



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التجارة



مقياس

التسيير و الإستراتيجيات الدولية  
المحور الثالث: المؤسسات الدولية  
( المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية)

السنة أولى ماستر  
تخصص مالية و تجارة دولية

إعداد  
الدكتورة رقية منصوري

# تعريف المؤسسات الدولية (المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية)

تعتبر الشركات أو المؤسسات الدولية كل  
الشركة تمتلك أنشطة اقتصادية في أكثر من  
دولة.

# مستويات المؤسسات الدولية

## الشركة العالمية

تتواجد في كل قارات العالم ، مركز إقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة. و إستراتيجية و إدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباط مباشر بالمرکز الإقليمي للدولة

## الشركة المتعددة الجنسيات أو العابرة للقارات

تتواجد في أكثر من قارة و في عدد من الدول في كل قارة. كما أن هناك مركز اقليمي لكل قارة و يشرف هذا المركز الاقليمي على ادارة التواجد السلعي أو الخدمي للفروع . كما أن استراتيجية إدارة الفروع ترتبط بالمركز الأقليمي في القارة بصورة مباشرة و بالشركة الأم بصورة غير مباشرة

## الشركة الدولية

تتواجد سلعيًا أو خدميًا في محيط إقليمي في قارة واحدة و في عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة . كما أن المركز الرئيسي لهذه الشركات يكون في البلد الأم. كما أن استراتيجية و إدارة الفروع في الشركات الدولية ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة

## الشركة المحلية

تنتج لإشباع الأسواق المحلية، و التنظيم الملائم لها غالبًا ما يكون (مركزي )

# أنماط المؤسسات الدولية

**النمط المركزي وحيد الجنسية**  
تكون المؤسسة وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساسا، لكنها تمتلك فروعاً إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية. و يتم اتخاذ جميع القرارات الرئيسية في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم

## النمط اللامركزي

توجد درجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في كل فروع الشركة بالخارج، كما انه من المحتمل أن تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية، كما أن هذا النمط تتعدد فيه الجنسيات المالكة للشركة

## النمط الجغرافي

يتميز هذا النمط بالتكامل و التوسع الجغرافي للشركة و تمارس أعمالها على مستوى العالم نظرا لكبر حجمها و توافر مواردها المختلفة

## الشركات متعددة الملكيات

يظهر هذا النوع من المؤسسات في حالة إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أو نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات أخرى دولية أو اندماجها مع بعض الشركات في بعض الدول المضيفة

