

## المحاضرة الأولى: التوجه نحو الأعمال الدولية

### تمهيد:

سيتم الانتقال من المؤسسة المحلية إلى المؤسسة الدولية من خلال فهم أسباب هذا الانتقال وأهم الهياكل التنظيمية التي ستمر عليها، ثم تقديم فكرة عامة عن الإدارة الدولية للمورد البشرية.

### 1- دوافع التوجه نحو الأعمال الدولية:

تتجه الشركات في نموها إلى خارج حدود دولة ما بحثا عن أسواق جديدة، ويحكم ذلك العديد من الدوافع أهمها:

#### 1. الاتفاقيات التجارية:

تزداد المعاملات التجارية بين الدول أو داخل إقليم معين، لذلك برزت العديد من الاتفاقيات التجارية مثل منظمة التجارة العلمية (World Trade Organization WTO)، الاتحاد الأوروبي (European Union EU)، اتفاقية التجارة الحرة في شمال أمريكا (North American Free Trade Agreement NAFTA)، تعاونية دول جنوب شرق آسيا (Association of South East Asian Nations ASEAN)، وهو ما يساهم في تخفيض العوائق التجارية وفتح الأسواق. حيث وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية نجحت أغلب الدول المتقدمة في تحرير تجارتها العالمية نتيجة سرعة نمو اقتصادها في كل أنحاء العالم.

جعل ذلك الحكومات المحلية والوطنية تدعم وتشجع الاستثمارات الأجنبية والتجارة الحرة، ونتيجة لذلك ظهرت مختلف التقسيمات التجارية للدول على غرار الدول المتقدمة مثل دول أوروبا الغربية، شمال أمريكا، آسيا من المحيط الهادي إلى الصين، جنوب آسيا، أمريكا اللاتينية، أوروبا الشرقية، الشرق الأوسط، وإفريقيا.

#### 2. البحث عن أسواق جديدة وتخفيض التكاليف:

إن التنافس العالمي مع ارتفاع جودة المنتجات والخدمات جعل كل الشركات مجبرة على البحث عن أسواق جديدة لتعظيم عوائدها وتخفيض التكاليف.

#### 3. سرعة وكثافة الاتصال العالمي:

نتيجة التطورات التكنولوجية والتوجه نحو الرقمية (الاتصالات السلكية، الانترنت مواقع الويب العالمية الواسعة WWW، الألياف الضوئية، الهواتف المحمولة الذكية.. الخ) جعل الاتصال عبر العالم أكثر سهولة وسرعة وهو ما يساهم في زيادة التناسق بين العمليات الدولية، فروع الشركات، سلاسل التوريد، كما يزيد من حدة المنافسة، كما يمكن من توفير معلومات عن معايير الحياة لمختلف شعوب العالم وطرق تفكيرهم ورغباتهم ما يساهم في خلق توقعات عالمية حول جودة الحياة.

#### 4. التطور السريع وانتقال التكنولوجيا الجديدة:

يتم حاليا تطوير تكنولوجيات جديدة في العديد من دول العالم، ونظرا لارتفاع المستوى التعليمي في العالم وتطور الاتصال فإن هذه التكنولوجيات الجديدة سيحصل عليها كل من يشاء. وهو ما جعل الشركات تبحث عن الجودة العلمية للمنتجات.

5. تحسن التعليم العالمي و بروز مجموعة أساسية من المواهب العالمية:

تحسين التعليم في العالم مكن الشركات من إنتاج منتجات وخدمات عالمية نتيجة ارتفاع مستوى توقع رغبات المستهلكين في العالم. كما أنتج ذلك ظهور مواهب عالمية وأساسية تمكن الشركات من العمل في كل دول العالم.

6. ارتفاع مستوى السفر والهجرة:

فالسفر الدولي أصبح أسهل، أسرع وأرخص، فألاف الملايين من الأفراد يسافرون إلى دول مختلفة خلال كل عام من أجل أداء مهام دولية. هؤلاء الأفراد يتمكنون من التعرف على أنماط الحياة في الدول الأخرى والتي قد تكون أفضل من بلدانهم مما يجعل أذواقهم ورغباتهم وحتى سلوكياتهم تتغير. جزء كبير منهم يعترف بتوفير هذه الاختلافات الموجودة بين الدول لفرص إنتاج وتسويق المنتجات والخدمات. كما أن جزء كبير من الأفراد يهاجرون إلى دول أخرى بحثا عن فرص العمل الأفضل.

7. التشارك في المعرفة:

إن نشاط الشركات في كل دولة يمكنها من نقل فلسفتها تماما مثلما يتم نقل التكنولوجيا إلى الفروع الأجنبية وهو ما يسرع انتشار المعرفة.

8. التجارة الإلكترونية:

ساعد تطور تكنولوجيا الاتصال على إجراء المعاملات التجارية الكترونيا بين ثلاثة أطرف رئيسية هم المؤسسات، المستهلكين، والحكومات.

9. تكامل الثقافات وطلبات المستهلكين:

نتيجة التكامل بين الثقافات والقيم أصبحت طلبات المستهلكين أكثر شيوعا والتوجه نحو منتجات وخدمات معينة في كل العالم، وبالرغم من ذلك لا تزال التباينات الثقافية بين الدول تشكل تحدي لنشاط الشركات عبر حدود الدول.

2- نمو وسرعة الأعمال الدولية:

نتيجة سرعة تطور دوافع التوجه نحو الأعمال الدولية، فإن توجه الشركات نحو تدويل أعمالها أصبح أكثر سرعة وعدد، وهو ما يسميه البعض بالعولمة. وسواء تم استخدام مصطلح التدويل internationalization أو العولمة Globalization فذلك يشير إلى ارتفاع التفاعل والترابط والتكامل بين الأفراد، الشركات، الثقافات، والدول. وهو حقيقة جعلت الأعمال الدولية تستمر في النمو من حيث عدد ونوع المؤسسات التي تنشط في عدة دول، وحجم الاستثمارات الأجنبية.

وتشير الإحصائيات القومية سنة 2010 أن أكثر من 82000 شركة متعددة الجنسيات لها أكثر من 810000 فرع وتوظف أكثر من 77 مليون فرد في العالم. وهذا العدد في تزايد سنوي. بينما تعرف الاستثمارات الأجنبية انخفاض كبير في حجم الاستثمارات الأجنبية الجديدة في الفترة 2007-2009 نتيجة الأزمة الاقتصادية والمالية. وبالرغم من هذه الأزمة فهي لم تؤثر على نمو أسواق الدول السائرة في طريق النمو مثل دول BRIC (البرازيل، روسيا، الهند، والصين) (Briscoe et al, 2012).

بدأ التوجه نحو الأعمال الدولية مع الشركات الكبرى للدول المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، فرنسا، واليابان. ومن ثم مس الشركات الكبرى والمتوسطة في باقي الدول.

كما أن أغنى 500 شركة في العالم من حيث العوائد المالية موجودة في أكثر من 35 دولة في العالم حسب إحصائيات سنة 2000. وفي 2010 أصبحت 60 دولة تشمل قائمة 2000 شركة أفضل من حيث حجم المبيعات، الأرباح، الأصول، وسعر الأسهم السوقية (Briscoe et al, 2012).

إن هذه الإحصائيات وأخرى تؤكد زيادة مستوى التدويل نتيجة انفتاح الأسواق والتنافسية بين الشركات في خارج حدود الدولة الواحدة. وهو ما يفرض على هذه الشركات تطوير قدرتها التنافسية من خلال تخفيض التكاليف، الجودة الأعلى، سرعة الخدمات، خدمة الزبون (التوجه نحو الزبون)، والابتكار في كل من البلد الأم والبلدان المضيفة. ونتيجة لذلك على إدارة الموارد البشرية أن توظف، تطور، وتحفظ المواهب التي تحسن التنافسية العالمية للشركات.

### 1. الهيكل التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات:

تم تطوير مقاربات متكاملة حول التفاعل بين المحيط، الإستراتيجية، والهيكل). أول مثال عن الباحثين الذين اعتمدوا على هذه المقاربة (Bartlett and Gheshal, 2000) وقدم أربعة أنواع من هياكل الشركات متعددة الجنسيات هي: متعدد محليا multidomestic، دولي international، عالمي global، وأممي transnational.

#### أ. النموذج التنظيمي المتعدد محليا:

في الفترة ما بين الحربين العالميتين تميزت بارتفاع الإحساس بالقومية، حيث أصبحت الدول في تلك الفترة أكثر توجه نحو فرض الرسوم الجمركية والحماية التجارية. ميزت هذه الفترة اختلاف في تفضيلات المستهلكين وأنماط التواصل في ظل هذه الظروف كان هناك تفضيل للشركات الوطنية. لذلك فإن توجيه إستراتيجية الشركات المتعددة الجنسيات نحو مركزية الإنتاج بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتجميع بين صادرات عدة دول، كان أمر مستحيل في ظل ارتفاع الرسوم الجمركية والعوائق اللوجيستية، وحتى تستطيع الشركات متعددة الجنسيات التنافس مع الشركات الوطنية عليها إنشاء مصانع ومنشآت أجنبية فرعية. ونتيجة لاختلاف تفضيلات المستهلكين وارتفاع حواجز الاتصال أدى إلى التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث أن للفروع الخارجية استقلالية عن المقر الرئيسي. وحاليا يتميز الهيكل المتعدد محليا بعدة خصائص. وأحسن مثال عن الصناعات التي تميل إلى هذا النوع من التنظيم هي صناعة المنتجات المحلية، حيث أن الشركات في مثل هذا النوع من الصناعات تفضل إتباع

إستراتيجية "تعدد المحليات" التي تعطي الأهمية للفرع في الاستجابة التنافسية. وهنا تكون المنتجات والخدمات مختلفة حتى تتوافق ومختلف الطلبات المحلية وهذا ما يعرف بهيكل الاتحاد اللامركزي. فتلجأ الشركات متعددة الجنسيات إلى التوجه نحو الملكية العائلية للفروع حيث أن الرقابة والتطبيق بين الفروع الخارجية يكون غير رسمي ويعتمد على الاتصال الشخصي المباشر مع مدراء الفروع، كما أنه يعتمد على الثقة في قرارات مدراء الفروع مع بعض الأنظمة الرقابة المالية البسيطة.

## 2. النموذج التنظيمي الدولي:

ميزت الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية نمو الطلب العالمي وكانت الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في هذه الفترة حيث أن أغلب الشركات الأوروبية كانت منشغلة بإعادة بناء أنشطتها المحلية في الوقت الذي لم تتأثر الشركات الأمريكية بالحرب العالمية الثانية تقريبا. وقامت الشركات الأمريكية بتطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة لذلك أصبحت مجبرة على البحث عن أسواق دولية نظرا لتوفر فرص كثيرة. وبدأت فيما بعد في إنتاج منتجاتها في الفروع الإنتاجية لها المتواجدة في أوروبا الغربية والدول المتقدمة.

وتعكس كلمة "الدولي" دورة حياة المنتج الدولية والتي توصف بالعملية الدولية، ويعد العامل الأساسي في نجاح العملية الدولية هو نقل المعرفة (خاصة التكنولوجية) إلى الفروع. والتي تتطلب توزيع الابتكارات بعدما تم تطويرها في البلد الأم. إن المثال الكلاسيكي عن الصناعة الدولية هي صناعة الاتصالات، وفي ظل الهيكل التنظيمي الدولي فإن نقل المعرفة والخبرة إلى الدول الأقل تقدم تكنولوجي تعد هي المهمة الأساسية. وتبقى بعض الحرية للفروع في تبني المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، لكن التنسيق والرقابة من قبل المقر هو أكثر أهمية في ظل الهيكل الدولي مقارنة بالهيكل متعدد المحليات. فالفروع تابعة للمقر (الشركة الأم) من حيث المنتجات، العمليات والأفكار الجديدة.

"الاتحاد التنسيقي"، أو "الهيكل الوظيفي" هي أسماء أخرى تطلق على هذا النموذج التنظيمي الدولي. ولثقافة الإدارية لهذه الشركات تلاؤم كبير مع الهيكل الدولي، حيث تستند هذه الثقافة على الإدارة المحترفة، التي لها استعداد لتحمل المسؤولية، وفي ذات الوقت فإن الشركات هنا تستخدم نظم إدارية متطورة وموظفين متخصصين حتى تحافظ على الرقابة العامة.

