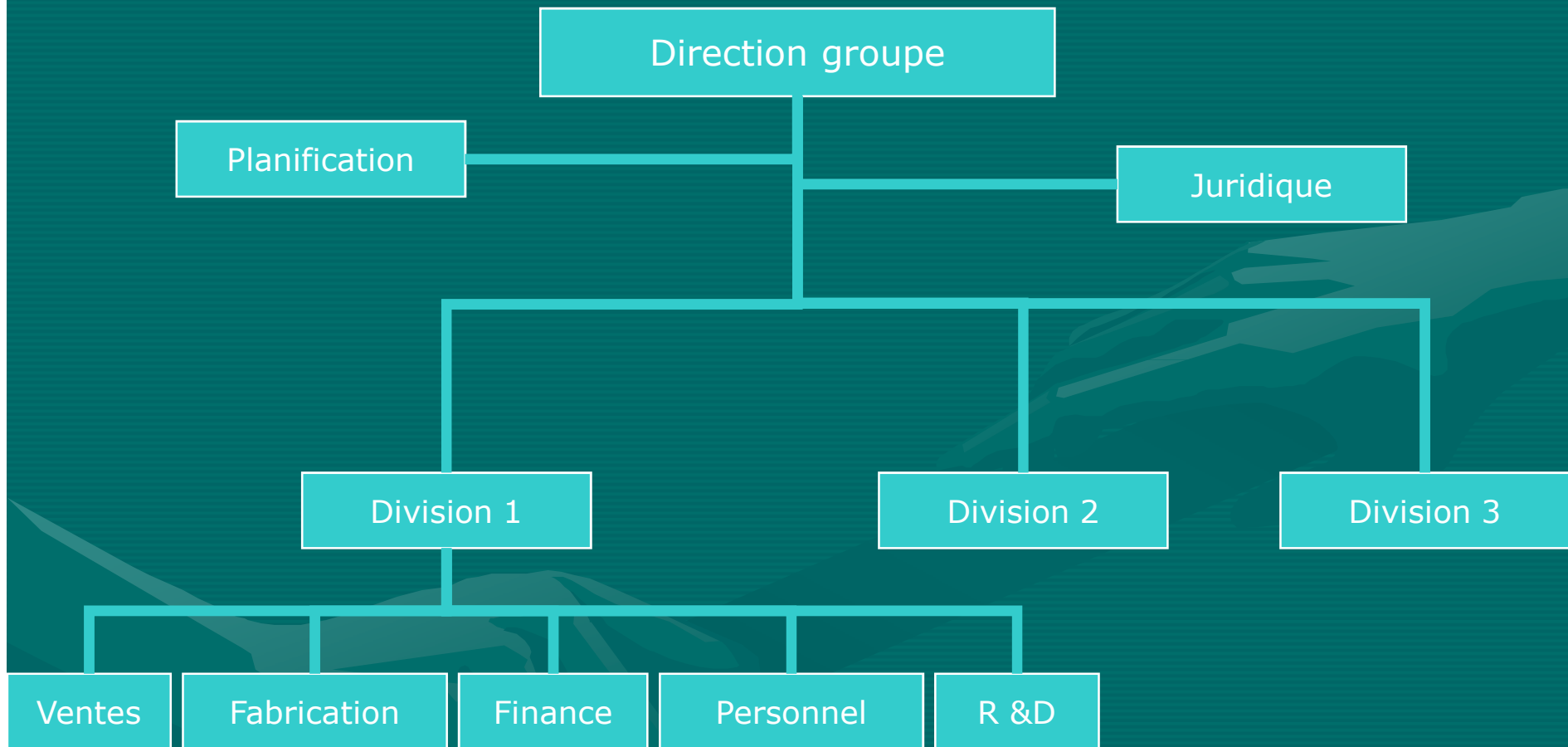
- Le directeur général est en contact avec toutes les opérations
- Mécanismes de contrôle simples et peu nombreux
- Définition claire des responsabilités
- Présence de spécialistes à tous les niveaux de management

