



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 الخامسة: الإستراتيجيات الدولية للأعمال

أولاً- ماهية الاستراتيجيات الدولية للأعمال: يقصد باستراتيجيات الأعمال الدولية تصميم الأهداف الدولية طويلة الأجل، ووضع الاستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها لاختيار أنسبها وفقاً للحاجة إليها، وبالتالي فهي خطة عمل شاملة على مستوى الشركة الدولية والفروع التابعة لها، حيث تتمثل في معايير ومحددات بناء التوجهات والقرارات الرامية إلى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الشركات الدولية.

وتبنى استراتيجيات الشركات الدولية بناء على نقاط القوة أو الضعف للشركة الأم، وبناء على تشكيلة مواردها وخبراتها المتاحة، حيث يعتمد اختيار تصميم الاستراتيجية الدولية للأعمال على عدة عناصر نذكر منها:

- الهدف النهائي للشركة الدولية (مثلاً تحديد حجم المبيعات الدولية، فتح الفروع..).
- هيكل الأهداف طويلة المدى، كالربحية، النمو، التنوع، الاستقرار، تصريف المنتجات، غزو الأسواق الجديدة، تدعيم علامتها التجارية.

ثانياً- أنواع استراتيجيات الأعمال الشركات الدولية: هناك عدة استراتيجيات و في الغالب نميز بين ثلاث استراتيجيات:

### 1- الإستراتيجية العامة على مستوى الشركة الأم: وتقسم بدورها إلى:

#### 1-1- إستراتيجية النمو:

- أ- إستراتيجية التركيز: تركز الشركة على منتج واحد أو مجموعة من المنتجات، حيث تتميز ب:
  - تنمية وتوسيع السوق في الإطار الذي تتعامل فيه في ظل منتجاتها الحالية.
  - تنمية وتطوير المنتج الرئيسي أو إضافة منتج مكمل له.
  - التكامل الأفقي، والذي غالباً ما يكون بشراء شركات تعمل في نفس النشاط.
- ب- إستراتيجية التكامل الراسي: حيث نميز بين التكامل الأمامي وذلك بالدخول في أعمال ومجالات إنتاج يمكن استخدامها كأحد مدخلات الإنتاج لمنتج آخر، والتكامل الخلفي بتسويق منتجات وسيطية أو تامة في الدول المضيفة.

ج- إستراتيجية التنوع: يحث يكون المنتج في الدول المضيفة غير المنتج في الدولة الأم. وتهدف إستراتيجية النمو عموماً إلى:

- زيادة الإيراح والمبيعات الدولية.

- البقاء والاستمرار في مجال العمل.

- التسويق والدعاية لاسم الشركة الدولية.

1-2- إستراتيجية الثبات والاستقرار: إدخال بعض التغييرات البسيطة على مزيج المنتجات الحالية التي تنتجها الشركة.

1-3- الإستراتيجية الدفاعية: تستخدم في حالة مواجهة صعوبات أو أزمات سواء في الفروع أو في الدولة الأم، حيث تهدف إلى:

- البقاء والاستمرار.

- خفض التكاليف.

- منع الخسائر والتقليل منها.

وتنقسم إلى :

أ- إستراتيجية الالتفاف: تستخدم للتغيير من الاتجاهات السلبية في البلد المضيف، مثلاً خفض

حجم العمليات، تأجير المعدات ومستلزمات الإنتاج بدلاً من بيعها، تخفيض الأجور.. الخ

ب- إستراتيجية التخلص من الأصول: تستخدم في حالة مواجهة ضغوط دولية كبيرة، مثل تزايد

المخاطر السياسية، عدم قبول الدول المضيفة لأي شكل من أشكال الملكية الأجنبية، فتضطر

الشركة لبيع الأصول أو جزء منها.

ج- إستراتيجية التصفية: أي قيام الشركة الدولية ببيع احد او بعض فروعها المملوكة في الدول

المضيفة، أو إنهاء تعاقداتها نظراً للظروف المستقبلية غير الملائمة

د- إستراتيجية الحشد: الدخول في أعمال جديدة لم تباشر من قبل، أو القيام بنفس النشاط ولكن

بتسمية أخرى.

