جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022 - 2023
المستوى: أولى ماستر
التخصص: إدارة أعمال
المدة: ساعة ونصف

يوم : 2024/1/18

امتحان في مقياس إدارة الأعمال الدولية. مع الإجابة النموذجية

السؤال الأول: (06 نقاط)

تعتبر الاتفاقيات التعاقدية من أهم أشكال تواجد المؤسسات ف السوق الدولية .

المطلوب:

حلل وناقش ماسيق مع الاشارة إلى ثلاث أشكال لهذه الاتفاقيات داعما إجابتك بأمثلة

الإجابة : مع ضرورة دعم الطالب لإجابتهم بأمثلة خاصة.

تمثل هذه الإتفاقات إرتباطات طويلة الأجل بين مؤسسات دولية ومؤسسة فى دولة أخرى، ويتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثانى دون استثمارات فى أصول مادية من الطرف الأول. وتأخذ الأشكال التعاقدية صورا عديدة منها: عقود التصنيع، عقود الترخيص، عقود الامتياز، عقود تسليم المفتاح، وعقود الإدارة. وفيما يلي توضيح موجز لكل منها على النحو التالي:

- **ـعقود التراخيص:** عقود التراخيص هي عبارة عن مجموعة من الترتيبات يوفر بمقتضاها مانح الترخيص أصول معنوية غير ملموسة للمرخص له، نظير مقابل مالي يدفعه المرخص له لمانح الترخيص، وهذه الأصول المعنوية غير ملموسة هي: حق إستخدام الإسم التجاري، حق إستخدام العلامة التجارية، حق المعرفة العلمية، حق إستخدام براءة الإختراع، أسرار مهنية. ويعد الترخيص طريقة بسيطة نسبيا للدخول إلى السوق الدولية وبدون تصنيع مباشر، حيث يمكن للشركة مانحة الترخيص الدخول إلى سوق المؤسسة الأجنبية على الخبرة الإنتاجية، فشركة **كوكاكولا** منحت الإنتاج لمعظم المؤسسات في أغلب أنحاء العالم وبذلك استطاعت الدخول إلى العديد من الأسواق الدولية.
- **عقود تسليم المفتاح:** ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية وخاصة دول الشرق الأوسط حيث تلزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك، وقد تلتزم الشركة أيضا بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل، ومن أمثلة عقود تسليم المفتاح في الدول النامية قيام شركة مقاولات دولية ببناء مستشفى وتجهيزه بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة للتشغيل وتسليمه للحكومة.
- **عقود التصنيع وعقود الإدارة.** وتنقسم إلى جزئين رئيسيين:

أـعقود التصنيع: هي عبارة إتفاقيات مبرمة مابين المؤسسة الدولية والمؤسسة الوطنية بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها إتفاقيات إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع و أنشطته المختلفة.

بـ عقود الإدارة: هي عبارة عن إتفاقيات تتناول فيها المؤسسة في الدولة المضيفة لمؤسسة دولية عن الإدارة أي أن هذه الأخيرة تقوم بإدارة فندق أو مطار أو مشفى لقاء مبلغ معين. وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة المسيرة بتصدير خدماتها و خبرتها في ميدان التسيير للمؤسسة أو الدولة المضيفة.