Inconvénients

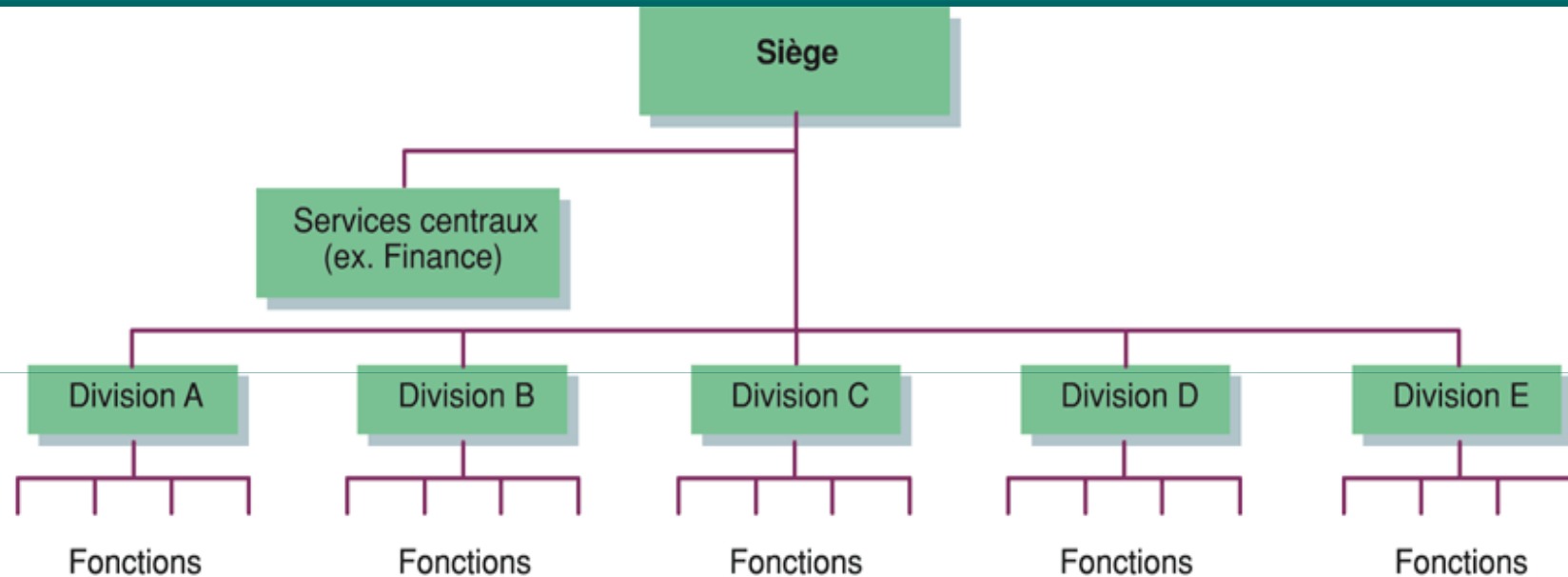
- Les dirigeants sont accaparés par des problèmes routiniers
- Les dirigeants négligent les problèmes stratégiques
- Difficulté à gérer la diversité
- Manque de coordination entre fonctions
- Incapacité à s'adapter