# الهيكل التنظيمي للشركات الدولية

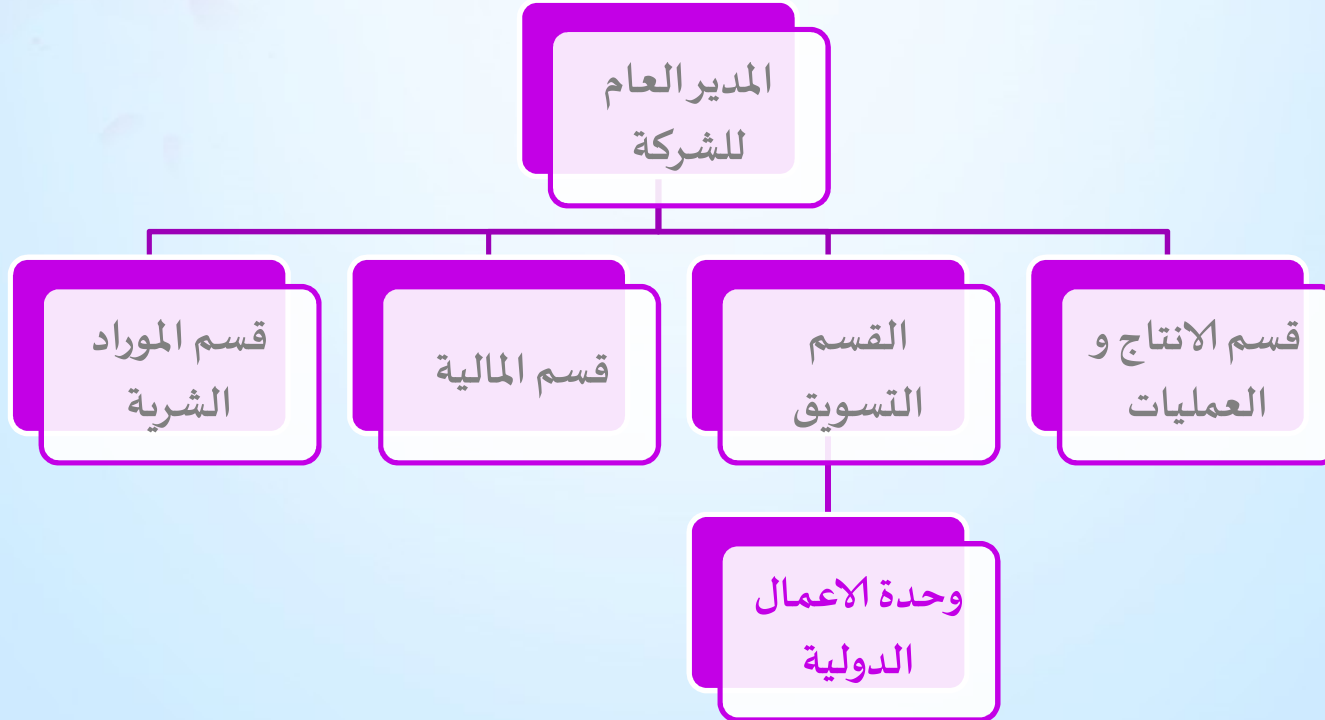
الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام و العلاقات بين الوحدات و روابط الاتصال بين أجزائه . و الهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في عمليات تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة.



# أنواع الهياكل التنظيمية في الشركات الدولية

# نموذج وحدة الأعمال الدولية

يعتمد هذا النموذج على دخول الشركة إلى البيئة الدولية حديثا و لم يسبق لها التعامل معها و معرفة تأثير حجم متغيراتها





# نموذج قسم الأعمال الخارجية (القسم الدولي)

## المزايا:

- تركيز جهود المؤسسة في مستوى إداري عالي يسمح بتأثير في إستراتيجية المؤسسة ؛
- منح فرصة للمؤسسة باستغلال أفضل الفرص في الأسواق الأجنبية بسبب تركيز الأنشطة في قسم واحد .

## العيوب:

- مع توسع الأعمال الدولية و تعقدتها يفقد القسم الدولي السيطرة على هذه العمليات؛
- مع توسع الأعمال الدولية تزداد احتمالات حدوث صراعات تنظيمية مع الأقسام الأخرى للمؤسسة ؛
- عدم قدرة المؤسسة الاستفادة الكلية من الخبرات الفنية والإدارية الموزعة عبر التنظيم ككل.





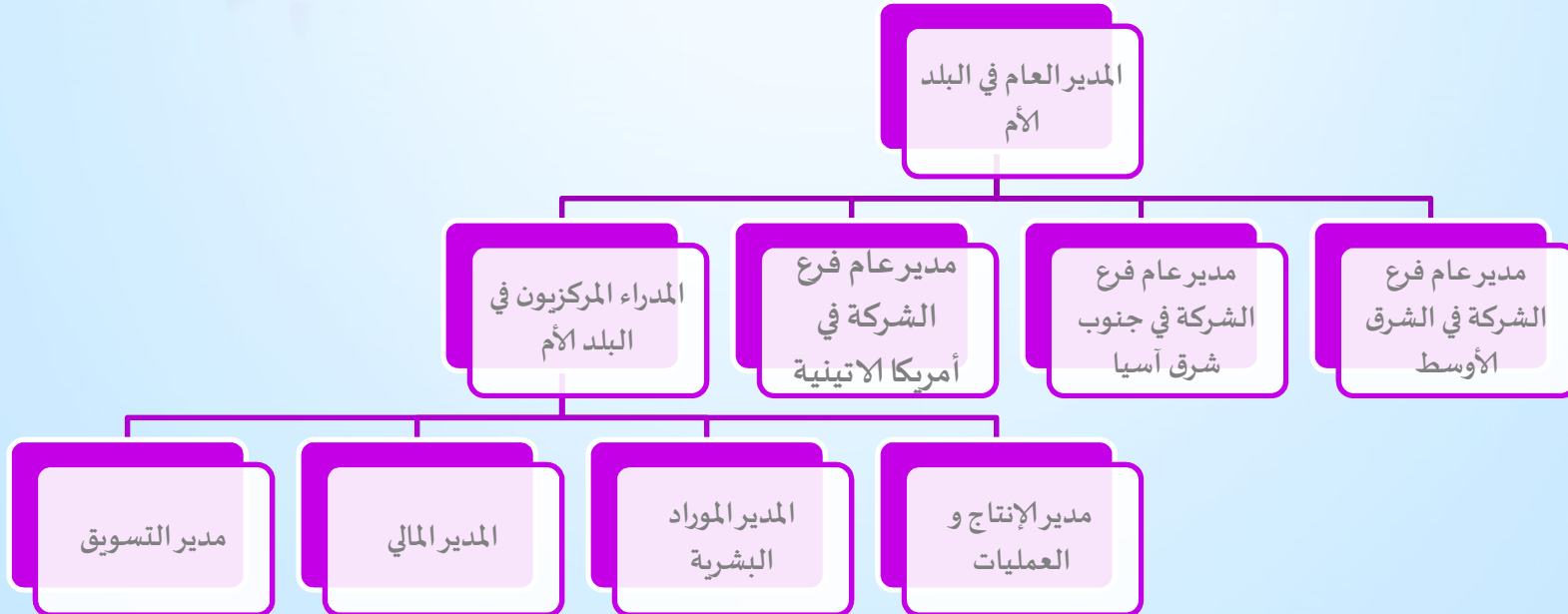
# نموذج الشركة الخارجية المنفصلة ( على أساس الفروع)

## المزايا:

- يساعد هذا النموذج في إعداد و تدريب كوادر بشرية عالية التأهيل من خلال اكتساب الخبرات و المهارات في الأسواق الدولية ؛
- يساعد في حل المشاكل العالقة من خلال التواصل الدائم والمباشر فيما بين المدير العام المركزي وإدارة الشركة الخارجية المستقلة ، و في مساندة الظروف البيئية القانونية و الاقتصادية و الثقافية السائدة في البلد المضيف.

## العيوب:

من الصعوبة بمكان في ظل هذا النموذج قيام الشركة الأم بوضع و تنفيذ إستراتيجية دولية موحدة، حيث تقوم كل شركة خارجية مستقلة برسم سياساتها ووضع برامجها وخططها في ظل المعطيات المتوفرة لديها و في نطاق البيئة المسيطرة في البلد المستهدف.



