



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التجارية

تخصص : مالية و تجارة دولية

## مخطط مقرر المقياس

مسمى المقياس : إدارة الأعمال الدولية

الفصل الدراسي : السداسي الأول

المستوى الدراسي : السنة أولى ماستر مالية و تجارة دولية.

السنة الجامعية : 2021 / 2020

اسم أستاذ المادة : د. يحيى عبد الحفيظ

القسم و التخصص : العلوم التجارية، تخصص التجارة الدولية.

البريد الإلكتروني : hafidhyahiaoui@yahoo.fr

**الهدف العام للمقرر:** يهدف المقرر إلى دراسة إدارة الأعمال الدولية والبحث في فهم ومعرفة الأعمال و المؤسسات والشركات الدولية والتي تعتبر من أهم السمات الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد. فيتعرض المنهج لدراسة مفاهيم إدارة الأعمال الدولية وإلى بيئتها ونظرياتها، فضلا عن معرفة الأعمال الكونية واستراتيجيات الانتشار في الأسواق الدولية، كما يدرس التنظيم في الشركات الدولية، إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي، إضافة إلى الاطلاع على أهم الأعمال الالكترونية الدولية وتصنيفها.....الخ. بعد استكمال المقرر يتوقع أن يكون الطالب قادر على اكتساب المهارات التالية:

- التعرف على المفاهيم العامة لإدارة الأعمال الدولية.
- التفرقة بين التقنيات المختلفة للهياكل و المهام التنظيمية والوظيفية للمؤسسات والشركات الدولية(م ج).
- اكتساب محددات واستراتيجيات اختيار وتحليل الأسواق الدولية (الأعمال الكونية واستراتيجيات الانتشار).
- الإحاطة بالتقنيات اللازمة في ميدان الإدارة المالية الدولية من نواحي المصدر، الزمن، التكلفة.
- القدرة على المقارنة بين مختلف نماذج الإدارة الدولية من خلال الاتجاهات الحديثة للأعمال الدولية.

تنويه:

عزيزي الطالب، إن هذه المذكرة لا تغني الطالب عن متابعة المحاضرات المقررة (التي قد تذكر نقاط إضافية أو توضيح وتشرح أكثر) فهي ليست ملخص، إنما إعادة ترتيب لمحتوى المادة ليسهل فهمه و طباعته، لذا عليك تحضير المقياس بتمعن، بالاستعانة بهذه المذكرة، فهذه المذكرة عبارة عن تبسيط للمقياس وتشرح أهم النقاط المطلوب من الطالب فهمها من المنهج المقرر.

نسأل الله التوفيق والسداد

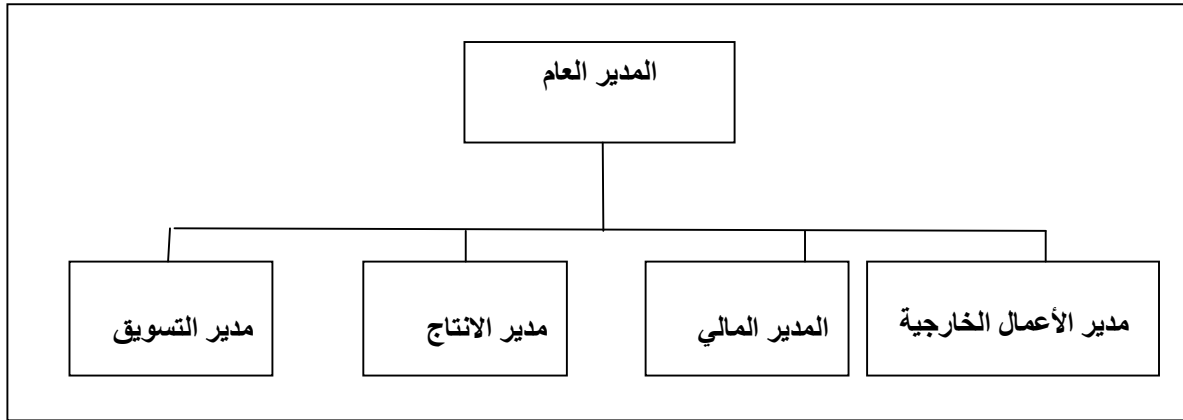
للمزيد يرجى المراسلة على البريد الإلكتروني أعلاه

