



يوم : 2026-01-17

امتحان الدورة العادية في مقياس إدارة الأعمال الدولية

السؤال الأول (06 نقاط)

في ظل العولمة وتغير بيئة الأعمال العالمية، تتأثر استراتيجيات الشركات بمجموعة من العوامل الدافعة. حلّل هذه العوامل، وبيّن كيف تحدد كل منها توجهات الشركات الجزائرية نحو الأسواق الدولية، مع تقييم مدى أهميتها النسبية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

السؤال الثاني (08 نقاط)

تُعَدّ سبل النقل الدولي العمود الفقري للتجارة العالمية، لكن ليس كل وسيلة مناسبة لكل نوع من البضائع أو لكل سوق. حلّل مزايا وقيود مختلف وسائل النقل الدولي، وناقش كيف يمكن للاختيار الاستراتيجي للنقل أن يؤثر على التكلفة، السرعة، وأمن البضائع، مع الإشارة إلى تحديات النقل الدولي في الجزائر.

السؤال الثالث: (06نقاط)

تتبنى الشركات نماذج مختلفة للتدويل وفقاً لقدراتها واستراتيجياتها حلّل أكثر أنماط التدويل استخداما والذي قد تختاره الشركات، موضحاً العوامل الاقتصادية والتنظيمية والثقافية المؤثرة، وقيم مدى ملائمة هذا النمط للشركات الجزائرية الطامحة للتوسع في الأسواق الدولية.

بالتوفيق للجميع

الإجابة النموذجية

السؤال الأول (06 نقاط)

العوامل الدافعة لاستراتيجيات الشركات في ظل العولمة: تحليل متعدد المستويات

أدت العولمة وتكثيف الترابط بين الأسواق إلى تحويل الاستراتيجية من قرار داخلي محدود إلى عملية معقدة تتأثر بتفاعل عوامل داخلية وخارجية. ولم تعد الشركات تختار التدويل بدافع واحد، بل نتيجة منظومة دوافع تتقاطع فيها الاعتبارات الاقتصادية، التنافسية، المؤسسية، والتكنولوجية. منها **الدافعة** والتي سنذكرها في هذا السؤال ومنها السابعة..... **1 نقطة**

أولاً: العوامل الاقتصادية (Market & Cost Driven Forces) **1 نقطة**

تتمثل في حجم السوق، ديناميكية الطلب، هيكل التكاليف، وتقلبات أسعار الصرف. وفق المنظور الاقتصادي الكلاسيكي، تسعى الشركات إلى التدويل عندما تصبح السوق المحلية غير قادرة على استيعاب النمو، أو عندما تسمح الأسواق الخارجية بتحقيق وفورات الحجم وتخفيض متوسط التكاليف.

في الحالة الجزائرية، يظهر هذا العامل بشكل غير متوازن؛ فرغم محدودية السوق المحلية في بعض القطاعات، إلا أن ضعف التنافسية السعرية والإنتاجية يقلل من قدرة الشركات على تحويل الدافع الاقتصادي إلى قرار استراتيجي فعلي.

ثانياً: العوامل التنافسية (Competitive Pressure)

تشير الأدبيات (Porter, Global Competition) إلى أن اشتداد المنافسة يدفع الشركات إلى التوسع الخارجي إما لتأمين مواقع جديدة أو لحماية حصصها السوقية.

غير أن الشركات الجزائرية غالباً لا تتجه إلى التدويل كخيار هجومي، بل تواجه المنافسة الخارجية داخل السوق المحلية، ما يجعل التدويل خياراً عالي المخاطرة بدل كونه وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية.

..... **1 نقطة**

ثالثاً: العوامل التنظيمية والمؤسسية (Institutional Environment)

تشمل السياسات التجارية، الاتفاقيات الدولية، الاستقرار القانوني، وجودة الحوكمة. تلعب هذه العوامل دوراً حاسماً في تخفيض أو رفع تكلفة التدويل.

في الجزائر، تمثل التعقيدات الإدارية، ضعف الاندماج في الاتفاقيات الإقليمية الفعالة، وعدم استقرار الإطار التنظيمي عائقاً استراتيجياً يقلل من جاذبية التوسع الدولي)..... **1 نقطة**

رابعاً: العوامل التكنولوجية والمعرفية (Technology & Knowledge)

يسمح التطور التكنولوجي بتقليص المسافات، خفض تكاليف التنسيق، وتمكين الشركات من دخول الأسواق دون وجود مادي مباشر.

غير أن الفجوة الرقمية وضعف القدرات الابتكارية يحدّان من استغلال هذا العامل لدى عدد كبير من الشركات الجزائرية) 1 نقطة

تقييم الأهمية النسبية

رغم أن العوامل الاقتصادية تُعد الدافع الظاهر للتدويل، إلا أن العوامل التنظيمية والتكنولوجية هي العوامل الحاسمة فعلياً في تحديد قدرة الشركات الجزائرية على اتخاذ قرارات استراتيجية دولية. 1 نقطة

خلاصة: استراتيجية التدويل ليست قرار توسع فقط، بل اختبار لقدرة الشركة على التفاعل مع بيئة دولية غير متجانسة.