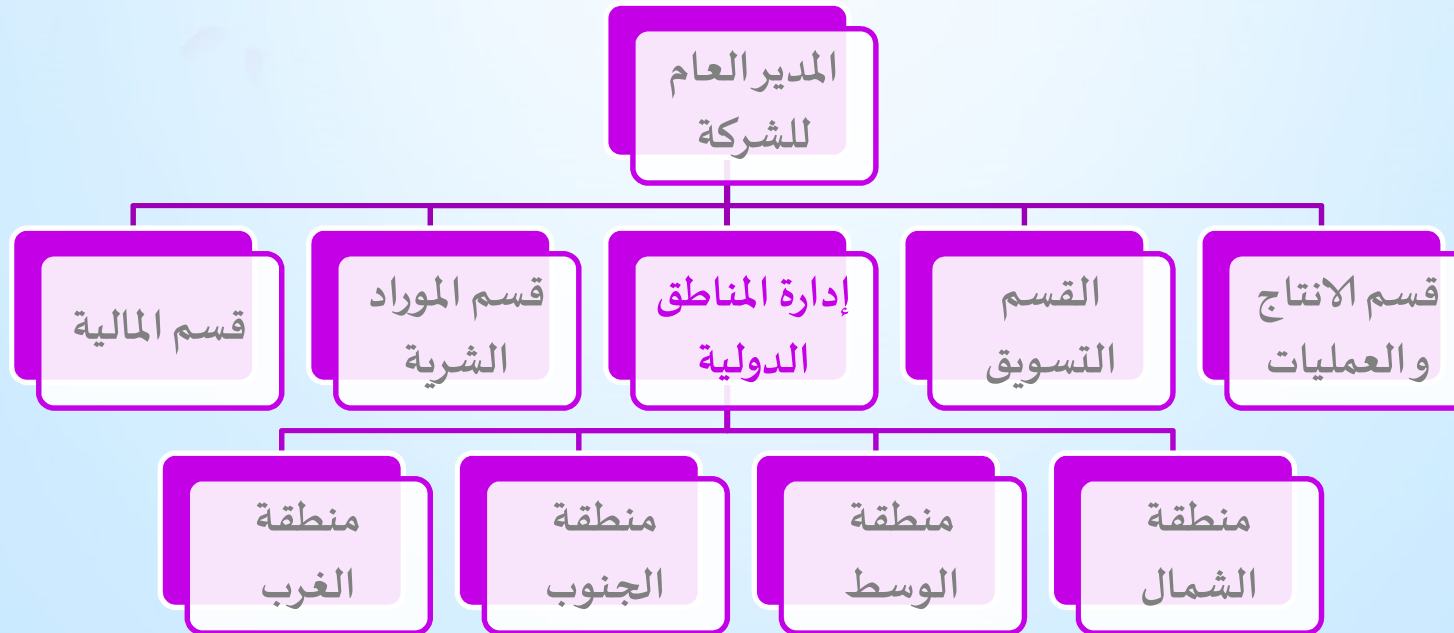
# نموذج التقسيم الجغرافي

## المزايا:

- يراعي مطابقة السلعة المقدمة لأذواق المستهلكين أو العملاء في المناطق الجغرافية المختلفة كما يمكنها من التأقلم مع الظروف المختلفة
- وضوح تفويض السلطة .
- إمكانية التنسيق بين أعمال الإنتاج والبيع
- إمكانية تجميع الخبرات المختلفة في المنطقة لخدمة احتياجات كل دول المنطقة .

## العيوب:

- الحاجة إلى عدد كبير من المدراء على درجة عالية من الكفاءة لإدارة عمليات المنطقة .
- قد لا تحصل بعض المنتجات على العناية، لأن مدير المنطقة مسؤول على كل المنتجات.