- **عقود الإمتياز:** تمنح المؤسسة الدولية صاحبة الإمتياز بموجبه حق إستغلال إلى المؤسسة المحلية لفترة محددة من الزمن، وفي منطقة جغرافية محددة، مع إحتمال قيام المؤسسة الدولية بتقديم بعض المساعدات الفنية بصفة منتظمة للمؤسسة المحلية، ويشتمل حق الإمتياز على أصول معنوية غير ملموسة كطريقة تنظيم، وأداء عمل معين تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الإمتياز، والتي تمثل في الأصل ثمرة الجهود التي بذلتها المؤسسة عبر سنوات طويلة. كما يعرفه القانون الأوروبي لأخلاقيات المهنة كما يلي: " هو نظام لتسويق المنتجات و/أو الخدمات و /التكنولوجيات يقوم على تعاون محدود ومتواصل ما بين مؤسسات مختلفة ومستقلة قانونيا وماليا؛ مانح الامتياز والمستفيدين من الإمتياز، حيث يتنازل مانح الإمتياز للمستفيدين من الإمتياز عن حق إستغلال المفهوم و يلزمهم بالمحافظة عليه، مقابل دفعهم لمساهمة مالية مباشرة أو غير مباشرة، بإستغلالهم للاسم التجاري و/ أو علامة المنتجات الخدمات، المهارة، وحقوق أخرى للملكية الفكرية، تدعم بمساعدة تقنية و/تجارية، في إطار عقد الإمتياز يحرر ويمضى من قبل الطرفين خلال فترة محددة.

السؤال الثاني: (07نقاط)

يرتبط نجاح عملية اتخاذ القرار بتوفير المعلومات الملائمة سواءا على الصعيد المحلي أو الدولي ، و تشير الدراسات إلى أن 90% من نجاح القرار يعتمد على المعلومات و 10%على قدرات و مهارات متخذ القرار ، و من هنا يتضح أهمية و دور المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار. حلل وناقش.

الإجابة:

على الطالب كتابة مقالة يستشهد بأمثلة مبرزا النقاط التالية:

- ماهية المعلومة
- تبيان أن المنافسة مبنية على **سرعة، صحة وأهمية** (المفيدة) المعلومة
- ضرورة حماية المعلومة

السؤال الثالث: (07 نقاط)

يعتبر تحليل البيئة الدولية من أهم الركائز في اتخاذ القرار خاصة ماتعلق منه بالشق الإقتصادي لهذه البيئة.

المطلوب:

أبرز أهم العناصر المكونة لبيئة إقتصادية لمؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية داعما إجابتك بأمثلة.

الإجابة:

تؤثر الحالة العامة للإقتصاد الوطني في وضع سياسات المؤسسات التي ترغب في تدويل نشاطها، فحالة الانتعاش في دورة الأعمال تخلق العديد من فرص الأعمال، وعلى العكس في حالة الركود. لذلك لا بد من دراسة عناصر الإقتصاد وظروفه في البلد المستهدف قبل الولوج إليه. تتضمن البيئة الإقتصادية عدة مكونات من أهمها: السكان، الدخل، وسائل النقل، التسهيلات التجارية، التكنولوجيا،...

و سنقدم فيما يلي تحليل كافة عناصر البيئة الإقتصادية الكلية:

- **السكان والدخل والهيكل الصناعي للبد:** عند الرغبة في دخول أي بلد أجنبي فلا بد من معرفة مدى جاذبية السوق من خلال معرفة السكان ومعدل النمو الإقتصادي والقوة الشرائية لهم وكذلك الهيكل الصناعي للبلد المضيف.

- فعدد السكان يعد من العوامل الهامة الدالة على حجم السوق وبالتالي الطلب. ويعد هذا العامل جوهريا في إختيار السوق عند تساوي المنافع والمخاطر بين الأسواق. فالسوق الكبيرة تقدم فرصا أفضل للمؤسسة الراغبة في التوسع والنمو.

- ويضاف إلى ذلك دراسة القوة الشرائية للأفراد لمعرفة الطلب الفعال (المقرون بالرغبة والمقدرة المالية على الشراء) على منتجات المؤسسة. ويمكن قياس قدرة الأفراد على الشراء بمقدار ما يحصل عليه هؤلاء الأفراد من دخول.