2.B) Types de structures organisationnelles

- Structure **multidivisionnelle**



2.B) Types de structures organisationnelles



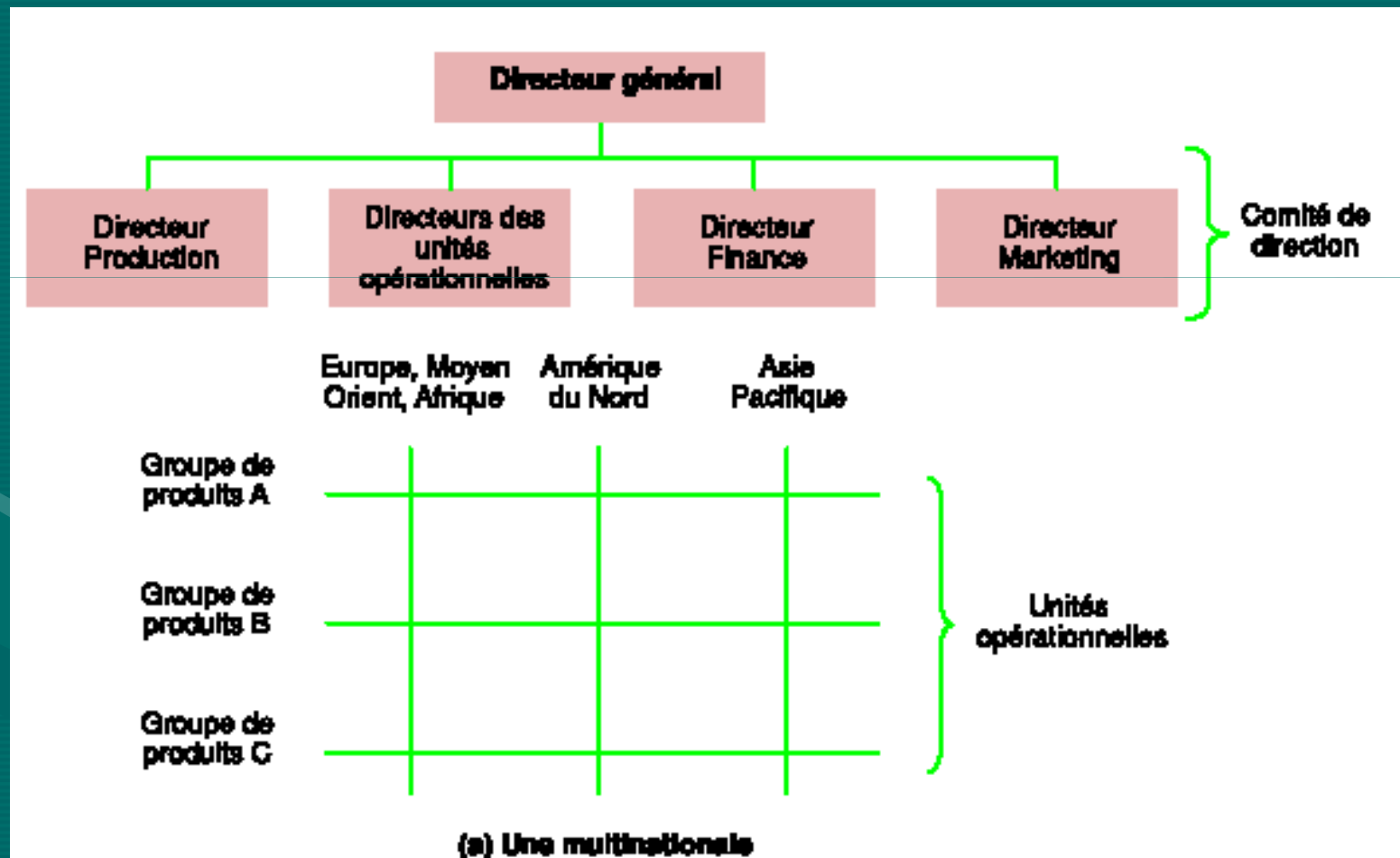
Avantages

- Facilite l'ajout ou le retrait d'activités
- Facilite la mesure de la performance
- Appropriation de la stratégie
- Spécialisation des compétences
- Bon apprentissage pour les managers

Inconvénients

- Coût du siège
- Risque de doublons
- Fragmentation et absence de coopération
- Conflits entre les divisions pour le partage des ressources

2.B) Types de structures organisationnelles



	Mode de découpage des activités	Avantages	Inconvénients
Structure fonctionnelle	Spécialisation par fonction	<ul style="list-style-type: none"> -Clarté de l'organisation -Ressources concentrées -Eco. d'échelle -Compétences spécialisées 	<ul style="list-style-type: none"> -Concentration forte -Coordination transversale difficile -Inertie
Structure multi-divisionnelle	Divisions selon <ul style="list-style-type: none"> -Les produits -Les marchés -Les zones géographiques -... 	<ul style="list-style-type: none"> -Décentralisation -Coordination efficace pour chaque activité -Structure adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> -Ressources dispersées -Déséconomies d'échelle -Compétences spécialisées difficiles à développer

Tendances organisationnelles actuelles

- On constate une tendance à la réduction des niveaux hiérarchiques et à un problème de réduction d'encadrement intermédiaire et de communication.
- De plus, de plus en plus d'entreprises abandonnent une organisation de type matricielle pour revenir à des structures hiérarchiques par fonction (ex. : Kodac, Mac do...).
- On constate aussi de plus en plus d'équipes dirigeantes restreintes.
- Il apparaît une mise en place d'unité opérationnelle très autonome et réduite (ex. : Air liquide).
- L'organisation d'aujourd'hui se recentre sur son métier (ex. : Vivandi a une organisation globale autour de son métier).
- La structure d'une entreprise n'est jamais figée. Chaque fois que de nouvelles unités apparaissent, il faut revoir la structure organisationnelle de l'entreprise