ملاحظة: ضرورة دعم الاجابة بالامثلة

السؤال الثاني (08 نقاط)

وسائل النقل الدولي كمتغير استراتيجي في التجارة العالمية

لم يعد النقل الدولي عنصراً لوجستياً تابعاً، بل أصبح مكوناً استراتيجياً يؤثر في تنافسية الشركات وموقعها في سلاسل القيمة العالمية) 1 نقطة

أولاً: تحليل مقارن لوسائل النقل الدولي

1.النقل البحري

يُعد العمود الفقري للتجارة العالمية، خاصة للسلع منخفضة القيمة النسبية. اقتصادياً، يسمح بتحقيق وفورات كبيرة، لكنه يفرض قيوداً زمنية عالية ويزيد من عدم اليقين المرتبط بالتأخير والموانئ) 1 نقطة

2.النقل الجوي

وسيلة استراتيجية للسلع عالية القيمة أو الحساسة للوقت. يقلل المخاطر الزمنية، لكنه يرفع التكلفة، ما يجعله خياراً انتقائياً وليس عاماً 1 نقطة

3.النقل البري

يكتسب أهمية في المبادلات الإقليمية، ويتميز بالمرونة، لكنه محدود جغرافياً ويتأثر بعوامل سياسية وأمنية 1 نقطة

4.النقل متعدد الوسائط

يمثل تطوراً استراتيجياً يهدف إلى دمج مزايا الوسائل المختلفة ضمن سلسلة لوجستية واحدة، مما يحسن الكفاءة الشاملة) 1 نقطة

ثانياً: الأثر الاستراتيجي لاختيار وسيلة النقل

يؤثر قرار النقل على:

- التكلفة الإجمالية (Total Logistics Cost)
- زمن الوصول إلى السوق
- مستوى المخاطر

وبالتالي على القدرة التنافسية للشركة في السوق الدولية) 1 نقطة

ثالثًا: تحديات النقل الدولي في الجزائر

تعاني الجزائر من اختلالات لوجستية بنيوية، ضعف الربط متعدد الوسائط، وتعقيد الإجراءات الجمركية، مما يرفع التكلفة غير المباشرة للتجارة الخارجية ويقلل من جاذبية الصادرات) 1 نقطة

خلاصة: النقل الدولي قرار استراتيجي يحدد موقع الشركة داخل الشبكات التجارية العالمية، وليس مجرد اختيار تقني) 1 نقطة

ملاحظة: ضرورة دعم الاجابة بالامثلة

السؤال الثالث (06 نقاط)

أنماط التدويل: منطق الاختيار وحدود التطبيق في السياق الجزائري

تتبنى الشركات أنماطًا مختلفة للتدويل تبعًا لقدراتها التنظيمية، مواردها، ومستوى عدم اليقين الذي تواجهه في البيئة الدولية. ولا يُعدّ اختيار نمط التدويل قرارًا تقنيًا أو مرحليًا، بل هو قرار استراتيجي يعكس تفاعل العوامل الاقتصادية، التنظيمية، والثقافية، ويحدد درجة التزام الشركة ومخاطرها في الأسواق الخارجية .

(..... 1 نقطة)

أولًا: التصدير كنمط أساسي للتدويل

يُعدّ التصدير أكثر أنماط التدويل شيوعًا، خصوصًا لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لانخفاض متطلبات الاستثمار ومحدودية المخاطر المرتبطة به. يسمح هذا النمط بدخول الأسواق الخارجية دون وجود مادي مباشر، مع الاحتفاظ بالأنشطة الإنتاجية في البلد الأم.

غير أن محدودية السيطرة على قنوات التوزيع، والاعتماد على وسطاء أجانب، تجعل من التصدير نمطًا انتقاليًا أكثر منه استراتيجيًا توسع طويلة الأمد، خاصة في الأسواق ذات المنافسة العالية.

(..... 1 نقطة)

العوامل المحددة للاختيار

يتحدد اختيار نمط التدويل من خلال تفاعل عدة عوامل رئيسية:

- عوامل اقتصادية: حجم رأس المال، تكاليف الدخول، والمردودية المتوقعة.
- عوامل تنظيمية: الإطار القانوني، الاستقرار المؤسسي، والقيود الاستثمارية في البلدين.
- عوامل ثقافية: المسافة الثقافية، أنماط الاستهلاك، وقدرة الشركة على التكيف.
- عوامل تنظيمية داخلية: الخبرة الدولية، كفاءة الموارد البشرية، ونضج الهيكل الإداري

3 نقاط

تقييم ملائمة الأنماط للشركات الجزائرية

في ظل القيود الحالية، يُعد التدويل التدريجي عبر التصدير الخيار الأكثر واقعية، على أن يُدعم ببناء القدرات التنظيمية والمعرفية قبل الانتقال إلى أنماط أكثر تعقيداً (..... 1 نقطة)

ملاحظة: ضرورة دعم الاجابة بالامثلة