هذا إضافة إلى عدة استراتيجيات أخرى كإستراتيجية النمو الذاتي، الاستحواذ، الاندماج.

2- إستراتيجية المنافسة الدولية: توضح هذه الإستراتيجية طريقة عمل الشركات الدولية من

خلال الفروع التابعة لها، وهذا من خلال التعامل مع المنافسة الدولية، وهي أقل من

الاستراتيجيات السابقة (إستراتيجية الشركة الأم) ، حيث تتعامل مع:

- مركز الشركة الأم أو فروعها داخل الدول المضيفة.
- قدرة هذه الشركة وفروعها على مواجهة المنافسة الدولية أو المحلية.
- 1-2- إستراتيجية ترشيد التكلفة:** حيث أن مزاياها تتمثل في:
  - تحقيق عائد أكبر.
  - إمكانية مواجهة المنافسة الدولي من خلال المنافسة السعرية.
  - مواجهة المخاطر الاستثمارية.
- أما متطلبات تنظيم هذه الإستراتيجية فنذكر منها:
  - الرقابة على جميع مدخلات التكلفة.
  - التزود بالتقارير المفصلة والدائمة.
  - توزيع وتحديد المسؤوليات على مختلف الأجهزة والفروع.
  - تطبيق الموازنات الكمية.
- وبالتالي تركز هذه الإستراتيجية على الاعتماد على دالة إنتاج مبنية على تخفيض التكاليف والتركيز على عنصرى الخبرة والكفاءة (لتخفيض التكلفة).
- ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب:
  - زيادة الاستثمارات المالية.
  - زيادة وتطوير مهارات وفنون الإنتاج.
  - تخفيض تكلفة المزيج التسويقي.
  - أن يكون للشركة نصيب معتبر في السوق الدولية.
  - وجود استراتيجيات ونماذج وتصميمات فاعلة.
- 2-2- إستراتيجية تمييز المنتج:** وترتكز هذه الإستراتيجية على:
  - تقديم متميز وفريد للمنتج.
  - التركيز على العلامات التجارية، والتصميمات الموضوعة، ومستويات الجودة.
  - الاعتماد على المزايا التنافسية من خلال الاختلافات المحددة والمميزة للمنتج.
  - الاعتماد على عمليات البحث والتطوير.
- ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب توفر ما يلي في الشركة الدولية:
  - وجود أنشطة بحث وتطوير.

- توفر التكنولوجيا المناسبة.
- الاعتماد على هندسة المنتجات.
- وجود قوى بشرية ذات المهارة العالية والمحترفة.. الخ.

### 2-3- إستراتيجية التركيز على المنتج:

- التركيز على عدد محدود من الدول المضيضة.
  - التركيز على شرائح سوقية وقطاعات محدودة من المستهلكين والعملاء المنتظر خدمتهم.
- ولتحقيق هذه الإستراتيجية تستخدم الشركة الدولية الإستراتيجيتين السابقتين (التكلفة المرشدة، تمييز المنتج).

### 3- إستراتيجية تدويل الأنشطة والأعمال:

- 1-3- إستراتيجية الاستخلاص: وتستخدم هذه الإستراتيجية تقنيتي التصدير المباشر أو منح التراخيص، وهذا لزيادة العائد وتخفيض حجم الاستثمارات.

- 2-3- إستراتيجية الاختراق: وتستخدم في حالة التواجد لفرات طويلة في الأسواق الدولية لجديدة، وبالتالي تعتمد على كبر وطول الاستثمارات.

- 3-3- إستراتيجية التخلص من الفائض: تستخدم في حالة الرغبة في التخلص من الفائض الغير مستوعب في سوق البلد الأم، وتتجه لبيعه بأسعار منخفضة لوسيلة للتخلص منه.

- 4-3- إستراتيجية الاستكشاف: تقديم استثمارات والنظر هل يمكن تمديد التعاقدات أم لا.