## المحاضرة الثالثة: إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

إذا كانت وظيفة التخطيط تتمثل في تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه، فإن وظيفة التنظيم تتمثل في تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ على المستوى الدولي

### أولاً- الهياكل التنظيمية الدولية:

1- نموذج قسم الأعمال الخارجية: هنا يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر، كما هو مبين في الشكل ( 01 )

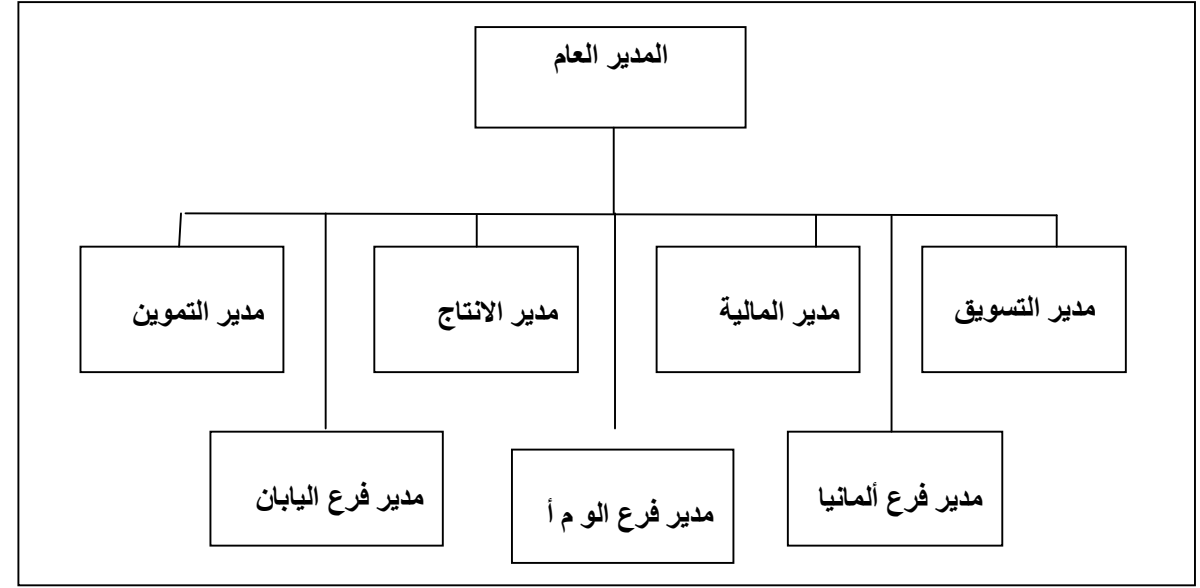


### مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية :

- فصل الأعمال الخارجية بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها .
- إبراز الخبرات العالية في ادارة الاعمال الدولية .
- تماسك وتوحيد الأعمال الدولية.

لا يناسب هذا النموذج الأعمال الدولية ذات الحجم الكبير وإنما يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة.

2- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة: وفق لهذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشركات أو أقسام منفصلة لكل عمل في بلد مدير مستقل يخضع للمدير العام و هو بمثابة مساعد له، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة ( كما هو مبين في الشكل 02 )



### أ- مزايا النموذج:

- إعطاء الاستقلالية للشركات التابعة في الخارج، (مما يساعد البلد المضيف)
- يساعد على نقل الخبرات المتخصصة في العمليات الدولية لهذا البلد أو ذاك.
- يربط الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة

### ب- مساوئ النموذج :

- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة.

**ملاحظة:** النموذجين السابقين يرتكزان على الأعمال المحلية، و عند تطور أعمال الشركة تنمو أهمية الأعمال الخارجية، ويبدأ الهيكل التنظيمي بأخذ أشكال أخرى تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع أو المناطق الجغرافية أو على شكل مختلط

**3- نموذج التقسيم الوظيفي:** يتم التقسيم على أساس الوظيفة (تسويق، إنتاج، تمويل) حيث يكون مدير التسويق مثلا مسؤولا عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق سواء محلية او خارجية، ويكون مسؤولا لدى المدير العام، وكذلك الشأن بالنسبة لبقية الوظائف .

