

فهد الحجانز



إدارة الأعمال الدولية  
د. سيدي محمد ساهل



## أسئلة الكتاب

تم ملاحظة أخطاء حل أسئلة الكتاب.. وتعديلها



ورحم الله الشافعي عندما قال:

(( إن رأيي صواب يحتمل الخطأ، ورأي غيره خطأ يحتمل الصواب ))



فهد الحجانز

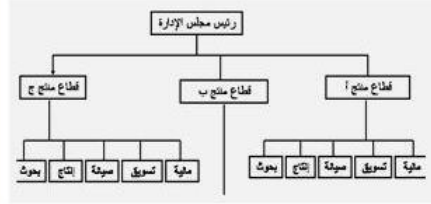
مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الحكتور / فهد العوياني

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: إبراهيم عبد الرحمن أحمد

من مراحل التحول الى شركة دولية أن تكون تصديرية ويكون فيها التسويق :

نشاط ضمن قسم التسويق المحلي



## تفسر نظرية الميزة النسبية للتجارة بين الدول على

أساس:

تكلفة انتاج السلع

2. تفسر نظرية الميزة النسبية للتجارة بين الدول على أساس:

- مقدار مقايضة السلعة بالأخرى داخل و خارج الدولة.
- وفرة عناصر الإنتاج.
- تكلفة انتاج السلع.
- لا شيء مما ذكر.

تعني الميزة النسبية تفوق كل من البلدان بإنتاج سلعة أو سلع معينة مما يجعل التبادل بين الدول مربحاً لها جميعها على أساس تفوق كل منها ببعض السلع

## من أهداف الرسوم الجمركية :

تحصيل النفقات للمستورد

معاقبة الدول الأخرى

زيادة الدخل الوطني

التعريفات الجمركية CUSTOM TARIFFS:

فرض رسوم على السلع المستوردة، إما لزيادة دخل الدولة من هذه الرسوم، أو لحماية الإنتاج المحلي، بحيث يصبح سعر السلعة المستوردة أعلى من المحلية.

## تقوم نظرية تعادل القوة الشرائية لتحديد قيمة العملة:

قيمة سلعة من السلع

في اختلاف بين السؤال وسؤال الواجب

3. تقوم نظرية تعادل القوة الشرائية لتحديد قيمة العملة:

- فانض ميزان المدفوعات.
- سعر الفائدة.
- قيمة السلعة من السلع.
- لا شيء مما ذكر.

نظريات تحديد أسعار العملات

1. نظرية تعادل القوة الشرائية (Purchasing Power Parity)
- بتحدد سعر على عملة مقابل العملات الأخرى بناءً على مقارنة قيمة كمية ثابتة من السلع في كلتي الدولتين

حسب نظرية تعادل القوة الشرائية، عندما ترتفع أسعار السلع المحلية (مع بقاء أسعار السلع الأجنبية ثابتة) ينخفض الطلب على السلع المحلية ويتجه سعر العملة الوطنية نحو الانخفاض حيث يمكن الاستمرار في بيع السلع المحلية بطريقة جيدة، وعلى العكس إذا ارتفعت أسعار السلع الأجنبية بحيث أن السعر النسبي للسلع المحلية ينخفض والطلب على السلع المحلية يزداد فيمثل قيمة العملة الوطنية نحو الارتفاع لأن السلع المحلية سيستمر بيعها حتى مع ارتفاع قيمة العملة المحلية،

مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الدكتور / فهد العويدي

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: أ. أحمد بن عبد الرحمن أحمد

### من مشاكل الاستثمارات الخارجية:

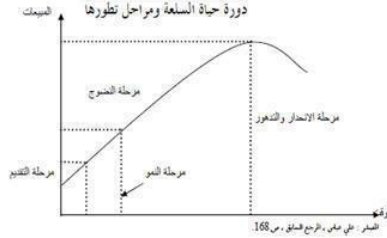
عدم وجود استقرار سياسي

- 3- من مشاكل الاستثمارات الخارجية:
- بعد المسافة.
  - غلاء الأيدي العاملة.
  - ندرة المواد الخام.
  - عدم وجود استقرار سياسي.

يجب أن تلاحظ الشركة الراعية في ممارسة الأعمال الدولية المنهجية التالية:

\* هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار السياسي.  
مثل : نظم الحكم في الدوله - الوحدات السياسية - الأنظمة والتميمات - التحويلات السياسية.

### يطبق نموذج فيرنون في دورة حياة المنتج في الاستثمار الأجنبي على:

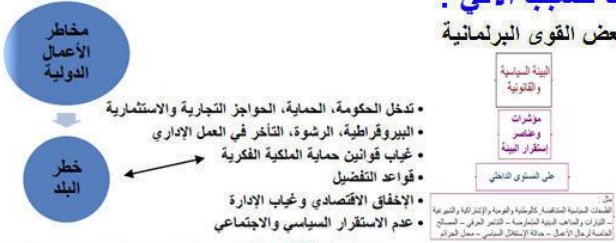


السلع الاستهلاكية  
قصيرة العمر

تعري نظرية دورة حياة السلعة إلى البروفيسور رايموند فيرنون (Raymond Vernon) من جامعة هارفارد الأمريكية (Harvard university in U.S.A) في قسم إدارة الأعمال فقد لاحظ فيرونون أن سلوك بعض السلع سريعة الاستهلاك في السوق يختلف عن تلك السلع المعمرة بطيئة الاستهلاك، حيث وحد فيرونون (Vernon) أن سرعة استهلاك السلع ذات العمر القصير يتزامن مع سرعة الاختراعات للسلع الجديدة التي تقع في مجالها وطبقا لفيرنون فإن هذه السلع تكون دورة حياتها قصيرة حيث أنها لا تصل إلى مرحلة تفضيف التكاليف والتوسع في الإنتاج

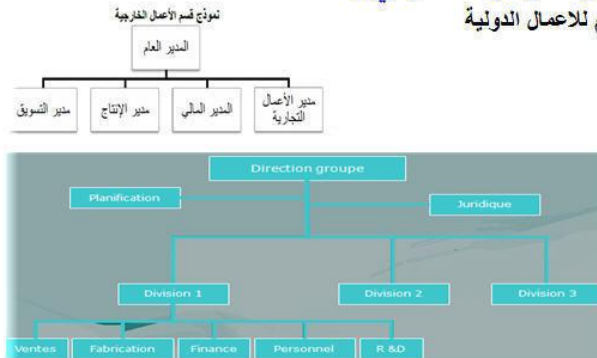
### في بعض الاحيان تمتنع ش . م . ج عن الاستثمار في بلد ما للسبب الاتي:

بعض القوى البرلمانية



### الشركات الاردنية التي تحولت حديثا الى شركات م . ج طورت هيكلها التنظيمي:

قسم للاعمال الدولية



فهد الحجاز



إدارة الأعمال الدولية  
د. سيدي محمد سافل



مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الكمبيوتر / فهد العبداني

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: د. أحمد بن عبد الرحمن أحمد

### من صعوبات نقل التقنية الى الدول النامية :

النظرة المتدنية للتقنية المتوفرة في الدول النامية  
ضغوط الدول المتقدمة لمنع نقل التقنية الحديثة

الأثار التقنية والعلمية للشركات المتعددة الجنسيات  
إن نشاط البحث والتطوير في هذه الشركات يتم في الدولة الأم وليس في الدول النامية التي تعمل بها فروعها ، إضافة إلى إن كثيرا ماتكون التكنولوجيا المحولة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات إلى الدول النامية غير متلائمة مع الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية .. الخ ، فهي لا تتناسب مع واقع تلك الدول في كل أوجه الحياة ، لان طبيعتها تقوم على معايير وأساليب مطبقة في البلد الأصل للشركات المتعددة الجنسيات .  
وفي بعض الأحيان تتوقف درجة نجاح الدول النامية في تحقيق أهداف التنمية التكنولوجية المحلية على ما تقدمه من تسهيلات للشركات المتعددة الجنسيات ومدى تعاونها معها وأشكال الاستثمار المسموح لها .. الخ .

المقصود بالأعمال الدولية ما يلي:  
أي نشاط يتعلق بمداة الحدود الجغرافية للدول  
أي نشاط تجاري أو استثماري يتأخر بين دولتين أو أكثر  
معاملات بين أفراد أو منشآت من دول مختلفة  
جميع ما ذكر.

### المقصود بالأعمال الدولية مايلي :

أي نشاط يتعدى مداة الحدود الجغرافية للدولة  
أي نشاط تجاري أو استثماري يتشأ بين دولتين أو أكثر  
معاملات بين أفراد أو منشآت في دول مختلفة

#### التعريف الإداري لإدارة الأعمال الدولية :

هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وفرداد ، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول ، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

#### التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية:

هي تعاملات أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات.