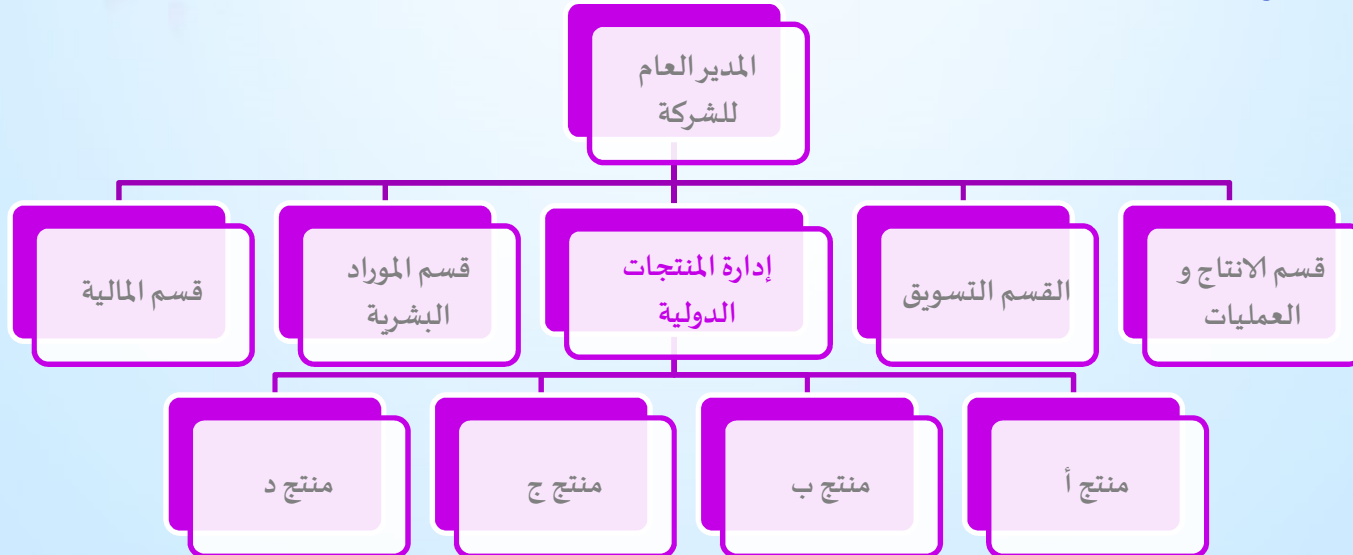
# نموذج التقسيم على أساس المنتج

## المزايا:

- يساعد تفويض السلطة إلى مديري المنتجات على إضافة منتجات جديدة أو حذف منتجات قائمة دون تأثير كبير على عمليات المؤسسة ككل؛
- تسهيل مهمة الرقابة على المنتجات عن طريق تطبيق أسلوب دورة حياة المنتج؛
- عدم حاجة المؤسسة إلى التوقف عن استخدام الأسلوب عند التوسع للعمليات الخارجية.

## العيوب:

- صعوبة التنسيق بين جهود أقسام المنتجات المختلفة في الأسواق الدولية مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة؛
- خطورة التركيز على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الأجنبية؛
- احتمال إهمال مديري المنتجات لبعض المناطق الجغرافية.



# نموذج التنظيم الوظيفي

## المزايا:

- التركيز في صنع و اتخاذ القرارات و يقلص من التكرار و الازدواجية في الأعمال الوظيفية.
- يحرر الإدارة العليا من الإجراءات التفصيلية لتتفرغ للتركيز على إعداد و تنفيذ السياسات المؤدية إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة.



## العيوب:

- عدم إعطاء العمليات الدولية الأهمية التي تستحق و التعامل معها من منظور محلي؛
- تضارب المسؤوليات و غياب وحدة الأمر و التوجيه بالنسبة للسلطة؛
- صعوبة وضع إستراتيجية شاملة للشركة تضم العالمي و المحلي في آن واحد.

# النموذج المصفوفي

تنظيم المصفوفي لشركة Procter & Gamble



## المزايا:

- يسمح بالتجاوب السريع مع البيئات المتعددة ؛
- تزايد الفرص للتنسيق والرقابة، تساعد على تطوير الأفراد على معارف كثيرة بمختلف الوظائف و التخصصات.

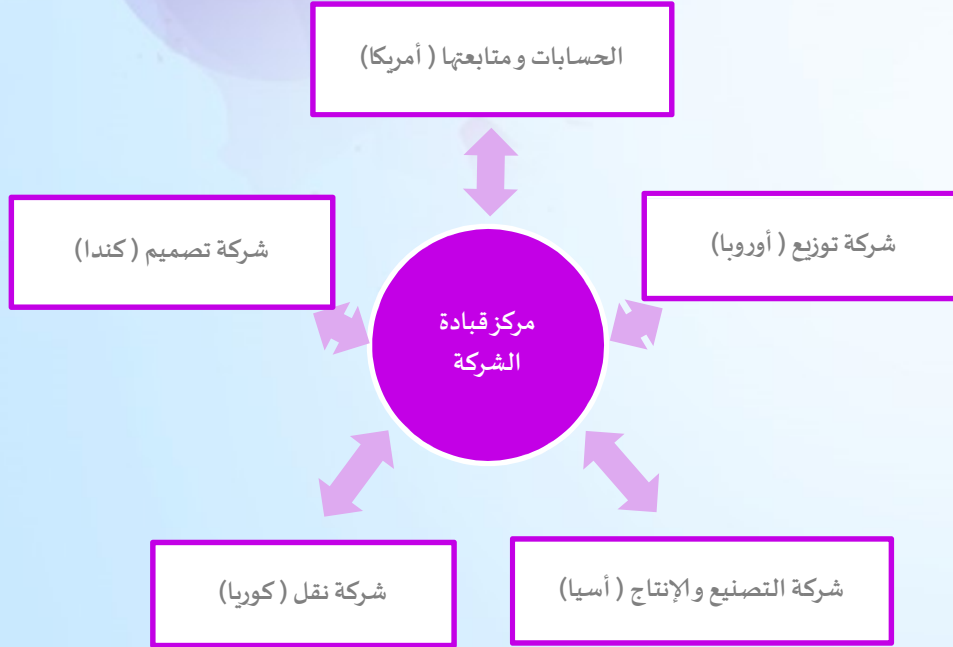
## العيوب:

