

السنة الجامعية: 2025 - 2026

المستوى: السنة الثالثة

التخصص: مالية وتجارة دولية

المدة: ساعة ونصف



جامعة العربي بن مهديي - أم البوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

2026/01/17 يوم:

## امتحان الدورة العادية في مقياس إدارة الأعمال الدولية

### السؤال الأول: (3 نقاط)

أجب على الأسئلة التالية:

1. حدد الفرق بين فجوة الطلب وفجوة التقليد.
2. حدد الفرق بين نظام الحصص وترخيص الاستيراد.
3. حدد الفرق بين التدريب والتطوير للموارد البشرية الدولية.

### السؤال الثاني: (7 نقاط)

تُعد إدارة الموارد البشرية الدولية من أهم وظائف الإدارة في الشركات متعددة الجنسيات، إذ تتعامل مع توظيف وتدريب وتحفيز موظفين من ثقافات مختلفة. وتبعد التباينات الثقافية كعامل مؤثر مباشر على سياسات الموارد البشرية وأدائها.

من خلال ما سبق حاول:

1. التحدث عن استراتيجية التوظيف الدولي (الاستقطاب والاختيار والتعيين).
2. ماهي الآثار السلبية لاختلافات الثقافية داخل المنظمة الدولية؟
3. حدد عناصر البيئة الثقافية الدولية في المجال الاجتماعي.

### السؤال الثالث: (10 نقاط)

اختر الإجابة الصحيحة فيما يلي:

<p>6. شراء وتملك أصول شركات أجنبية، يُعد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ استثمار أجنبي غير مباشر.</li> <li>✓ استثمار أجنبي مباشر.</li> <li>✓ الواردات والصادرات غير المنظورة.</li> <li>✓ الواردات والصادرات المنظورة.</li> </ul> <p>7. أي من الحالات التالية يُعبر عن مخاطر سعر الصرف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فرض الحكومة ضرائب جديدة.</li> <li>✓ اختلاف القيم الثقافية.</li> <li>✓ انخفاض قيمة العملة المحلية أمام عملة الدولة الأم.</li> <li>✓ زيادة المنافسة في السوق.</li> </ul> <p>8. من القرارات التالية، يُعد قراراً استراتيجياً دولياً وليس تشغيلياً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديد ساعات عمل الفروع.</li> <li>✓ اختيار الدولة المستهدفة للاستثمار.</li> <li>✓ جدولة الموظفين.</li> <li>✓ اختيار الموردين المحليين.</li> </ul> <p>9. من الحالات التالية يُشير إلى خطر سياسي غير مباشر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مصادر الأصول.</li> <li>✓ حرب أهلية.</li> <li>✓ تغيير مفاجئ في السياسات الضريبية.</li> <li>✓ تأمين الشركات الأجنبية.</li> </ul> <p>10. يُعتبر من خصائص التنظيم غير الرسمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات؛</li> <li>✓ وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع الأجزاء.</li> <li>✓ إمكانية السيطرة على المشكلات التي تتسرّب إلى الأجزاء الأخرى.</li> <li>✓ تجمعات طبيعية للأفراد عن موقع العمل.</li> </ul>	<p>1. المقصود بادارة الاعمال الدولية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إدارة الشركات المحلية فقط.</li> <li>✓ إدارة الأنشطة التجارية داخل دولة واحدة.</li> <li>✓ إدارة الأنشطة التجارية التي تتجاوز حدود الدولة.</li> <li>✓ إدارة الموارد البشرية فقط.</li> </ul> <p>2. تختلف أسعار عناصر الانتاج لاختلاف الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعنى، من فرضيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نظرية نسب عوامل الانتاج.</li> <li>✓ نظرية المزايا النسبية.</li> <li>✓ نظرية التكاليف المطلقة.</li> <li>✓ نظرية دورة حياة المنتج.</li> </ul> <p>3. يتم إلغاء القيود على انتقال عوامل الإنتاج كالعمل ورأس المال، يعتبر ضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ منطقة تجارة حرة.</li> <li>✓ اتحاد جمركي.</li> <li>✓ سوق مشتركة.</li> <li>✓ اتحاد اقتصادي.</li> </ul> <p>4. يعتبر من حجج أنصار سياسة الحماية التجارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ حرية تشجع التقدم التكنولوجي.</li> <li>✓ حماية الصناعات الناشئة.</li> <li>✓ إلغاء نظام الحصص وترخيص الاستيراد.</li> <li>✓ التوسع في حجم المشروعات اعتماداً على اتساع السوق.</li> </ul> <p>5. هذا النموذج يكون مناسباً لشركات الأعمال، التي تكون فيها تشكيلات الإنتاج واسعة للسلع ومختلفة من منطقة جغرافية إلى أخرى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نموذج التنظيم الجغرافي.</li> <li>✓ نموذج التنظيم الوظيفي.</li> <li>✓ نموذج تقسيم الأعمال الخارجية.</li> <li>✓ النموذج الشبكي.</li> </ul>
--	--

بالتوفيق

أ. نايلي إلهام

الاسم واللقب: .....  
.....



## الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقياس إدارة الأعمال الدولية

### الجواب الأول: (3 نقاط)

تحديد الفرق بين:

1. **فجوة الطلب**: وهي تلك الفترة الزمنية بين بداية إنتاج السلعة الجديدة في الدولة موطن الإبتكار، وبداية استهلاك هذه السلعة في الخارج؛ **فجوة التقليد**: وهي تلك الفترة بين بداية إنتاج السلعة الجديدة في الدولة موطن الإبتكار، وبداية إنتاجها في الخارج.
2. **نظام الحصص** يقصد به فرض قيود على الواردات ونادرًا على الصادرات، بحيث تضع الدولة الحد الأقصى للكميات المسموح باستيرادها أو تصديرها، وقد تكون الحصص كمية أو قيمة. أما **تراخيص الاستيراد**: ويتألف هذا النظام في عدم السماح باستيراد بعض السلع إلا بعد الحصول على ترخيص أو إذن من الجهة الإدارية المختصة بذلك، وقد تمنح الدولة هذه التراخيص مجاناً وبلا قيد أو شرط، كما يمكن لها أن تبيعها.
3. الفرق بين التدريب والتطوير على أساس أن التدريب للعمال وصغار الموظفين، بينما التطوير للمديرين من الإدارة الوسطى بما فوق .

### الجواب الثاني: (7 نقاط)

#### 1. التوظيف الدولي (الاستقطاب والاختيار والتعيين):

ت تكون استراتيجية التوظيف من ثلاثة أنشطة كالتالي :

❖ **الاستقطاب**: يشير إلى مجموعة نشاطات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالبحث عن وجذب المرشح لسد الشواغر الوظيفية في الشركة وذلك بالكمية والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب. بعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث، وتقوم بشراء شركة محلية عاملة، أو تشارك فيها بما فيها من مدربين متخصصين ومتاحين. لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال، فقد تجد شركة نفسها مضطورة إلى إجراء تغييرات أو التوسيع، فتواجه مشكلة البحث من جديد. فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية أو تختار من دولة أخرى.

❖ **الاختيار**: أما في الاختيار والذي يعني مجموعة نشاطات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بجمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة دولية شاغرة، وتكون هذه المعلومات دليلاً لإدارة الموارد البشرية ومركزاً للقرار في الشركة في اتخاذ قرار صحيح لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحقيق أعلى مواءمة بين الفرد والوظيفة. وفيما يخص الاختيار الفعلي، هناك الاختبارات التي أصبحت أقل شيوعاً ولا تتناسب مستوى الوظيفة العالية. وأحسن طريقة للاختيار هي المقابلات الطويلة لمعرفة ميول وقدرات المرشحين ونظرتهم للعمل في الخارج، ومدى حساسيتهم للعلاقات الإنسانية.

❖ **التعيين**: وكذلك في نشاط التعيين الذي يُعد قراراً استراتيجياً، يمثل عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه.

#### 2. الآثار السلبية لاختلافات الثقافية داخل المنظمة الدولية:

الاختلافات الثقافية داخل المنظمة الدولية تولد جملة من الآثار السلبية منها:

- خلق جو من الاضطراب الإداري من خلال سيادة ظروف عدم اليقين والارتباك والإحباط؛
  - وضع حواجز أمام المشاركة الكاملة خاصة للأقليات والنساء؛
  - صعوبة الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافياً داخل المنظمة الدولية؛
  - نقص الأداء وزيادة التكاليف من خلال التغيب والدوران الوظيفي.
3. **عناصر البيئة الثقافية الدولية في المجال الاجتماعي:** ترکز على ثلاثة عناصر هي:

- ❖ **الجماعات:** تختلف دوافع السلوك بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى وفي مختلف المجتمعات، فانتفاء الفرد إلى جماعة قد تفرض عليه أن يسلك سلوكاً معيناً لمصلحة الجماعة، وبالتالي فإن لهذه الجماعات دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات. هذه الاعتبارات لها أهمية كبيرة في الادارة الدولية في مجال التعيين والترقية.
- ❖ **الدين:** إن دراسة منظومة العبادات والقيم الأخلاقية لكل دولة يعد من الضروريات للشركات التي ترغب الدخول إلى الأسواق الدولية، لتمكن من الاتصال بزبائنها في هذه الدول، والتحدث إليهم ولفهم السلوك الذي يحقق أهدافكم. فمثلاً لا يمكن إظهار نوع من الامتعاض إذا قام المسلم من الاجتماع، من قبل أديان أخرى، لأداء الصلاة، ولا يجوز كذلك للأوروبي أو الآسيوي تناول الطعام في شهر رمضان وسط المسلمين الصائمين لأن ذلك يتعارض مع قيمهم وعاداتهم.
- ❖ **اللغة:** تمثل وسيلة الاتصال بين الناس كما أنها تعكس الإنجازات الفكرية لمتكلميها وتعززها. وهناك نوعين من اللغة: اللغة المسموعة أو المنطقية والتي يجب على الشركات الدولية أن تتحث موظفيها لتعلم اللغات المنطقية للبلدان العاملة فيها، لأن ذلك يسهل على رجال البيع الاتصال بالزبائن وسرعة تلبية احتياجاتهم. اللغة غير المنطقية: وهي لغة الإشارات والإيماءات والحركات الجسدية وتعابير الوجه التي تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة، فإن هذه اللغة يجب على الشركات الدولية دراستها والتعرف عليها لأنها مهمة جداً لعملهم وتسهيل التفاهم والاتصال مع زبائنهم.

### الجواب الثالث: (10 نقاط)

الإجابة الصحيحة فيما يلي:

- ج1: إدارة الأنشطة التجارية التي تتجاوز حدود الدولة. ج2: نظرية نسب عوامل الانتاج .ج3: سوق مشتركة. ج4: حماية الصناعات الناشئة. ج5: نموذج التنظيم الجغرافي. ج6: استثمار أجنبي مباشر. ج7: انخفاض قيمة العملة المحلية أمام عملة الدولة الأم. ج8: اختيار الدولة المستهدفة للاستثمار. ج9: تغيير مفاجئ في السياسات الضريبية. ج10: تجمعات طبيعية للأفراد عن موقع العمل.

بالتوفيق..... أ. نايلي إلهام