أي تتعامل مع القصد أكثر من دولة تتميز عن غيرها من التبادلات التجارية ب اتجاهين هما:  
1- التيمومة (الاستمرارية) 2- الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة)

### تلجأ الشركات م . ج الى حماية مصالحها في الدول المضيفة من خلال :

تقديم قروض مالية لحكومة الدولة المضيفة

الدخول في شراكة مع شركات محلية

إقامة تحالفات مع مسئولين حكوميين

- تضطر إلى التداخل في الشؤون الداخلية للدول النامية و المضيفة لها ، و قد كان لذلك آثار سلبية على هذه الدول

- شركات النفط العالمية الكبيرة تتدخل سياسيا و حتى عسكريا في شؤون العديد من الدول النامية

- تمد على الرشوة للتأثير في قرارات الحكام و المسؤولين و إجبارهم على قبول شروط أكثر ملاءمة للشركة أو غرض النظر عن الأعمال غير القانونية لها

- تدفع رواتب عالية ، و محاولات سخية لكسب الفئتين و الإداريين و السياسيين

### في بعض الاحيان تستخدم ش . م الرافعة السياسية بهدف

تقوية مركزها التفاوضي مع حكومة البلد المضيف عند إعادة التفاوض

نجد أن السياسة تبذل كل مجهوداتها السياسية و الاقتصادية فإجبار المضيفة على تحطيم هذه القيود ، و خير مثال على ذلك القيود التي وضعتها اليابان بسبب تخوفها من إضعاف مركزها الصناعي في سوقها بسبب المنافسة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات الأمريكية ، خاصة في المتخلفة قصد الاعتراف بتثبيت حماية خاصة للشركة الأمريكية فإذا كانت هناك قيود تتعارض و مصالح الشركات المتعددة الجنسيات الأمريكية نجد أن السياسة الأمريكية تبذل كل مجهوداتها السياسية و الاقتصادية لإجبار الدول المضيفة على تحطيم هذه القيود و خير مثال على ذلك القيود التي وضعتها اليابان بسبب تخوفها من لإضعاف مركزها الصناعي في سوقها بسبب المنافسة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات الأمريكية خاصة في الصناعات المتقدمة الأمريكية نظرا للضغوط الأمريكية الكبيرة على الحكومة اليابانية ووجدت هذه الأخيرة نفسها مجبرة على رفع قيود التجارة و الإستثمار في سوق الكمبيوتر.

ومن الأداة التي تبين مدى السلطة التي تملكها الشركات المتعددة الجنسيات لجنة منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في هذا الشأن ، و التي لا تتعدى مجموعة نصائح تقدمها الحكومات لتلك الشركات و التي ترى في الأخذ بها ما يضمن استمرار نشاطها بأقل قدر ممكن من المضاعب

<http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=432987>

## من اهم استراتيجيات الوقاية من المخاطر السياسية للشركات م.ج :

تقليل حصص الشركة في الاستثمار  
الاقتراض المحلي  
تملك الاسهم في الشركات المحلية للدولة المضيفة

- 1- تقليل الحصة الاستثمارية للشركة
- 2- التكامل الدولي
- 3- التأمين ضد المخاطر السياسية
- 4- ضمانات البلد المضيف

## المقصود بالرافعة السياسية للشركات م.ج استخدام ش.م.ج الاستراتيجية التالية:

القيام باستثمارات جديدة، واستخدام تكنولوجيا أفضل

إن السيولة الضخمة التي كونتها تلك الشركات أصبحت، هي المحرك الرئيسي لرؤوس الأموال التي تنتقل من مكان إلى آخر في العالم بسرعة عجيبة، بحثاً عن أعلى معدلات للفائدة والاستثمار.

تقوم بتوزيع نشاطاتها عبر فروع أو وكالاتها في صناعة أو بيع السلع ضف إلى ذلك في توظيف اليد العاملة المتوفرة وبأجور زهيدة في مواطنها العالم الثالث كما تعتمد على التقدم التكنولوجي المتطور حيث توفر أموالاً طائلة في مجال الأبحاث لتطوير منتجاتها بسرعة فائقة جداً تماشياً وفقاً لتغيرات الاقتصادية

## اتباع ش.م.ج لسياسات مثل: الاستجابة الفورية لطلبات الحكومة والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية ودعم برامج الرفاء الوطني يعبر عن:

استراتيجية (سياسة) المواطن الصالح في البلد المضيف

تستطيع سد الفجوة الموجودة بين احتياجات الدول النامية من رؤوس الأموال اللازمة لتمويل المشروعات التنموية وبين حجم المدخرات أو الأموال المتاحة محلياً ، كما يمكن لها وبواسطة ما تقدمه من فرص جذابة ومربحة للاستثمار أن تشجع المواطنين على الإلتحاق . كما أن وجودها يساعد على زيادة معدل تدفق وتنوع المساعدات والمنح المالية من المنظمات الدولية وكذا الدولة الأم إلى الدول النامية المضيفة

و تشير المدرسة أيضاً إلى مدى مساهمة الشركات المتعددة الجنسيات في زيادة حجم تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية إلى هذه الدول بفضل حجم المشروع الإستثماري ورأس المال الضخم الذي تجلبه الشركة في بداية الإستثمار ، إضافة إلى إعادة استثمار جزء كبير من الأرباح المحققة وما تنقله من مبالغ كبيرة في شكل ضرائب و رواتب للعاملين المحليين

## من سلبيات اختيار المدير الدولي من مواطني الدولة المضيفة ما يلي:

صعوبة الاتصال والتنسيق مع الإدارة العليا في الشركة الأم

1 من سلبيات اختيار المدير الدولي من مواطني الدولة المضيفة ما يلي

- صعوبة تكيف المدير للمثل وفق متطلبات الشركة.
- بصعوبة الاتصال والتنسيق مع الإدارة العليا في الشركة الأم.
- جغرافي الخبرة في الكثير من الحالات.
- دالتمين لوجهة نظر حكومته وليس للشركة.

تتميز الشركات متعددة الجنسيات بعدم تقيدها بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين بها حتى أعلى المستويات ، فالتعايير الغالب الذي تأخذ به هو معيار الكفاءة و النمط المعقول به في اختيار العنائة في هذه الشركات هو الإستفادة من الكفاء المحلي لكل شركة تابعة مع اختيار سلسلة من الاختيارات والمشاركات في الدورات التدريبية

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ صعوبة الرقابة على عمل الموظف.</li> <li>■ صعوبة الاتصال.</li> <li>■ ضعف فرص العمل أمام الموظفين و العمال المحليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ منسجم مع البلد المضيف.</li> <li>■ تكاليف أقل للمحافظة على الموظف.</li> <li>■ إمكانية الترقية (الموظفين المحليين).</li> <li>■ الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة (التوظيف المحلي).</li> </ul>
---	--

البلد المضيف

فرز الحجاز

عبد الحجاز



إدارة الأعمال الدولية  
د. سيدى محمد ساهل



مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الدكتور / محمد العبدان

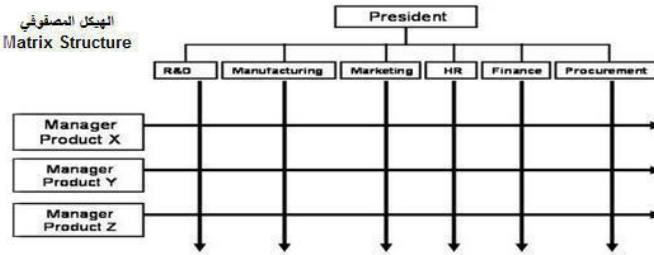
## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: د. أمدين عبد الرحمن أحمد

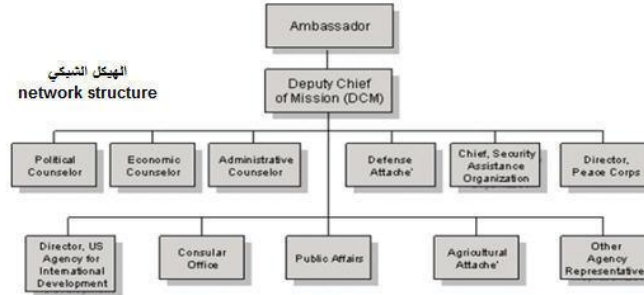
### عندما يزيد التنوع السلعي، والجغرافي للشركة متعددة الجنسيات فاتها تطبق نموذج التنظيم الشبكي