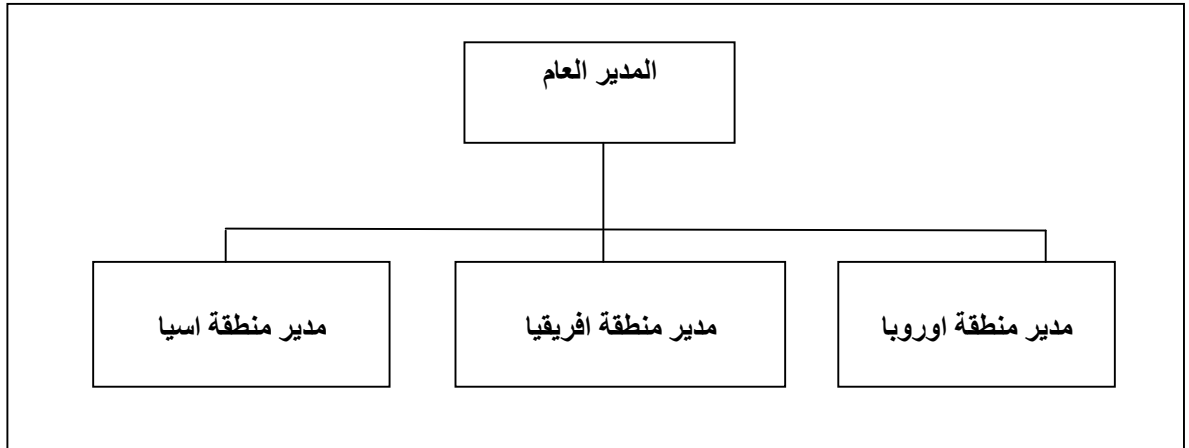
رغم انتشار هذا النموذج على المستوى المحلي فهو نادر على المستوى العالمي.

### أ- المزايا:

- يناسب هذا النموذج الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستخراجية .
- تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها مثلا(بنزين، كيروسين، زيوت محركات كلها تمول وتسوق بنفس الطريقة) .

- تمركز القرار ويقلل من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود .
- عدم وجوب الرجوع إلى الإدارة العليا في كل القرارات
- ب- المساوي :

- فقدان العمليات الدولية لخصوصيتها نظرا لمعاملتها مثل المحلية .
- عدم وحدة السلطة الأمر (حيث يكون مثلا مدير التسويق المحلي في البلد «س» مسؤولا أمام المدير المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا).
- 4- نموذج التقسيم الجغرافي: يكون هذا في حال كبر حجم العمليات، حيث لا تغطي منطقة أو بلد على العمليات الدولية، وبالتالي تتساوى المناطق في الأهمية (تولى مدراء المناطق الجغرافية المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها بما في ذلك الإنتاج والتمويل) كما هو مبين في الشكل 03.



#### أ- مزايا النموذج :

- مزيج تسويقي ملائم لكل منطقة
- يستخدم عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية
- تركز الإدارة العليا على التخطيط وتترك قرارات التشغيل لمديري المناطق.
- ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة بينما الفوارق بين المجموعات عالية.

#### ب- المساوي :

- يصبح تنظيم هذا النموذج معقدا إذا تعددت المنتجات المتعامل بها .

5- **التقسيم على أساس سلعي:** 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 اختلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى (من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية.

#### 6- نماذج أخرى مختلطة:

1-6- **نظام المصفوفة (Matrix Structure) :** يجمع بين النمط الوظيفي ونمط التقسيم على أساس المنتجات أو التقسيم الجغرافي ضمن مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة. ويخضع لسلطتين: الأولى رأسية وظيفية، و الثانية أفقية من الأقسام.  
فالفكرة الأساسية هي إجبار المدراء من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية.

#### 2-6- الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع :

- وضع العمليات في مشاريع مستقلة وتشكيل فريق عمل مستقل ومدير للمشروع
- يكون في الأعمال التي تنصف بعدم الاستمرارية أو عدم نمطية الانتاج كأعمال المقاولات، بناء السفن، عقود تسليم المفتاح.
- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين (التدوير الوظيفي).
- تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة استخدام فرق العمل.

#### ثانيا- الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل :

- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة (عندما وجدت شركة كامبل الأمريكية للحساء أن 55% من مبيعاتها مصدرها الخارج، أعادت النظر في استراتيجيتها وتوقفت عن التفكير بنفسها على أنها أمريكية صرفة، كما أعادت النظر في هيكلها التنظيمي).
- حجم الشركة و تطور عملياتها.
- ثقافة المؤسسة او الشركة.
- نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها .