



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

# محاضرات في مقياس التسيير و الإستراتيجيات الدولية

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر  
تخصص مالية و تجارة دولية  
شعبة العلوم التجارية

اعداد

الدكتورة رقية منصوري

2023-2022

## البرنامج السداسي التفصيلي للمقياس

الأسابيع	محااور البرنامج
الأسبوع 01	المحور الأول: مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية
الأسبوع 02	المحور الثاني: الأبعاد الثقافية للإدارة الدولية
الأسبوع 03	المحور الثالث: المؤسسات الدولية
الأسبوع 04	المحور الرابع: المدير في منظمات الأعمال الدولية
الأسبوع 05	المحور الخامس : التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الدولية
الأسبوع 06	المحور السادس : التوجه الإستراتيجي في المؤسسات الدولية
الأسبوع 07	المحور السابع : التحليل الإستراتيجي الداخلي في المؤسسات الدولية
الأسبوع 08	المحور الثامن : التحليل الإستراتيجي الخارجي في المؤسسات الدولية
الأسبوع 09	المحور التاسع : الاختيار وتحديد الموقف الاستراتيجي في المؤسسات الدولية
الأسبوع 10	المحور العاشر: الإستراتيجية في المؤسسات الدولية
الأسبوع 11	المحور الحادي عشر: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية
الأسبوع 12	المحور الثاني عشر: إستراتيجية التسويق الدولي
الأسبوع 13	المحور الثالث عشر: إستراتيجية الإنتاج والإمداد الدولي
الأسبوع 14	المحور الرابع عشر: إستراتيجية الإدارة المالية الدولية

# المراجع

- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2015). *Strategic International Management Text and Cases* (éd. 3rd Edition). Springer Gabler.
- CORINNE PASCO-BERHO (2002), *Marketing International*.(éd. 4 em Édition), Dunod, Paris.
- Jean paul lemaire(1997), *stratégie d'internationalisation*, dunod, Paris.
- أحمد علي صالح. (2012). *إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- زكريا مطلق الدوري ،أحمد على صالح .(2009) .*إدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي و استراتيجي* .عمان , الاردن :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- بن حبتور ,عبد العزيز صالح .(2004) .*الإدارة الإستراتيجية 'إدارة جديدة في عالم متغير* .(الطبعة الأولى) . عمان :دار المسيرة.
- علي ابراهيم خضر .(2007) .*إدارة الأعمال الدولية* .دمشق ,سوريا :مؤسسة رسلان للنشر و التوزيع.
- عبد السلام ابو قحف .(2003) .*أساسيات إدارة الاعمال الدولية " الاصول العلمية و الادلة التطبيقية "* (الإصدار الطبعة الثانية). بيروت ، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
- علي عباس. (2008). *إدارة الاعمال الدولية المدخل العام* (الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دارالمسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- محمد سرور الحريري. (2012). *ادارة الأعمال الدولية و العالمية*. الأردن: دار حامد لنشر و التوزيع.
- ماجد عبد الهادي مساعدة .(2013) .*الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم -عمليات حالات تطبيقية* .(الطبعة الأولى) .عمان :دار المسيرة.
- فرحات غول، التسويق الدولي. (2008)، مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق العالمية، الجزائر، دار الخلدونية.

# المحور الأول: مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية

# تعريف الأعمال الدولية

معاملات و إجراءات الأعمال الخاصة أو الحكومية التي تحصل بين منظمات أو شركات أعمال تستهدف الربح أو مؤسسات عامة و أجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين أو أكثر.