مصطلح التنظيم المصفوفي أو الشبكي، وهو يدمج ثلاث أبعاد رئيسية للشركة وهي المجالات الوظيفية، التنوع السلعي، الدول "الأقاليم" مما يتعين على المدير العام في البلد الأم للشركة أن يفوض صلاحيات واسعة للأقاليم "الدول" أي تطبيق أسلوب اللامركزي في إدارة الفروع، وإعطائهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم ويظل دور الشركة الأم دوراً تنسيقياً وتخطيطياً. وجرى اعتماد هذه النماذج الأمريكية والتنظيم Multinational Organizational Model المصفوفي متعدد الجنسيات Matrix Organization "نموذج المصفوفي الشبكي لشركات متعددة الجنسيات" الأوربية Model

الهيكل المصفوفي  
Matrix Structure

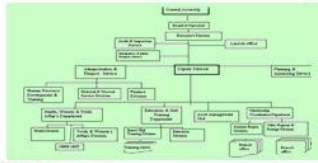


الهيكل الشبكي  
network structure



### ان الهيكل التنظيمي الجغرافي الذي تطبقه الشركات الامريكية يتبع اسلوب الادارة :

الفيدرالية  
اللامركزية



### يحتاج المديرون الدوليون الى القليل من اتباع الانظمة الرسمية والتنظيمية في المنظمة التي تتصف بـ:

أسلوب القيادة الإدارية

قوة الثقافة في المنظمة



منظمة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدارتها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم

تصنع دائماً ولا تولد، تصنع مع تراكم الوقت والإنجازات، وقسوة التجارب والإخفاقات التي تتعرض لها المنظمة أثناء دورة حياتها.

أ. زيم محمود مشاط

مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الدكتور/ فهد العجازي

## أسئلة الكتاب

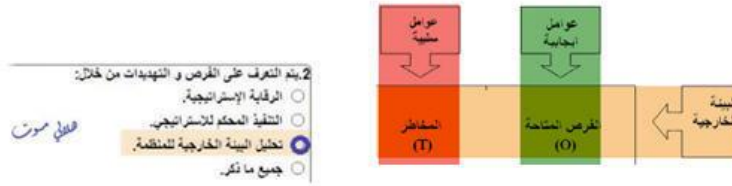
إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: إيزابيل عبد الرحمن أحمد

### التدريب الذي يسبق إيفاد المدير الدولي في مهمة خارجية يسمى : التدريب قبل المغادرة

عادة يعين المديرين من أفراد محليين وذلك بسبب عدم تفضيل كثير من الأفراد للعمل في بلد اجنبي وايضا ارتفاع تكلفة الافراد الغير مواطنين عن تكلفة المحليين وتطبيقا لسياسة بعض الحكومات بالإضافة الى ان الخوف من عدم اهتمام غير المواطنين بالتركيز على المهام والاهداف طويلة الاجل اذا شعر بانهم يعمل لفترة قصيرة نسبيا في هذا البلد الاجنبية

توجد اربعة مكونات رئيسية مقترحة للبرنامج الفعال للتدريب عبر الثقافات بصمم لاعداد الفرد للتفاعل الناجح في الثقافات المختلفة وهي الوعي ، المعرفة ، التحديات العاطفية ، المهارات-السلوك

### يتم التعرف على الفرص والتهديدات من خلال: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة



### عندما تواجه منظمات الاعمال الدولية مشكلة صعبة ومعقدة فانه يفضل ان تكون تشكيلة فريق العمل المكلف بحلها: غير متجانسة

إن التصق بالشخصية القانونية من الخصائص الرئيسية لكل منظمة والتي تجد مصدرها في الوثيقة المنشئة في جعلتها، دون حاجة إلى نص يقرها صراحة أكتنه محكمة العدل الدولية في رأيها الاستشاري الشهير الصادر في 11 أبريل 1969 فإن الأمر يقتضي أن تتمتع المنظمات الدولية بالشخصية القانونية في كل من النظام القانوني الدولي والنظم القانونية الوطنية وذلك لضمان ممارسة حقوقها واحترام القانون الدولي والمنظمات الدولية كالأشخاص الاعتبارية تتمتع بعد أدنى من الشخصية بغرض تمكينها من أداء وظائفها ، ولذلك فهي توصف بالشخصية الوظيفية

مفهوم منظمة الاعمال فيعني بانها كيان انتاجي او خدمي ، تهتم باستخدام كافة الموارد من اجل تحويلها الى مخرجات لتلبية متطلبات المجتمع ، او تقديم خدمة ، اذ تستطيع المنظمة من تحقيق الازياح من اجل نموها المستقبلي / او تقوم بتقديم خدمة من اجل الصالح العام.

### يفضل ان يكون فريق العمل متجانسا اذا كانت المشكلة : بسيطة وسهلة

يركز التطوير المنظمي اهتمامه على أهم عمل في الإدارة، وهو اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والعمل على حلها باستمرار. خاصة وأن المشاكل التي تحدث في المنظمات متنوعة، فمتى ما يتعلق بالجانب الفني، وأخر إنساني أو تسويقي أو مالي، وإذا تداخلت هذه المشاكل فيما بينها وأصبحت تؤثر في بعضها البعض زادت درجة تعقدها وصعب حلها على الإدارة، وزاد تأثيرها على أهداف المنظمة وسياساتها وإجراءات أفرادها

عبد الحجاز



إدارة الأعمال الدولية  
د. سيدى محمد سافل



مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
المؤلف: / أحمد بن عبد الرحمن أحمد

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: / أحمد بن عبد الرحمن أحمد

فرق العمل يمكن ان تكون وسيلة فعالة تستعين بها  
الإدارة لاضفاء جو من الديمقراطية في المنظمة بالإضافة  
الى:

تعزيز التفاهم بين اعضاء الفريق



فلا يمكن لأي مدير أن يحقق النجاح عالمياً إذا لم  
تمتلك منظّمته فريق عمل متميز وموهوب ، فالمدير  
يعتمد على العاملين لديه لتحقيق أهداف المنظمة  
سواء العنئية منها (إرضاء العملاء) أو حتى  
الضمنية (تحقيق الربح).

## أفضل وسيلة لنقل الثقافة التنظيمية للموظفين:

الرئيس المباشر

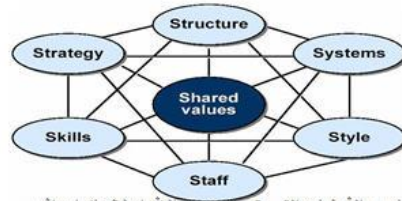
ويمكن له ذلك من خلال القراءة والبحث عن دورات تدريبية عبر الثقافات  
وتنمية الصداقات مع الزملاء في الخارج والسفر المتكرر إلى الخارج ومن  
خلال الأبحاث أو حتى من خلال الاجتماع مع مستشارين مختصين للتعرف  
على طبيعة البلد الأجنبي وثقافته

اللغة

تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون  
بالمنظمة التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل  
الأساسية للمنظمة

## الدين، اللغة، العادات والتقاليد، النظرة الى العمل والوقت جميعها عناصر مكونة لـ:

الثقافة



ثقافة المنظمة: مجموعة من  
الإفترضات و الإعتقادات و القيم و  
القواعد و المعايير التي يشترك بها  
أفراد المنظمة

مجموعة من القيم و القواعد و السلوكات و الذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف  
مشتركة ، و هي تميزها عن باقي المنظمات

## الزيارات التمهيدية للموقع ايفادهم في مهمات خارجية الهدف منها إكساب الموظفين:

القدرة على التكيف في بيئة العمل الجديدة في الدول المضيفة

من وسائل اجتذاب العامل الموهوب:

- منحه الفرصة لأداء عمل مبتكر - منحه دعماً أسرياً
- منحه فرصاً عالمية- التنمية المهنية
- المكافآت والتقدير الوظيفي - السفر حول العالم.

يجب أن تتنوع مهارات هذا الفريق مما يشجع على الابتكار والتجديد

عبد الحجاز





إدارة الأعمال الدولية  
د. سيدي محمد ساهل



مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الدكتور / همد العوياني

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: إبراهيم عبد الرحمن أحمد

### مدراء الفرق يجدون أنفسهم يقومون بدور :

منسق

#### واجبات المدير العالمي:

- 1- إجراء عملية مسح السوق: يجب على المدير العالمي أن يراقب البيئة العالمية المحيطة بالمشروع حتى يتمكن من تحديد المخاطر والفرص ذات التأثير على المنظمة.
- 2- تنمية تصور محدد خاص بالمشروع: يجب أن يتوافر للمشروع بشكل علم والمدير بشكل خاص مجموعة من المعلومات المحددة التي سيتم في ضوءها وضع الأهداف الإستراتيجية له من هذه المعلومات معرفة من هم العملاء المستهدفين.
- 3- دراسة الميزة التنافسية: إن القدرة على التنافس تتبع من ثلاثة مصادر رئيسية
  - التميز الفني : وهو القدرة على خلق المعلومات واستيعابها وتطبيقها في المنظمة.
  - التميز التشغيلي ( الإجري ) : وهو القدرة على تنمية الأنظمة والأساليب العالمية.
  - التميز في العلاقات: ويعتمد على العمل بشكل كفء مع الإختراف ذات العلاقة (عملاء - شركاء - زملاء).
- 4- امتلاك فريق العمل القادر على التعامل مع التعقيدات العالمية:  
من مسؤوليات المدير العالمي أيضاً اجتذاب المواهب المتميزة العالمية وتطويرها والاحتفاظ بها، فالمدير يعتمد على العاملين لديه لتحقيق أهداف المنظمة سواء العالمية منها (إرضاء العملاء) أو حتى الضمنية (تحقيق الربح).

### المواطنون الذين يعملون داخل البلد المضيف للاستثمار

هم عمالة:

محلية او مقيمون

جدول يبين نموذج لمزاي وعيوب المداخل الإستراتيجية لتوظيف

مصدر التوظيف	المزايا	العيوب
الشركات متعددة الجنسية	• تدفق جرم اعرف الشركة. • الرواء للشركة • الكفاءة التكنولوجية. • سهولة الترقية على الأقاليم	• مسهرة الكفاء مع البيئة الأجنبية. • تكاليف عالية على الترتيب. • المسهرة المسهرة في مكان العمل. • مشكلات الكفاء الأسيوية
الاستثمار في البلد المضيف	• مستخدم مع الله المسهرة. • تكاليف أقل للمعاملة على الموظف. • إمكانية الترقية (الترقيتين المحليين). • الإسهلة المسهرة المشهورة المحلية (التوظيف المحلي)	• مسهرة الرقابة على عمل الموظف. • مسهرة الأرسال. • مسهرة فرص العمل أمام الموظف • والمسائل المحليين
البلد الثالث	• خبراء دوليين. • لؤلؤ كفاء	• مسهرة الله المسهرة. • مسهرة الترتيبين المحليين

عمالة محلية

### امراض مثل ارتفاع الدم المزمن، السكري، تتشأ عند

الموظفين الدوليين بسبب:

ضغوط العمل القياسية

وتعرف الهنداوي ضغوط العمل مستعينة بمعجم

#### THE LANGUAGE OF THE HEART

بأنها تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم

### من الاسباب المباشرة التي تدفع بالشركات نحو الاستثمار

الخارجي:

زيادة المبيعات والارباح

الاستفادة من الامكانيات الاقتصادية والتقنية والمالية للشركات م جز

تخفيف الاعتماد على الاسواق المحلية

توفير العملات الأجنبية \* الحد من تحويلات الأرباح للخارج \* التنمية التكنولوجية وتنمية الموارد البشرية لها \* زيادة التصدير وتقليل من الواردات \* فتح أسواق أجنبية جديدة \* خلق علاقات تكامل رأسية وأفقية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة \* المحافظة على الثقافة الوطنية وتمييزها بما يخدم الأهداف الوطنية \* المحافظة على سيادة الدولة واستقلالها واستقرارها \* الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة \* تنمية وتطوير المناطق أو المحافظات الفقيرة والتي تعاني من الكساد الاقتصادي

فهد الحجاز



ادارة الاعمال الدولية  
د. سيدى محمد ساهل



مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الدكتور / فهد العبداني

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: د/ أمدين عبد الرحمن أحد

## نماذج (fifty by fifty) لعقد الاستثمار المشترك يقصد به: تقاسم عوائد وواجبات ومهام المشروع تجنب المخاطر التامة (١٠٠%)

### استراتيجيات الاستثمار

هو استثمار مبالغ مالية ضخمة في إقامة أعمال دولية وعادة ما تكون البداية من خلال -  
مشاريع مشتركة  
استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم للمخاطر والتكاليف والموارد بنسب متفق عليها -  
عقد الترخيص تتطلب الإدارة الجيدة لهذه العقود أهمية مراعاة مايلي لتقليل المخاطر المرتبطة بهذه  
العقود

## يعتبر العقد الإداري من أهم أشكال الترخيص ويعتمد على

تسليم س م ج أنشاء وتشغيل المشروع لفترة يتم بعدها تسليم المشروع إلى صاحبة X

## التزام الشركة بإدارة المشروع وتشغيله مقابل أجر معين ✓

هل هي صواب ✓

1. يعتبر العقد الإداري من أهم أشكال الترخيص و يعتمد على:
- السماح باستخدام الاسم و العلامة التجارية.
  - التزام الشركة بإدارة المشروع و تشغيله مقابل أجر معين.
  - تنوع السلع و الخدمات مقابل أجر معين.
  - تسلم الشركة المتعددة الجنسيات إنشاء و تشغيل المشروع لفترة يتم بعدها تسليم المشروع إلى صاحبه.

٢) **الترخيص Licensing:** هنا تقوم الشركة بالسماح لشركة أخرى في بلد أجنبي باستخدام تقنية معينة أو اسمها التجاري مقابل إثارة تنفعها الشركة المحلية. وتستهمل عقود الترخيص كإداة للدخول للأسواق الأجنبية (الشركات الصغيرة) التي تكون خبرتها في الأعمال الدولية ومواردها محدودة ولأنها منخفضة التكلفة وقليلة المخاطر.

و هناك ثلاث أشكال للترخيص:

أ- الترخيص الرئيسي وبموجبه تسمح الشركة لشركة أخرى توجد في بلد أجنبي باستخدام تقيمتها، والتكنولوجيا التي تمتلكها، أو براءات اختراعاتها، أو اسمها وعلاماتها التجارية، مقابل أجر عينية تنفعها الشركة الأجنبية (Coca Cola, Persil, Sheraton, Hilton...etc).

ب- العقود الإدارية **Management Contracts:** تلزم بموجبه شركة أجنبية المنفذة للمشروع بإدارته وتشغيله بعد إنجازه ويتم ذلك بموجب عقد متفق عليه مع الشركة المحلية مقابل أجر معين. ويقع ضمن مسؤولية الشركة الأجنبية تدريب الموظفين المحليين لتمكينهم من اكتساب الخبرة لإدارة المشروع في المستقبل.

اسئلة اختبار ادارة الاعمال الدولية ١٤٣٣  
١٥- تعتبر العقود الادارية شكل من اشكال:  
ا- عقود الترخيص  
ب- الاستثمارات المشتركة  
ج- عقود تسليم المفتاح  
د- عقود حقوق الامتياز

## يوجه التنظيم في الشركات اليابانية بطريقة:

مركزية



الشركات تتبع أسلوب المحافظ على نموذج الشركة كنظامية. فقد طور اليابانيون من الممارسة الخاصة بتكوين علاقات وثيقة مع المنظمات الموردة وبذلك تكون قد تجنبت التكامل الرأسي كما هو حال معظم المنظمات التجارية الغربية

تقوم عملية التقسيم إلى أقسام بالشركات اليابانية على الوظيفة والعينية وليس على المنتج أو العميل أو الموقع. ويعكس عملية تقصير الأسس القائمة على التوجه الداخلي تقصير الشركات اليابانية أن يتم أداء النشاط التجاري بصناعات أقل نسبية لعدم تطور الشركات التي يكون بها تقسيم داخلي معقد. وتوجد هناك بالطبع منظمات تعمل بأعمال

مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الحجور / فهد العبداني

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: إيزابيل عبد الرحمن أمجد



## نموذج مساومة القدم (فيرنون) يتضمن في :

التفاوض على إعادة النظر بالاتفاقية حول العوائد

كان Vernon أكثر أعضاها بالجزء "الشركة"، وابتدأت نظرية Vernon بدورة حياة المنتج "وكان تركيزه المعرفي على المتغيرات المستقلة وهي الموقع وتوقيت الإبداع كعاملين رئيسيين. قادا الشركات متعددة الجنسيه ورسخت أرضيتها الوطنية في تطوير منتجات جديدة وخلال الفترة، فقد أنتجت هذه المنتجات في الخارج وصير فروع تلك الشركات الأمريكية عبر الحدود... لقد ركزت الشركة على الميزة التكنولوجية بعد ان انتهى الطلب على المنتج في اغلب المناطق من العالم، ولهذا قامت بتبني استراتيجية الكلفة الأقل للدخول في اسواق المنافسة، ورغم كل العناصر، التي تميز بها السوق الأمريكي كما تشير المصادر، إلا ان تخطي الحدود كان بدوره سببا مؤثرا في خفض الكلف وخاصة ما يتعلق بالأعمال والقل، واحتفظت الشركات ذاتها بحصص سوقية عالميه للمنتجات الأمريكية...

## من العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة على مخاطر البلد هي:

المزاج النفسي للسكان وأخلاقيات العمل

### The Four Risks of International Business



## في غياب هيئة دولية لفض النزاعات التجارية تلجأ الدول الى:

3. في غياب هيئة دولية لفض النزاعات التجارية تلجأ الدول الى:

### أ. عقد اتفاقيات ثنائية وإقليمية

- ب- اللجوء على محكمة العدل الدولية.
- ج- طلب استشارة منظمة التجارة الدولية.
- د- اللجوء الى غرفة باريس للتحكيم التجاري الدولي.

4. القوانين التي تخضع لها الشركات، م.ج:

في الوقت الذي لا توجد فيه هيئة عالمية للتحكيم في النزاعات التجارية والاستثمارية، فإنه عادة ما يتفق المتنازعون على فرض نزاعاتهم عن طريق أحد النظم القانونية التالية:

- 1) القانون الدولي؛
- 2) قوانين البلد الأم؛
- 3) قوانين البلد المضيف.

إجراءات عقد بدء و إنشاء العمليات:

وهنا يكون الأساس هو التسلسل بالاتفاقيات وعدم التنزل عن الحقوق مع اللجوء لإجراءات التحكيم الدولية المعروفة في حالة النزاع.

## إذا وقع نزاع بين ش م ج والبلد المضيف للاستثمار فأى القوانين التي يتم الاحتكام اليها:

القانون الذي يتم الاتفاق عليه بين الطرفين قبل بدء الاستثمار

4. إذا وقع نزاع بين الشركة المتعددة الجنسية و البلد المضيف للاستثمار فأى القوانين التي يتم الاحتكام اليها:

- أ- قوانين البلد المضيف.
- ب- قوانين البلد الأم للشركة.
- ج- القانون الذي يتم الاتفاق عليه بين الطرفين قبل بدء الاستثمار.

صمت مؤلم

### د- القانون الدولي.

رفض اللجوء إلى محاكم البلد المضيف في حالة نشوب نزاعات نظرا لتلك المكانة الاقتصادية التي تتمتع بها الشركات المتعددة الجنسيات وتفوقها على الدول المضيفة من ناحية الإمكانيات المادية و التكنولوجية و المعلومات المتاحة و ما يزيد الأمر سوءا و تتنافس الدول النامية فيما بينها للتعامل مع الشركات المتعددة الجنسيات

القوانين التي تخضع لها الشركات، م.ج:

- 1) القانون الدولي؛
- 2) قوانين البلد الأم؛
- 3) قوانين البلد المضيف.

فهد الحجاز



إدارة الأعمال الدولية  
د. سيدي محمد ساهل



مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الدكتور / فهد العبدانبي

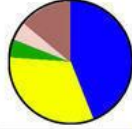
## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: أ/أحمد بن عبد الرحمن أحمد

### إذا ارادت ش م ج الدخول الى سوق جديدة فان عليها دخولة:

تدرجيا

بالمشاركة مع شركة محلية



الولايات المتحدة الأمريكية	44%
الاتحاد الأوروبي	32%
اليابان	5%
سويسرا	5%
دول أخرى (1)	14%

فاما ان تلجأ الى الاستيلاء عنوة (( السيطرة )) اي ترغم المساهمين المسيطرين على الشركة وذلك على نحو الذي تتم به الانقلابات السياسية للسيطرة على مقاليد الحكم ، ويطلق على هذه الطريقة بالفقه الفرنسي السيطرة بطريق الانقلاب . واما أن تلجأ الى السيطرة على الشركة بالطريق السلمى عن طريق الاتفاق مع مجموعة المساهمين المسيطرين على نقل السيطرة اليها ، وهو ما يطلق عليه في الفقه الفرنسي تعبير حوالة السيطرة .

wikipedia.org

## الدينار الاسلامي يعادل :

ثلاثة وحدات من حقوق السحب الخاصة ؟

**يعادل الدينار الإسلامي وحدة من حقوق السحب الخاصة، في صندوق النقد الدولي.** وهي وحدات نقدية حسابية تطبق للدول الحائزة لها، التي لها الحق في الحصول على تسهيلات ائتمانية من صندوق النقد الدولي، بعنايات قابلة للتحويل من الدول الأعضاء بالصندوق. ويتم تقييم هذه الوحدات على أساس ما يعادل 98 ٪ جرام ذهبي خالص لكل وحدة، غير أنه لا يجوز للدولة الحائزة على هذه الوحدات النقدية (أو ما يساوي حقوق السحب الخاصة) مبادلتها بالذهب؛ ومن ثم فحقوق السحب الخاصة هي مجرد وسائل دفع دولية تستخدم في تسوية المدفوعات الدولية، ولكنها ليست ذهباً ولا فضة ولا عملة دولة معينة، كما أنها ليست وحدات نقدية قابلة للتداول. ويمكن هذا النظام الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي، من شراء النقد الأجنبي، وسداد العجز في موازين المدفوعات. والدينار الإسلامي ليس عملة دولة معينة ولا أوراقاً نقدية قابلة للتداول كالريال السعودي أو الدينار الكويتي، ولكنه فقط وحدة حسابية، تعادل وحدة من حقوق السحب الخاصة، ويتم تقييمه على أساس قيمة هذه الوحدة بالدولار الأمريكي. وعندما أتشأن البنك، كان الدينار الإسلامي يعادل 1,15 دولار أمريكي

<http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Monzmat3/Motmrlslam/sec03.doc> cvt.htm

## واحدة من مؤسسات التمويل التالية لاتتعامل بالودائع

أو القوائد:



البنك الإسلامي للتنمية

يهدف البنك الإسلامي للتنمية إلى دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء، مجتمعة ومنفردة، وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية

## الوكالة الدولية لضمان الاستثمار تعمل على :

زيادة تدفق الاستثمارات الى الدول النامية

تقليل حجم المخاطر السياسية

تقليل حجم المخاطر التجارية



تقوم الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (MIGA) وهي عضو في مجموعة البنك الدولي بتشجيع تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى بلدان الأسواق الصاعدة لمساعدة النمو الاقتصادي وخفض عدد الفقراء وتحسين أحوال الناس.

تشجع الوكالة الاستثمارات التي تعود بمزايا إيجابية من خلال إتاحة التأمين ضد المخاطر السياسية المتعلقة بتقلبات العملة والقيود على نقل الأرباح ونزع الملكية والحروب والإرهاب والاستطرابات الأهلية وانتهاك العقود وعدم احترام الالتزامات المالية المتبادلة.

<http://www.albankaldawli.org>

فهد الحجاز

فهد الحجاز



إدارة الأعمال الدولية  
د. سيدي محمد سائل



مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الدكتور / فهد العبداني

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: أ/أحمد بن عبد الرحمن أحد.

## واحدة من الدول التالية ليس لها مؤسسة لضمان الودائع المصرفية: الكويت - الاردن - السعودية

إن الهدف الأساسي من وراء إنشاء مؤسسات ضمان الودائع المصرفية هو توفير نوع من الحماية للمودعين بضمان ودائعهم عند عدم قدرة المصارف على الإيفاء بالتزاماتها نحو المودعين نتيجة لأزمات مالية قد تمر بها المصارف، كما يهدف أيضاً إلى إستقرار وسلامة الجهاز المصرفي **السودان له مؤسسة لضمان الودائع..**

جاء تأسيس مؤسسة ضمان الودائع موابكاً لتطور العالمي على الصعيد البناء المؤسسي في القطاع المصرفي. حيث وصل عدد الدول التي تتبنى نظام ضمان ودايع ما يقارب المائة دولة حالياً بالمقارنة مع اثني عشر نظاماً فقط حتى منتصف السبعينات

<http://bdsf.sd/arabic/index.asp>

**اليمن له مؤسسة لضمان الودائع..**

[http://www.yemen-nic.info/db/laws\\_ye/detail.php?ID=22935&print=Y](http://www.yemen-nic.info/db/laws_ye/detail.php?ID=22935&print=Y)

**الاردن له مؤسسة لضمان الودائع..**

<http://www.dic.gov.jo/arabic/index.php?>

## يعتمد نجاح المركز المالي الدولي الذي يتم إقامته في اي بلد:

حرية المقيمين في تحويل اموالهم للخارج  
مدى توفر الاتصالات السريعة  
عدم التدخل الحكومي وفرض الضرائب

### مفهوم السوق المالي

يُصعد بالسوق المالي ذلك الإطار الذي يجمع بالي الأوراق المالية بمشتري تلك الأوراق. وذلك بعض النظر على:

- الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع. أو
  - المكان الذي يتم فيه.\*
- \*ولكن بشرط توفر قنوات اتصال فعالة فيما بين المتعاملين في السوق بحيث يجعل الأمان السائدة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة لأي ورقة نقد متداول فيه.
- تنتشر الأسواق المالية في أنحاء العالم وحيثما يكون هناك بالعموم ومشترون تجمعهم وسيلة اتصال توفر لهم التفاعل والاتفاق حول تبادل المعاملات. فقد يكون الاتصال:
- مباشر أي وجه لوجه.
  - عبر مباشر:
  - عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (فاكس Fax، تليكس Telex، عبر البريد، التلغون أو الإنترنت Internet، البريد الإلكتروني E-Mail).
  - عن طريق أشخاص يمثلون في السوق المالية (سماسرة وسطاء وكلاء).
- فما الذي يحصل في السوق المالي؟
- ✓ يتم تبادل العملات الأجنبية (تحويل عملة بلد معين إلى عملة بلد آخر).
  - ✓ لا يتم التعامل في أسواق تبادل العملات الأجنبية بالدين بل بوسائل الدفع الموثوقة.
  - ✓ تحدث صفقات تبادل العملات باستمرار بين المواطنين من دول مختلفة.
  - ✓ تبقى الأموال التي يتم تبادلها مقابل بعضها البعض إما في البلد الذي تمت فيه الصفقة أو في أي بلد آخر لحين استخدامها.

## تعني استراتيجية التكامل المعقدة في التدريب ما يلي:

التدريب الجماعي بين مختلف الفروع التابعة للشركة

تتسيق ودعم أكبر لجهود التدريب

### حالة إتباع إستراتيجية التكامل المعقدة:

في هذه الحالة تكون هناك حاجة أكبر لتتسيق التدريب ودعمه، حيث يكون التطوير والتنفيذ على المستوى الأولي مهماً لإعداد إستراتيجية تكاملية معقدة.

## ليست من مهارات الاتصال الضرورية للمدير الدولي:

التحدث

من المهارات الدقيقة والمهمة للمدير الدولي المقرب:

- مهارات الاتصال و الصبر و الإصغاء.
- إلى جانب مهارات أخرى مثل:
- الكفاءة الوظيفية،
- القدرة على التحدث مع الآخرين وبناء علاقات معهم.
- التحكم في اللغات الأجنبية،
- قابلية التكيف الأسرى مع البيئة الخارجية.

فهد الحجاز

مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الدكتور / فهد العويضي

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: أ.د. أمدين عبد الرحمن أحد

### يقصد بالشركات ذات التركيز الإقليمي مايلي: تعيين مدراء من مختلف الدول المجاورة للبلد المضيف

لقد ساد في الأونل مرحلة العولمة (السيبعينيات) نمط التوظيف ذو التركيز العرفي. والآن الكفة تتجه نحو التوظيف ذو التركيز العالمي.

في الشركة التابعة	في الشركة الأم
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدير من البلد الأم.</li> <li>مدير من البلد المضيف.</li> <li>مدير من البلد الأم تم تدريبه في بلد الشركة الأم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواطن من البلد الأم مع خبرة في البلد المضيف.</li> <li>مدير من البلد المضيف تم تدريبه في البلد الأم للشركة.</li> </ul>

بناء على ما تقدم نلاحظ أن أمام ش.م.ج بدائل عديدة لتحقيق الاتصال الفعال بالشركة التابعة لها. ولما تنتقل الشركة إلى مرحلة العولمة *Globalization* تبدأ في البحث عن:  
✓ مدراء مدربين للعمل على المستوى النهائي بعض الخطر عن جسيبتهم.\*  
\* اتجهت بعض ش.م.ج (الأمريكية) في الآونة الأخيرة إلى توظيف مدراء هنود ممن تدربوا في الولايات المتحدة الأمريكية خصيصا للعمل في شركاتها التابعة والعالمية في الهند.

#### الشركات ذات التركيز الإقليمي *Regiocentric*

في هذا النوع من الشركات يكون:  
✓ تعيين الموظفين والمدراء وإدارتهم على أساس إقليمي.  
✓ يتمتع المدراء الإقليميون بسلطات واستقلالية أكبر في اتخاذ القرارات.  
✓ تنحصر حركة وتقلبات الموظفين والمدراء الإقليميين على الإقليم الذي يتواجدون فيه داخل البلد المضيف.

### سهولة الرقابة على أداء المدير من مزايا التوظيف من: البلد الأم للشركة

مصدر التوظيف	المزايا	العيوب
البلد الأم	<ul style="list-style-type: none"> <li>التفاف حول أهداف الشركة.</li> <li>الولاء للشركة.</li> <li>الكفاءة التكنولوجية.</li> <li>سهولة الرقابة على الأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صعوبة التكيف مع البيئة الأجنبية.</li> <li>تكاليف عالية على التدريب.</li> <li>الضغوط المستمرة في مكان العمل.</li> <li>مشكلات التكيف الأسرية.</li> </ul>

### الكارتيال شكل من أشكال التحالفات (التكتلات) الاحتكارية بين مجموعة من الشركات م ج يقوم على اساس:

تقاسم الاسواق، تحديد اسعار البيع والانتاج إلا أنها تعمل بصورة مستقلة

الكارتيال (*Cartel*): هو تكلل لمجموعة من الشركات يتفق أصحابها على أسعار البيع وتقسيم أسواق التصريف حيث يحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها غير أن هذه المؤسسات تصنع وتبيع المنتجات بشكل مستقل.

### منظمة الدول العربية المصدرة للنفط هي عبارة عن تكتل احتكاري من نوع:

الدول الأعضاء

- الكويت 1968
- السعودية 1968
- لبنان 1968
- الجزائر 1970
- البحرين 1970
- قطر 1970
- الإمارات 1970
- العراق 1972
- سوريا 1972
- أوبك
- O.APEC
- تونس

http://ar.wikipedia.org

أشكال التحالف الاحتكاري نجد الكارتيال ويتكوّن عندما تقوم مجموعة من المؤسسات العملاقة المستقلة عن بعضها البعض قانونيا و ماليا والتي لها نشاطات متشابهة بالاتفاق على مجموعة من الأهداف التي تخدم مصالحها، كتحديد أسعار التزوّد بالمواد الأولية و تقريب أسعار البيع من بعضها البعض من أجل تفادي حدوث منافسة شرسة فيما بينها يمكن أن تضّر بمصالحها و توحيد معايير و مواصفات بعض المنتوجات حتى لا تستعمل مؤسسة معايير و مواصفات خاصة بها، فتعزل نفسها عن البقية مما قد يضعف كثيرا من مركزها مع الاتفاق على موافقت الشروع في استقلال بعض مكثسيات التجديد التكنولوجي حتى لا تسبق بأشواط طويلة مؤسسة ما بقية المؤسسات واقتسام السوق جغرافيا حتى لا يكون هناك تدخل كبير ما بين مناطق نفوذ كل منها. لكن مهما حاولت المؤسسات العملاقة داخل كارتيال واحد أن تتفادي المنافسة فإنها لن تستطيع تفاديها

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: /إ.المدني عبد الرحمن/أحمد

**أسئلة الكتاب** مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
المؤلف: /فهد العويدي/

**يقول ستيفن هايمر أن الاستثمار الأجنبي غير المباشر له تأثير سلبي على الدولة المضيفة:**  
أوافق

ترجع الإشارة الأولى للعلاقة بين متعددات الجنسية والتكنولوجيا إلى عام 1960 عندما أشار ستيفن هايمر في رسالته للدكتوراه (العمليات الدولية للشركات القومية) إلى أن هذه الشركات تتجه إلى امتلاك شيء يعتبر بمثابة ميزة خاصة يصعب تكرارها بواسطة آخرين وذلك بحيث أن وجود هذا الشيء يكون من شأنه مساعدة هذه الشركات على التمسك في الأسواق المحلية ثم في الأسواق الأجنبية. وكما نلاحظ على هذا الشأن أشار هايمر إلى التكنولوجيا، وذلك بالإضافة إلى الماركة أو العلامة، والكفاءة الناتجة عن ضخامة الحجم. (د. محمد زورف حامد)

Stephen Herbert Hymer (15 November 1934 - 2 February 1974), Canadian economist, was born in Montreal, and died after a car accident in Shandaken, New York. His research focused on the activities of multinational firms, which was the subject of his PhD dissertation The International Operations of National Firms: A Study of Direct

**تقوم الشركات الدولية بتويع استثماراتها في المحافظ الاستثمارية:**  
بهدف تقليل مخاطر الخسارة

الميزة الأساسية لتكوين المحافظ الاستثمارية هي التنوع، أي تمكين المستثمر من اختيار توليفة أو تشكيلة من الأوراق المالية بهدف تخفيض المخاطرة، ويوجد العديد من الأسس التي يخضع لها التنوع أهمها: تنوع جهة الإصدار، تنوع تواريخ الاستحقاق

**اتبعت الشركات اليابانية وبعض الشركات الأمريكية وغيرها سياسة إنتاج أجزاء السلعة الواحدة في أكثر من بلد مضيف بهدف:**  
التقليل من تكاليف الإنتاج  
الاستفادة من رخص الأيدي العاملة  
التقليل من أهمية أي نزاع قد يحصل مع أي دولة مضيفة

تلجأ (ش.م.ج) إلى هذا الشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر بمرض الاستفادة من الامتيازات:  
• الجبائية التي تقدمها الدول المضيفة (النامية).  
• انخفاض تكلفة اليد العاملة والمواد الأولية.  
ما يسمح لها من تخفيض تكاليفها التشغيلية وتحقيق الميزة التنافسية.

**قد يؤدي عدم الاتفاق على إعادة توزيع عوائد المشروع في حالة نجاحه إلى:**  
استيلاء الدولة على المشروع وإدارته



أسئلة اختبار إدارة الأعمال الدولية ١٤٣٣  
٧٠- قد يؤدي عدم الاتفاق على إعادة توزيع عوائد المشروع  
أ- سحب أصول الشركة من الدولة المضيفة أو إغلاق  
ب- بيع المشروع لمستثمرين محليين  
ج- توسيع المشروع كردة فعل  
د- استيلاء الدولة على المشروع وإدارته

**المخاطر السياسية:**

تميز ما بين نوعين للمخاطر السياسية دولياً، هما:  
(١) **مخاطر عامة:** وهي المخاطر التي قد تتعرض إليها جميع الشركات بدون استثناء.  
(٢) **مخاطر خاصة:** وهي التي تواجه صناعة معينة أو شركة ما، أو مشروعاً بعينه وتنتشر المخاطر الخاصة إلى:  
✓ مخاطر تؤثر على الملكية: وقد تؤثر على جزء منها أو تؤثر عليها كلها +  
✓ مخاطر تؤثر على العمليات: وهي التي تعني بالاعتماد على الاستثمار والتفوق التقني، وهذا النوع هو النوع الغالب فيما يتعلق بمخاطر العمليات، مثال ذلك (فرض تشغيل عدد معين من العملة المحلية، تحديد الأسعار).

فهد الحجاز



إدارة الأعمال الدولية  
د. سيدى محمد ساهل



مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الكتاب / فهد العبداني

## أسئلة الكتاب

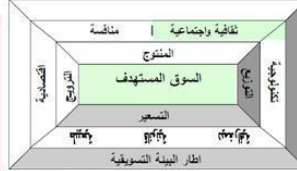
إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: إيزابيل بن عبد الرحمن أمين

# التخطيط الاستراتيجي الذي توجهه الثقافة يصبح ضروريا عندما تعمل الشركة، وفق:

## استراتيجية التنوع السلعي الجغرافي

ويشغل به (3) منتج استراتيجي التنوع وعناصر البيئة الخارجية المتوزة في سيطرة  
ويشغل (الترتيب بعد التالي) 2003، 15-16

اسئلة اختبار ادارة الاعمال الدولية 1433  
64-يصبح التخطيط الاستراتيجي الذي توجهه  
الثقافة ضروريا عندما تعمل الشركة وفقاً  
1- مع شركات اخرى واستراتيجية التكامل  
ب- استراتيجيه التنوع الجغرافي  
ج- استراتيجيه التوظيف العرقي  
د- استراتيجيه التميز التشغيلية



## يقصد بمصطلح صناعات الأفشور Offshore

### شركة اجنبية تصنع في بلد اخر وتبيع في بلد ثالث

من ضمن هذه الشركات  
reymount.com



بالنسبة للشركات الأوف شور فهي الشركات المنشأة أصولاً  
في المناطق الموضحة في الخريطة المرفقة  
وتلجأ الكثير من الشركات المتخصصة في عمل الأموال  
والنصيب والاحتيايل الي هذه المناطق لتوفر شرطين أساسيين  
يرغب بهما هؤلاء المرتزقة  
أولاً : انه لا يوجد رقابة ولا حتى مطالبة بالفوائيم المالية لهذه  
الشركات وحتى الجمعية العمومية يكفى اجتماعها من خلال  
الهاتف  
ثانياً : ان جميع المعلومات حول هذه الشركات لايمكن اظهارها  
للعامة مطلقاً وهذا مايتيح لاصحاب هذه الشركة العمل في  
الغفاء

<http://my.mec.biz/t41959.html>

## الذكاء والقدرة على الابداع والابتكار والقيادة من

### مواصفات:

#### المدير العام والمدير التنفيذي

- من المهارات الدقيقة والمهمة للمدير الدولي المغرب:
- مهارات الاتصال و الصبر و الإصغاء.
- إلى جانب مهارات أخرى مثل:
- الكفاءة الوظيفية.
- القدرة على التحدث مع الآخرين وبناء علاقات معهم.
- التحكم في اللغات الأجنبية.
- قابلية التكيف الأسري مع البيئة الخارجية.

فهد الحجاز

## الالتزام بمواعيد وقت العمل الاهتمام بالمظهر الشخصي،

### الحرص على المصلحة العامة، تجنب النزاعات تعتبر

#### ادوات لقياس:

#### الانضباط في العمل

- ملاحظات عمل
- 1- الحضور: إن للحضور والانضباط في المواعيد عادة تأثير كبير على نجاح الفرد والجماعة، بيده 1 و 2 أثر أهم أو التأثير سلباً بشكل كبير على الأداء و القدرة على الاحتفاظ بالمهارات والمعلومات.
  - 2- الشخصية: يتوقع صاحب العمل من موظفيه أن يعملوا على تحقيق أهداف الشركة/المؤسسة. أما الموظف الحكيم الذي يقيم علاقة جيدة مع صاحب العمل، فيحاول بكل ما يستطيع مساعدة صاحب العمل على تحقيق النجاح. وفي س الجانب الأخرى يوجب صاحب العمل أن يتبنى موظفوه مبادئ معينة تعينهم على أدوية وظائفهم بشكل معتاد و دفع المؤسسة نحو النجاح. والموظف المثالي في نظر أصحاب العمل يتبنى بالصفات التالية:
    - وفاء.
    - شجاعة.
    - أمين.
    - قادر على ضبط النفس.
    - لديه شعور بالمسؤولية.
    - يمتدح ويترحم عليه.
  - 3- العمل الجماعي: من الأهمية بمكان أن يعمل الموظفون بشكل جماعي، ليس فقط من أجل نجاحهم الشخصي وتطورهم، بل من أجل نجاحهم والشركة/المؤسسة أيضاً. في بعض الأحيان يكون العمل الجماعي في صلب دراسي، لا يعني فقط مساعدة زملائه، بل قلة من الجهود وتجنب إزعاج زملائه. هو سعيهم العمل الجماعي.
  - 4- المظهر اللع الخارجي: يتركز الاهتمام الأول لدى الناس عن شخص ما في ثلاث نواحي، إن بنوت أتمت أخباره، سيحفظ الآخرون بأنه لا تؤدي عمله بقلان. أما إن بنوت في ملبسه شخصاً محترفاً في عمله، سيتولد لديهم انطباع أول رائع.
  - 5- الموقف: من المهم جداً أن تظهر موقفاً إيجابياً، وتكون واثق الخلق، تحمل أمانة وأمانة لنفسك، إن تنمية الموقفاً الإيجابي والمحافظة عليه تتضمن جعل أمان واقعنا لأفئدنا في المدارس وفي العمل، يجب أن نعمل تلك الأمانة ذات نوه أمانة من الله ذي والتشويق، ولكنها في نفس الوقت ممكنة التحقيق.
  - 6- الإنتاجية: حتى تكون مثمراً وموظفاً منتجاً، يجب أن تتبع الإجراءات الروتينية، وتختلف على الأجهزة والأدوات، وتختلف على مكان العمل نظيفاً ومرتباً، وأخيراً تتبع الإرشادات على أكمل وجه.
  - 7- مهارات التنظيم: يظهر أصحاب العمل اهتماماً بمهارات إدارة الوقت والتنظيم، مثلما يهتمون بمعدات العمل الجيدة الآخرة. ولكي تبدأ بإدارة وقتك في العمل بشكل حكيم، و تهيئ نفسك لإنهاء الواجبات في المنزل، وتنتظم حوائك في المنزل والعمل بشكل منسجم، تحتاج إلى تخطيط وتنظيم بعض فترات إدارة الوقت.
  - 8- الاتصال: وهو كيفية التعامل والتعامل مع زملائه. إن الاتصال سواء أكان شفوياً أم عن طريق البريد يجب أن يكون واضحاً، ومباشراً، وموثقاً. هذا وعلى الشخص أن يبتعد في اعترافه وجوب معاملة الآخرين دائماً كما يجب أن يعاملوه.
  - 9- التعاون: ويتضمن تنمية علاقات عملية جيدة، وإتباع التسلسل الإداري، وحسن التصرف في حل النزاعات، والقدرة على حل المشكلات.
  - 10- الانضباط: مهما قيل لا يمكن وصف كيف أن كل علاقة عمل من أول التسلسل الإداري إلى نهايته تمتد على ساحة العمل، انضباطاً منسجماً كما تتمتع رؤسائهم.

<http://www.squ.edu.om/portals/48/helpsheets/14.pdf>



إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: إ.م/مدين عبد الرحمن أحمد

## أسئلة الكتاب

مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الحجوب / فهد العويدي

### الدقة في العمل، عدد الأخطاء، مدة الانجاز، جميعها أدوات

لقياس:

القدرة على الانجاز

الجودة والإنتاجية  
مؤشرات التميز  
قياس القدرة على الانجاز  
السرعة والدفعة في الانجاز  
كفاءة استغلال الوقت في إنجاز العمل  
إدارة الوقت وتحديد الأولويات  
حجم العمل المتميز في الظروف الاعتيادية  
الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز العمل والتي تتفوق المتوقع منه أو تتعدى نطاق عمله  
تخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة  
مستوى الجودة في أداء العمل  
القيمة المضافة لجهود الموظف على العمل من حيث التكلفة والخدمة وجودة وطريقة العمل  
القدرة على الاستمرار بالعمل وينفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الأحوال (مثل زيادة حجم العمل، كإساعات إضافية)  
مقارنة حجم العمل المتميز وسرعة إنجازه مع نتائج الزملاء  
القدرة على الاستجابة لتغير الأولويات

### يتم تحديد الاجور والتعويضات في الشركات الامريكية

والدولية على اساس:

الجنسية

خلافًا للتمييز على أساس العرق والجنس، التمييز على أساس العمر في الاجور في كثير من الأحيان هو مكرس في القانون. على سبيل المثال، في كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة قوانين الحد الأدنى للاجور تسمح لأرباب العمل بدفع أجور أقل للعامل الشباب. كثير من قوانين الدولة والقوانين المحلية الخاصة بالحد الأدنى للاجور تعكس هذه الطبقية على أساس العمر من ويكنينديا، الموسوعة الحرة

### حجم ونوعية الانجاز، ترشيد التكلفة، التميز، جميعها

تشكل عناصر نظام:

الحوافز في الاعمال الدولية

مفهوم الحوافز:

يختل الحوافز على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين (الأفراد) مقابل ما أنجزوه من أعمال و التزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات ( Kreitner,2007:441 ) و الأخلاقيات الواجب ممارستها لسنوكيات الأفراد أثناء أداء واجباتهم الوظيفية ، بينما يرى ( Robbins 2003 ) ضرورة أن تؤدي الحوافز إلى تعزيز الرضا على مستوى الفرد و الجماعة ، وروح الفريق الواحد والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة والسلوكيات الإيجابية، و يعتقد Porter & Lawber ، أن دافعية الأفراد بز اتجاه تحقيق النتائج المرغوبة يعتمد على أوزن و قيمة وعدالة الحوافز الممنوحة في المنظمة و التي تلازم على جهود ورضا العاملين،

يرى ( Hay Group 2000 ) أن الحوافز تتكون من أبعاد أساسية ، تشكل في : جودة حياة العمل ، و التوازن بين العمل والحياة الشخصية، و تحفيز القيم السائدة، و بيئة العمل ، و فرص النمو المستقبلية ، و الحوافز الملموسة ( Houlds worth and Jirasinghe 1998:200- )

### الانتشار الواسع لاستخدام الرجل الآلي (الروبوت) في

الاعمال الدولية يؤدي مستقبلا لما يلي:

انتشار البطالة بين العمال

تخفيض تكاليف الإنتاج والاجور

مختار بن علي محمد

التقنيات الحديثة وتطبيقاتها:

وحرارة التقنية العالية لها تأثير رئيس في الكثير من القطاعات مثل الزراعة والتعدين والإنشاءات والنقل وخلافه، وقد أخذت أنظمة المصانع بطرق جديدة باستخدام الإلكترونيات الدقيقة في الصناعة فورة في الإنتاج الصناعي بإحدى (الروبوت) التي فيها يتحكم (FMS) وأنظمة التصنيع المرنة (CAM/CAD) الإنسان الآلي والتصنيع والتصميم بمساعدة الحاسوب الحاسوب تلياً بالمصنع الآلية المتكاملة



فهد الحجاز



إدارة الأعمال الدولية  
د. سيدى محمد ساهل



مذكرة مساعدة للكتاب المقرر  
الدكتور / فهد العبداننى

## أسئلة الكتاب

إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: د. سيدى محمد ساهل

## اشراك النقابات العمالية بنسبة معقولة في مجالس ادارات الشركات الدولية بهدف:

### حماية حقوق العاملين

المعاهدات الدولية: منظمة العمل الدولية تقوم عادة باعداد مسودة معاهدات حماية حقوق العمال و ثم تدعو الدول الاعضاء للتوقيع و المصادقة عليها. عدد هذه المعاهدات بلغ لحد الآن ١٨٤ معاهدة دولية تشمل كافة المجالات المتعلقة بالعمل من الاجور الى تحسين ظروف العمل الى حظر عمل الاطفال

و لكن هناك سبع معاهدات من بين هذه المعاهدات تعتبر من نواتها

1. اتفاقية حرية التنظيم (حق تشكيل النقابات) لسنة ١٩٤٨.

2. اتفاقية حق المفاوضة الجماعية و حق التنظيم لسنة ١٩٤٩.

3. اتفاقية الحد من العمل الاجبارى لسنة ١٩٣٠.

4. اتفاقية حظر العمل الاجبارى لسنة ١٩٥٧.

5. اتفاقية حظر التمييز في مجال العمل لسنة ١٩٥٨.

6. اتفاقية حق الاجور المتساوية لسنة ١٩٦٥.

7. اتفاقية الحد الادنى للاجور لسنة ١٩٦٦.

[www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=36470](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=36470)

## دورة حياة المدير الدولي في الوقت الحاضر وبصورة عامة نهايتها:

غير معروفة

### طبيعة التحديات التي تواجه المدير الاجنبي

- > تحديات البيئة المحلية :
- > تحديات البيئة الاجتماعية :
- > تحديات فنية و مهنية :
- > تحديات في العلاقة مع الحكومات المحلية والرئاسة في الشركة الام
- > تحديات العودة :

بعض المؤشرات العائدة لأكبر ٢٥ شركة متعددة الجنسيه لعام ١٩٩٩ (مليار دولار)

الشركة	البلد الأم	الصناعة	الأصول في الخارج	اجمالي الأصول	المبيعات الخارجية	اجمالي المبيعات
General Electric	امريكا	الالكترونيات	١٤١,١	٤٠٥,٢	٣٢,٧	١١١,٦
Exxon Mobil Corp.	امريكا	النفط	٩٩,٤	١٤٤,٥	١١٥,٥	١٦٠,٩
Royal Dutch/Shell	هولندا/امريكا	النفط	٦٨,٧	١١٣,٩	٥٣,٥	١٠٥,٤
General Motors	امريكا	المحركات	٦٨,٥	٢٧٤,٧	٤٦,٥	١٧٦,٦
Ford Motor Comp.	امريكا	كذلك	--	٢٧٣,٤	٥٠,١	١٦٢,٦
Toyota Motor Corp.	اليابان	كذلك	٥٦,٣	١٥٤,٩	٦٠,٠	١١٩,٧
Daimler Chrysler	المانيا	كذلك	٥٥,٧	١٧٥,٩	١٢٢,٤	١٥١,٠
Total Fina SA	فرنسا	النفط	--	٧٧,٦	٣١,٦	٣٩,٦
IBM	امريكا	الكمبيوتر	٤٤,٧	٨٧,٥	٥٠,٤	٨٧,٦
BP	بريطانيا	النفط	٣٩,٣	٥٢,٦	٥٧,٧	٨٣,٥
Nestlé S.A	سويسرا	الغذاء/الشراب	٣٣,١	٣٦,٨	٤٥,٩	٤٦,٧

بحث: عباس الفياض لندن ٢٠٠٨

Source: World Investment Report 2001