## 3. النموذج التنظيمي العالمي:

بدأت الفترة في ما بين 1960 و1970 التخفيضات في الرسوم الجمركية تظهر تأثيرها. صاحب هذه الفترة انخفاض تكاليف المواصلات وعوائق الاتصال. إضافة إلى أن التكنولوجيات الإلكترونية الجديدة زادت من الحد الأدنى لكفاءة العديد من الصناعات وأخيرا أصبحت تفضيلات المستهلكين أكثر تجانس نتيجة زيادة معدلات السفر والتواصل. كل هذه التطورات جعلت المنتجات أكثر معيارية. إن معيارية تفضيلات وحاجات الزبائن صنع مركزية وتكامل مربح. حيث أن تنافسية الشركة في دولة ما أصبح يعتمد على تنافسيتها في دول أخرى. إن المثال الكلاسيكي للنموذج التنظيمي العالمي هو الصناعة الإلكترونية والإستراتيجية الأفضل في هذه

الصناعات هي إعطاء الأولوية للكفاءة حيث استخدمت هذه الإستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات اليابانية. في ظل الهيكل العالمي تكون فيه مركزية للأصول، الموارد، والمسؤوليات.

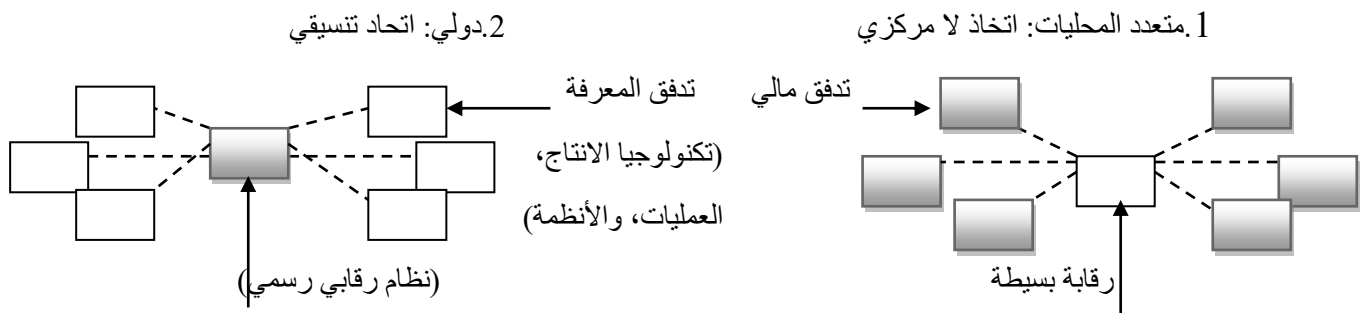
حيث أن دور الفروع محدد بالبيع والخدمة، فمقارنة بالفروع في المنظمات المتعددة محليا، أو المنظمات الدولية فإن المنظمات العالمية أقل استقلالية في الممارسات. وهنا يسمى الهيكل بـ المحور المركزي، وهذا النوع من التنظيم يتماشى مع العمليات والمعايير الإدارية في الشركات اليابانية. إن مركزية اتخاذ القرار والرقابة يسمح لهذه الشركات بالمحافظة على تعقد النظام الإداري مما يتطلب اتصال مكثف والتزام شخصي.

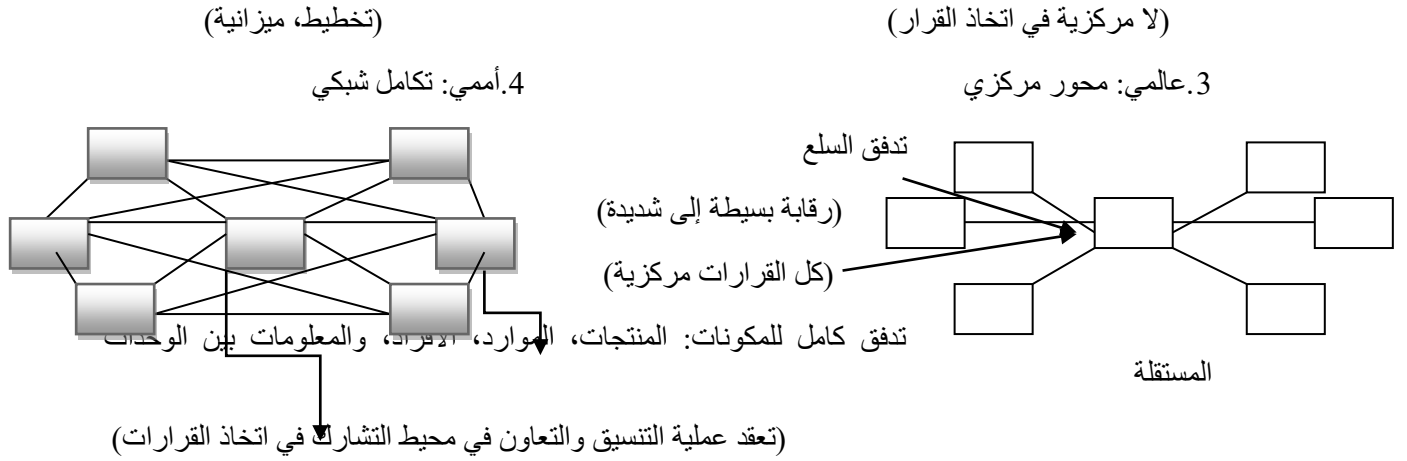
#### 4. النموذج التنظيمي الأممي (الكوني):