و تعرف أيضا: " أنشطة المؤسسة الخاصة و العامة التي تشمل نقل و تحريك المواد الخام ، و السلع نصف المصنعة و تامة الصنع و الخدمات و الأفراد و التكنولوجيا بين البلدان ، و باستخدام وظائف المحاسبة و الاستشارات القانونية و الأنشطة المصرفية"

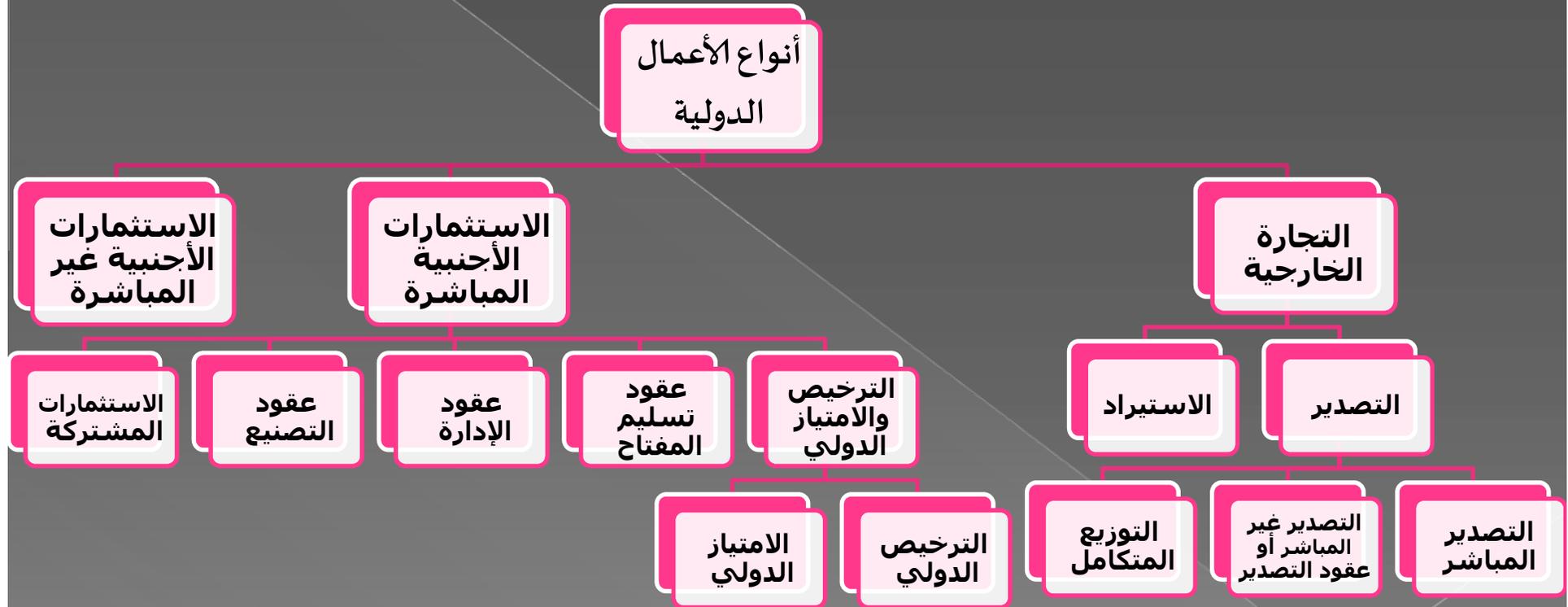
# خصائص الأعمال الدولية

- تركز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة و الناتجة عن كون المنظمة الدولية تعمل في أكثر من دولة.
- الأعمال الدولية تتعلق بالاستثمار في بلد آخر أو بيع و شراء السلع أو الخدمات عبر حدود دولتين أو أكثر؛
- الأعمال الدولية ليست عمليات عابرة تتوقف بانتهاء العمل، أو الاستثمار، أو الصفقة التجارية، وإنما هي دائمة ولصاحب العمل تأثيرا فاعلا عليها؛
- تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المؤسسات الكبرى والشركات الصغيرة .
- المنشآت صاحبة الأعمال الدولية تنفذ عملياتها عبر حدود دولتين أو أكثر، أما المنشأة صاحبة الأعمال المحلية فتكون عملياتها داخل حدود الدولة الوطنية؛
- الأعمال الدولية تتكون من نوعين من العمليات التشغيلية الأولى: المعاملات الاقتصادية والتي هي في الأساس انتقال رؤوس الأموال. أما النوع الثاني من العمليات فهو التفاعل بين الشركات المتعددة الجنسيات و المجتمع في البلد المضيف.