- الهيكل الصناعي للبلد يعد أيضا عاملا حاسما في مدى جاذبية السوق. وهناك أربعة أنماط من الهياكل الصناعية في العالم:

✓ إقتصاديات مصدرة للمواد الأولية: تتميز بأنها غنية بنوع واحد أو أكثر من المواد الطبيعية ولكنها فقيرة بالاحتياجات الأخرى. والجزء الأكبر من دخل البلد يأتي من تصدير هذه المواد الأولية (بترول، نحاس،...). تشكل هذه الدول أسواقا جيدة للتجهيزات الكبيرة والسلع الكمالية ووسائل النقل

✓ إقتصاديات حد الكفاف: وتتميز بالتخلف وغالبية السكان يعملون بالزراعة ويستهلكون جزء من إنتاجهم ويقايضون الباقي بالسلع والخدمات البسيطة، وبالتالي فإنها لا تشكل إلا فرصا صغيرة للمؤسسات الراغبة في تدويل نشاطها

✓ اقتصاديات تقف على عتبة التصنيع: تتميز بأن دخل الصناعة يشكل فيها مانسبته:

10% إلى 20% من الدخل القومي. وكلما زاد حجم التصنيع فيها زادت الحاجة إلى استيراد كميات أكبر من مواد النسيج والطلب. وهذه الحالة تخلق طبقة إجتماعية غنية وطبقة متوسطة ومتنامية وكلا الطبقتيين تطلب أشكالا جديدة من السلع المستوردة(مثل: الهند، مصر، البرازيل...)

✓ اقتصاديات صناعية: تعد هذه الإقتصاديات المصدر الأساسي للسلع المصنعة والإستثمارات، وتعد أسواق جذابة لجميع أنواع السلع.

- **البنية التحتية الأساسية:** وتشمل التسهيلات والخدمات المرتبطة بوسائل الاتصال والنقل والطاقة...

وبما أن معظم دول العالم الثالث تفتقر لوجود الكثير من هذه الخدمات، فهي لا تعتبر أسواق جذابة للعديد من المؤسسات الدولية.

- **البيئة التكنولوجية**: يؤثر التطور التكنولوجي على الإنتاج والمنتجات وعلى التوزيع ووسائل الاتصال. فعند قيام المؤسسة بالنشاط الدولي لأي بلد لا بد من دراسة واقع التطور التكنولوجي فيه لمعرفة مدى قدرة البلد على إستخدام منتجات المؤسسة.

- **البيئة التنافسية في البلد المضيف**: قبل إتخاذ قرار الإنفتاح الدولي يجب أن تدرك المؤسسات أنها ستواجه منافسة حادة في مختلف الأسواق العالمية، سواء من قبل الشركات الوطنية في البلد المستهدف. حيث جعلت عولمة الأسواق والسرعة في الإتصالات ونقل التكنولوجيا الشركات الدولية تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد له مثيل من قبل. فتتنافس المؤسسات الدولية النشاط فيما بينها ليس فقط في مجال المنتجات المتشابهة، بل من أجل الحصول على القوة الشرائية للمستهلك. وبذلك يمكن التمييز بين نوعين من المنافسة: منافسة مباشرة، ومنافسة غير مباشرة.

إذ يجب معرفة هيكل وتركيب المنافسة الموجودة في السوق. كما يجب معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف منافسيها وإستراتيجيتهم في السوق: حصة المنافس في السوق، مدى تفضيل المستهلك لشراء سلعة المؤسسة أو سلعة المنافس، نظرة المستهلك للسلع الأجنبية. ومن أهم مؤشرات البيئة التنافسية، ما يلى:

- عدد وأحجام المنافسين
- مستوى أسعار المنتجات المنافسة
- مستوى جودة المنتجات المنافسة
- استراتيجيات المنافسين فى الأسواق
- مدى كفاءة أجهزة البيع لدى المنافسين
- المركز المالي والقوى المالية للمنافسين
- درجة تغطية السوق بواسطة المنافسين
- قنوات التوزيع التى يستخدمها المنافسون
- نصيب المنافسين من السوق(الحصص السوقية)
- مستوى الخدمات والمزايا التنافسية التى يقدمها المنافسون لعملائهم
- مدى إمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق ...

مع ضرورة إشارة الطالب إلى خصوصية قطاع الصناعات الغذائية وأهمية جودة المواد الأولية وعلاقة الموردين.