في أواخر السبعينات زاد اهتمام الدول المضيفة بمدى تأثير الشركات متعددة الجنسيات على الميزان التجاري، توظيف مواطني البلد المضيف والتنافسية الدولية لاقتصادياتهم. ونتيجة لذلك بدأت الدول المضيفة في ممارسة قوتها السيادية، تم إعادة وضع الرسوم الجمركية لتحديد الاستثمارات الأجنبية المباشرة، إضافة إلى جهود أخرى تمد عمليات العولمة في البلدان المضيفة. استخدام البرمجيات أصبح مهم في نمو عدد كبير من الصناعات (من الاتصالات إلى الحاسوب ثم الالكترونيات) هذه التطورات سهلت رد فعل المستهلكين، الذين بدعوا ببحثون ثانية عن الحاجات المحلية. والمشكلة أنه لا يمكن العودة مرة أخرى للمنظمات متعددة المحليات، لأن الابتكارات الدولية والكفاءة العالمية لا تزال أهم العوامل التنافسية، وعلى الشركات أن تهتم بكل من الكفاءة العالمية، الاستجابة المحلية، والتعلم الدولي في نفس الوقت، لذلك يجب أن تكون إستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات أكثر مرونة، ترك كل قرار إستراتيجي يعتمد على التطورات الخاصة فأصبحت الإستراتيجية غير واضحة. إن الإستراتيجية في ظل النموذج الأممي يجب أن تعتمد على تخطيط إستراتيجي متين حتى تكون تكيفية أو متزايدة أو ملخبطة أو ظاهرة. نوع الملائمة بين الهيكل والإستراتيجي هنا يكون مرنا. وتكلم Bartlett and Ghoshal عن الهيكل الشبكي المتكامل الذي يربط بين كل وحدات الشركة. بينما الأصول، الموارد، والقدرات لا تكون مركزية بالكامل ولا لامركزية بالكامل بحيث أن لكل فرع خبرة ودور إستراتيجي متميز مما يجعل الشركة تعتمد على مجموعة "مراكز إستراتيجية" ولكل مركز (فرع) دور إستراتيجي في منطقة معينة. وفي هذه الحالة بنت الشركة شبكة من المراكز الإستراتيجية.

يمكن تلخيص أهم خصائص النماذج التنظيمية الأربعة في الشكل الموالي:

#### الشكل (1): خصائص النماذج التنظيمية الدولية





Source : Barteltt and Ghoshal, 2000

### 3- الإستراتيجية والإدارة الدولية للموارد البشرية

توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى نمو الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الدولية نلخصها فيما يلي:

- سرعة التوجه نحو الدولية والمنافسة العالمية زادت من عدد الشركات متعددة الجنسيات، مما أدى إلى زيادة حركة الموارد البشرية.
- زيادة الاعتراف بفعالية إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح أو فشل الأعمال الدولية، حيث أصبح نجاح الأعمال العالمية يعتمد على جودة الإدارة في الشركات متعددة الجنسيات.
- فشل أو انخفاض أداء الموظفين الدوليين جد مكلف من الناحية البشرية والمالية، كما أن هناك تكاليف غير مباشرة لانخفاض أداء الموظفين الدوليين مثل الضرر بعلاقة الشركة مع الزبائن الأجبيين.
- عادة ما يواجه تطبيق الاستراتيجيات العالمية نقص للمواهب الإدارية الدولية.
- قضايا إدارة الموارد البشرية الدولية زادت أهميتها في كل المنظمات بسبب النمو السريع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها دوليا في السنوات الأخيرة، في الوقت الذي تؤكد فيه البحوث مثل دراسة (Forster, 1999) أن النظريات الدولية التي تم تطويرها في الشركات متعددة الجنسيات ليست كافية لتفسير المؤسسات الصغيرة.
- الابتعاد عن الهياكل الهرمية التقليدية نحو الهياكل الشبكية للشركات متعددة الجنسيات سهل العلاقات الشخصية وقنوات الاتصال الأفقية، وللموارد البشرية دور مهم في المنظمات الشبكية.
- تؤكد الدلائل أن إستراتيجية الموارد البشرية تلعب دور مهم في التطبيق والرقابة في المؤسسات الدولية.

#### 4- الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية:

تختلف إدارة الموارد البشرية عن الإدارة الدولية للموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

- زيادة عدد النشاطات (ضرائب دولية، مسؤولين خارجيين، خدمات الأجانب، خدمات تحويل اللغة... الخ).
- آراء ووجهات نظر عالمية.
- تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية لمحيط العمل الدولي.
- ضرورة التعامل العادل مع مختلف الجنسيات.

#### 5- أهداف الإدارة الدولية للموارد البشرية:

- توفير موارد بشرية كفؤة وذات خبرة.
- التعرف على العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة.
- اكتشاف أنماط مختلفة من التفكير والسلوكيات.
- خلق ثقافة تعلم تتميز بالانفتاح.
- تطوير وتحسين العلاقات داخل وخارج حدود المنظمة.
- رفع روح الحركة وتحفيز سياسات التغيير.
- اكتشاف مختلف الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.

#### 6- تحديات الإدارة الدولية للموارد البشرية:

تكمن أهم التحديات التي توجه الإدارة الدولية للموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في التباين الثقافي والدولي، ويمكن تصنيف هذا التباين كما يلي:

- الخصائص التعليمية للفروع (مستوى الأمية، مدى انتشار التعليم العالي، مدى توفر التدريب الفني المتخصص، وتوجهات المواطنين نحو العلم والتعلم، مدى التوافق بين المخرجات التعليمية المتاحة وحاجات سوق العمل).
- الخصائص الاجتماعية: وتشمل القيم الثقافية السائدة بخصوص الإدارة وضرورة تطبيق الطريقة العلمية في الحياة، وتجميع أو تراكم الثروة وتحمل المخاطرة والانجاز.
- الخصائص السياسية والقانونية: وتشمل القواعد القانونية المنظمة للسوق، والدفاع القومي والسياسات الخارجية، الاستقرار السياسي والمنظمات السياسية القائمة والدرجة التي يمكن بها التأثير في هذه المنظمات أو تغييرها.

- الخصائص الاقتصادية: وتشمل قواعد ونظم البنك المركزي بالدولة، ودرجة الاستقرار الاقتصادي، ومؤسسات سوق المال، وحجم السوق المتاح، درجة التعاون الحاصل بين المنظمات والاتحادات والحكومة في تلك الدولة.

### خلاصة:

عموماً يتضح أن بحث الشركات عن أسواق جديدة لصرف منتجاتها من جهة ونمو حدة المنافسة وما صاحبه من تطورات تكنولوجية من جهة ثانية، ساهم في توجه الشركات نحو الأعمال الدولية، وحسب ما ميز كل فترة تاريخية بداية من الحرب العالمية الأولى وإلى يومنا هذا تطورت الهياكل التنظيمية للشركات الدولية وذلك اعتماداً على مقارنة الموائمة بين كل من تغيرات المحيط، الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي. كل هذه التطورات أثبتت ضرورة توفّر إدارة دولية للموارد البشرية بخصائصها المنفردة، رغم التحديات التي تواجهها. وفي المحاضرات القادمة سيتم توضيح لأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

### المراجع المعتمدة:

- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2000) Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, 3<sup>rd</sup> edition, Boston: Inwin McGraw Hill.
- Briscoe. D, Schuler. R, and Tarique. I, (2012), International Human Resource Management : Policies and Practices for Multinational Enterprises, Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Oxon OX14, 4th Edition, New York.
- Prahalad, C.K., Doz, Y.L. (1987) The Multinational Mission, New York: The Free Press.
- Rugman, A.M. (2002) The Influence of « Managing across Borders » on the Field of international Management, in: Cheng, J.L.C.L, M.A., Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances, Advances in International Management, Volume 14, Amsterdam: JAL Press.

### أسئلة:

- ما هي أهم دوافع توجه الشركات نحو الأعمال الدولية؟
- ما المقصود بمقاربة المحيط-الإستراتيجية-الهيكل؟ وماذا أفرزت من نماذج تنظيمية دولية؟
- ما أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية؟
- ما الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية؟
- ما هي أهم تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية؟