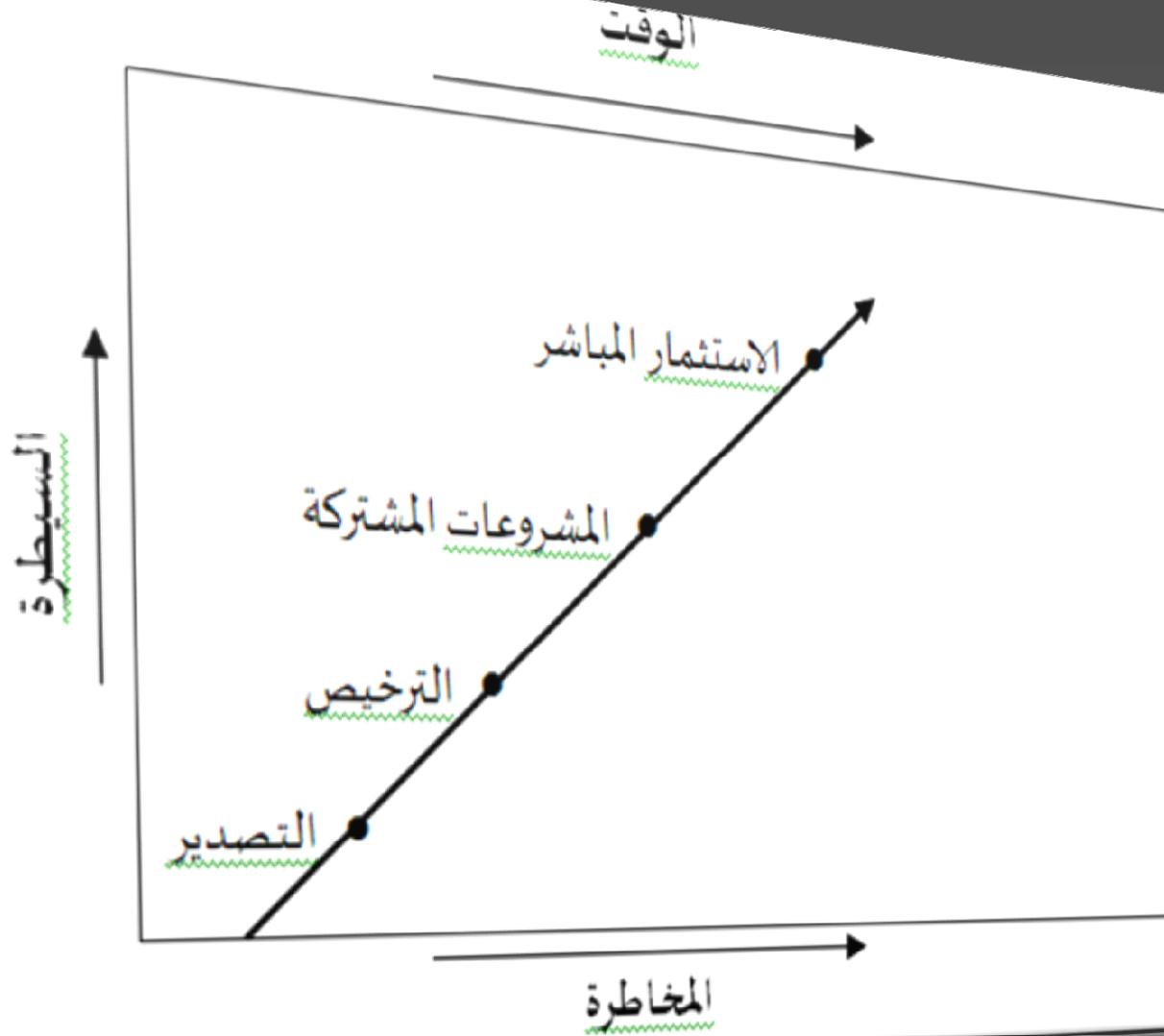
# الأسباب التي أدت إلى انتشار الأعمال الدولية