- صراع السلطة بفعل ازدواجية خط السلطة ومحاولة كل مدير التأثير على مرؤوسيه ؛
- الانطباع الخاطئ بأن التنظيم المصفوفي هو أسلوب لاتخاذ القرارات جماعيا وهو في الواقع عكس ذلك.

# النموذج الشبكي

## المزايا:

- يساعد على ترشيح المنظمة؛
- سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض التكاليف الإدارية؛
- الاستفادة من خبرات متخصصة جدا من الخارج؛
- أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة و لو على بعد مسافات بعيدة؛
- المرونة في العمل .

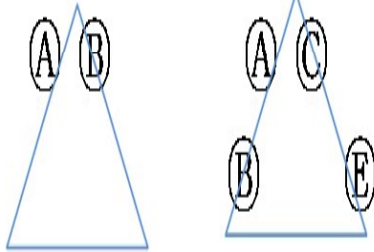


## العيوب:

- كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة؛
- يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة؛
- أن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل؛
- ربما تكون هناك مخاطر جدية بانحيار المنظمة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة مثل الشؤون المالية إلى متعاقدين أو جهات خارجية.

# النموذج الهيكل الافتراضي

لفرق بين نموذج التنظيم الافتراضي والنموذج التقليدي



المدة الأولى

المدة الثانية

## المزايا:

- الإستفادة من الخبراء في كل مكان؛
- مرونة عالية و استجابة سريعة؛
- تقليل التكاليف الإدارية؛ أكتساب خبرات تكنولوجيا واسعة؛
- لا واجبات رسمية محددة و لا روتين؛
- تقاسم المعرفة و الخبرة .

## العيوب:

- صعوبة السيطرة؛
- ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة؛
- تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية؛
- تتطلب اتصالات فاعلة و تكنولوجيا متقدمة؛
- احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور .



# محددات الهيكل التنظيمي

## محددات الخارجية

إذا كان تنوع المنتج الخارجي محدودا  
مقابل نسبة محدودة من المبيعات  
الخارجية فإن النمط الهيكل التنظيمي  
الملائم هو القسم الدولي

إذا كان تنوع المنتج الخارجي محدودا و  
هناك زيادة و توسع في نسبة المبيعات  
الخارجية ، فإن نمط الهيكل التنظيمي  
الملائم هو الهيكل الجغرافي

إذا كان تنوع المنتج الخارجي واسعا  
مقابل نسبة محدودة من المبيعات  
الخارجية ، فإن نمط الهيكل التنظيمي  
الملائم هو الهيكل السلعي أو المنتج

إذا كان تنوع المنتج الخارجي واسعا مقابل  
زيادة و توسع في نسبة المبيعات الخارجية  
، فإن نمط الهيكل التنظيمي الملائم هو  
الهيكل العالمية

## محددات داخلية

حجم العمليات  
الدولية

المركزية و  
اللامركزية

سلوكيات  
الإدارة العليا و  
مراكز القرار

القوة و النفوذ

شكرا للمتابعة و الإصغاء