- بروز فوائض مالية ضخمة خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية ساهمت في زيادة حجم الإنتاج السلعي والذي انعكس على فتح أسواق جديدة (1940 م)
- الرغبة الدولية لدى عدد من الدول الصناعية على تحرير التجارة الدولية (قيام اتفاقية الجات 1947 م.)
- تنامي قوة الشركات وتحولها من شركات دولية إلى متعددة الجنسيات و عابرة للقارات (1940-1960 م)
- ازدياد معدلات التكامل الاقتصادي ( التكتلات الاقتصادية بين الدول 1940-1960 م )
- الرغبة الدولية في تحرير اقتصاديات الدول من خلال:
  - أ) رفع القيود الحكومية على أنشطة القطاع الخاص ( ب ) خصخصة الخدمات الحكومية (1940-1993)
- انهيار الإتحاد السوفياتي ( النظام الاشتراكي 1991 م )
- التغيير التكنولوجي السريع في مجالات النقل والاتصالات مما جعل الاستثمارات العالمية أكثر جدوى من الناحية الفنية والاقتصادية ( انخفاض تكلفة النقل ، تدني المخاطرة )
- تزايد الضغوط التنافسية، مما دفع الكثير من الدول والشركات التابعة لها إلى تكثيف عمليات التنسيق والتكامل التكنولوجي في مجالات الصناعة

# أنواع الأعمال الدولية (01)



## أنواع الأعمال الدولية (02)



# مبررات ممارسة الأعمال الدولية



# إدارة الأعمال الدولية

## تعريف الإدارة الأعمال

عرف كل من Robbins and Coulter لإدارة الأعمال على أنها " عملية تنسيق أنشطة العمل وإتمامها بكفاءة وفاعلية مع الآخرين وبواسطتهم"

## تعريف إدارة الأعمال الدولية

- " إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الدولية"
- هي ممارسة وظائف الإدارة ( التسيير) من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من طرف المنشأة.

# الأعمال الدولية وإدارة الأعمال الدولية

المؤشر	الأعمال الدولية	إدارة الأعمال الدولية
النطاق	أوسع ، يشمل المنظمات والتجارة و المعاملات الهادفة وغير الهادفة للربح.	أضيق، يركز على المنظمات والتجارة والمعاملات الهادفة للربح فقط.
الهدف	تقديم خدمة ومنفعة و/أو تحقيق الربح.	تحقيق الربح.
التطبيق والممارسة	المنظمات العامة والهيئات ومنظمات الأعمال.	منظمات الأعمال.
المنهجية	علم الإدارة العامة والقانون والاقتصاد الدولي وإدارة الأعمال.	علم إدارة الأعمال.

# إدارة الأعمال الدولية وإدارة الأعمال المحلية

وجه  
الشبه

وجه  
الاختلاف

تتطلب إدارة الأعمال  
الدولية الإلمام  
بالتشريعات و القوانين  
الدولية بخلاف الإدارة  
المحلية

الإدارة الدولية أكثر  
مخاطرة من الإدارة  
المحلية

إدارة الأعمال الدولية  
أكثر تعقيدا

إدارة الأعمال الدولية  
عبارة عن نمو طبيعي  
لإدارة الأعمال المحلية

تمارسان وظائف  
الإدارة من تخطيط و  
توجيه و تنظيم ورقابة

# خصائص إدارة الأعمال الدولية

التعامل مع الاختلافات  
الثقافية

تنفذ مجموعة من  
العمليات

أحد الفروع الحديثة  
لعلم الإدارة

التعامل مع قيود  
السياسات التجارية

التعامل مع القيود  
المالية

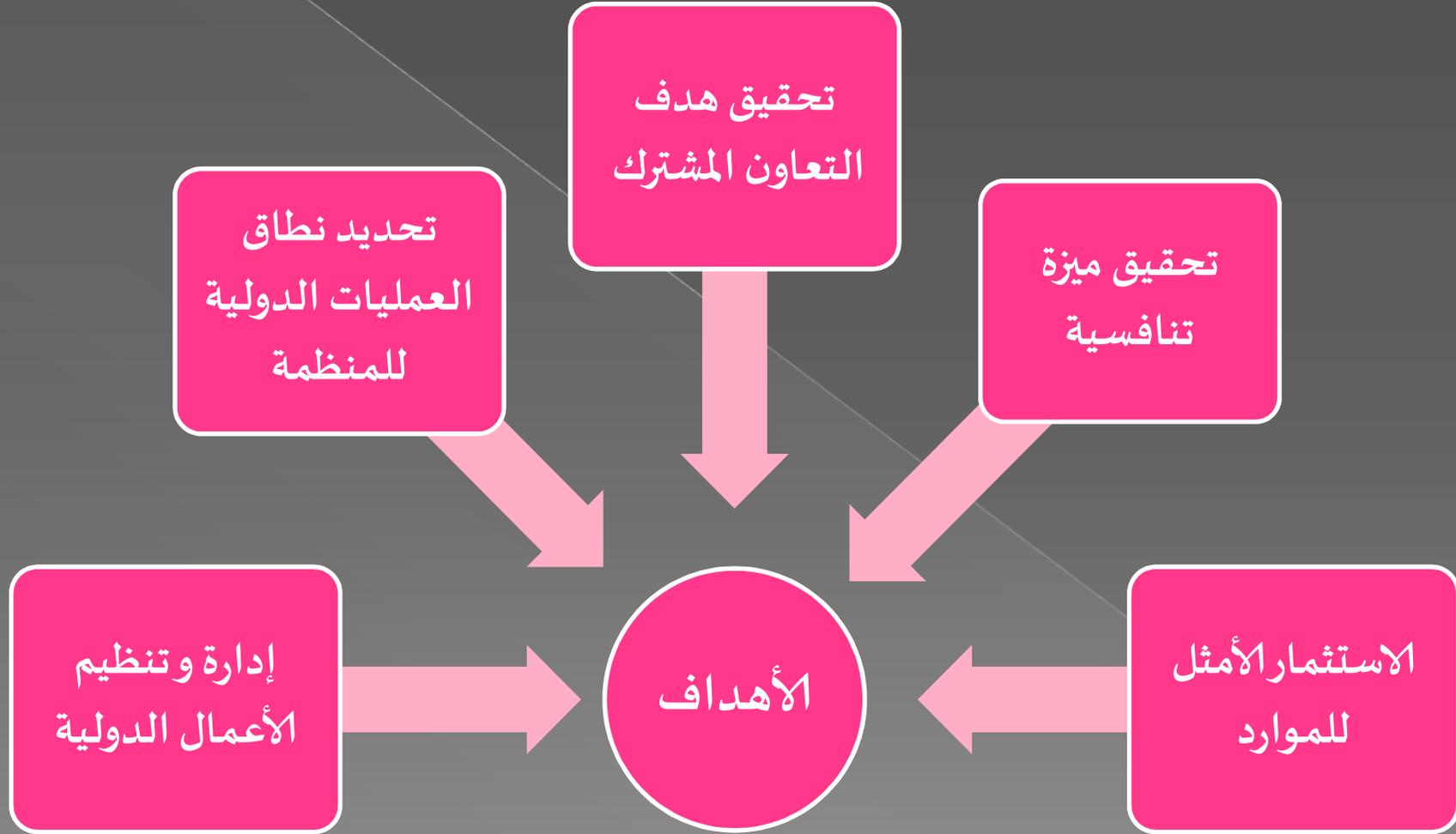
التعامل مع بيئة  
تنافسية غير مستقرة

التعامل مع الميزة  
التنافسية

التعامل مع الاعتبارات  
الإنتاجية والتسويقية

التعامل قيود انتقال  
الموارد البشرية

# أهداف إدارة الأعمال الدولية



# أهمية إدارة الأعمال الدولية

الأهمية



تساهم إدارة الأعمال  
الدولية في بناء الهياكل  
التنظيمية للشركات  
التي تمارس العمل  
الدولي



المنافع المتأتية من  
التركيز على التخصص  
وإعادة توزيع الموارد  
المنافسة واستخدام  
كفؤ للموارد الموظفة  
بالكامل

**شكرا للمتابعة و الإصغاء**

**لمزيد من المعلومات**

**منصة المودل**

**<http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/course/view.php?id=10693#section-1>**

**قناة اليوتيوب :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة بسكرة**

**<https://www.youtube.com/channel/UCxMlh4UPQ3kPphUDmKQLufA>**