***الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية***





***وزارة التعليم العالي والبحث العلمي***

***جامعة محمد خيضر ــ بسكرة ــــ***

***كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير***

قسم :علوم التسيير مقياس : الإدارة الدولية للموارد البشرية

سنة : ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

الفوج : الأول

**بحث بعنوان**

**مدخل إلي الإدارة الدولية للموارد البشرية**

**من إعداد : تحت إشراف الأستاذة :**

* **بدري رشدي د/ أقطي جوهرة**
* **أبو حطب كرم**

**السنة الدراسية :2021/2022**

مدخل إلي الإدارة الدولية للموارد البشرية

* **محاور البحث :**
* مقدمة
* تعريف أدارة الموارد البشرية
* تعريف أدارة الموارد البشرية الدولية
* الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بممارسات أدارة الموارد البشرية الدولية
* التحديات التي تواجه الموارد البشرية الدولية في بلد الاغتراب
* خصائص وصفات المدير الدولي
* الاختلاف بين أدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الدولية
* أبعاد الموارد البشرية الدولية
* الخاتمة

**مقدمة:**

من الملاحظ في العقود الأخيرة تعاظم أهمية العنصر البشري لأية منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها محليا أم وليا ، حتى أصبح العنصر البشري وما يحمله من معرفة وتأهيل أحد أركان تقييم الشركات بعد أن كان تقييمها مقتصرا على الجوانب المالية ،كما أن العنصر البشري هو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل .ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل اثر البيئة على هذا العنصر ونستطيع القول أن للبيئة دورا رئيسيا في مدى نجاح مدير ما في أدائه لمهامه.

ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالمديرين الدوليين ،فالشخص الذي ينجح في إدارته لمنظمة في بلد ما قد يفشل في إدارته لمنظمة مماثلة في بلد أخر ،بسب اختلاف المؤثرات البيئة .وعليه يمكن طرح **الإشكالية** **التالية : ماهي الطريقة المثلى التي تستفيد بها المنظمات الدولية من العنصر البشري ؟**

**1/ تعريف أدارة الموارد البشرية :** هي السياسات والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين ،وتقييمهم ، ووسائل التعامل معهم ،وتنظيمهم ،داخل المنظمة وتوفير صلات التعاون بينهم وبين الإدارة وذلك لزيادة الثقة فيما بينهم مما يساعد على وصول المنظمة إلي المستويات الإنتاجية القصوى وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة .

**2/ تعريف أدارة الموارد البشرية الدولية :**

**يمكن تعريفها بــ : "** ان إدارة الموارد البشرية الدولية هي مجموعة السياسات والممارسات التي تستعملها الشركات متعددة الجنسيات لإدارة العاملين المحليين والغير المحليين سواء في البلدان النامية او المتقدمة **" ويمكن تعريفها أيضا "** هي محصلة متراكمة من السياسات والممارسات والمعايير التي تستعملها الشركاتالمتعددة الجنسيات من اجل تحقيق التوازن بين الحاجات الدولية والحاجات المحلية **"**

**3/ الأسباب الرئيسة لزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية:**

* النمو السريع المتداول وزيادة عدد المنافسين العالميين وزيادة أهمية الشركات متعددة الجنسيات
* زيادة الاهتمام بفاعلية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحدد الأساسي لنجاح أو فشل إدارة الإعمال الدولية
* ان تنفيذ الاستراتيجيات العالمية كثيرا ما يكون مقيد بسب النقص في المواهب الإدارية الدولية
* أنها تلعب دور أساسي في تنفيذ والتحكم في المنظمة الدولية
* تلعب دور أساسي في تمكين منظمات الإعمال من فهم الثقافات المختلفة بالصورة والشكل الصحيح
* تساعد على نجاح تنفيذ استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات .

**4/ التحديات التي تواجه الموارد البشرية الدولية في بلد الاغتراب:**

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه المدير الدولي على الشكل التالي:

**أ/ تحدي البيئة الطبيعية :**كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، كما يندرج تحت هذا البند أيضا مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقاد لبعض العادات والهوايات .

**ب/ تحدي البيئة الاجتماعية** :بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب ، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع ، مما يعرضه لما يسمى الصدمة الثقافية ،وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فان الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات اطلاعية إلي بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئة.

**ج/ التحديات المهنية :** الناتجة عن اختلاف طبيعة التقنيات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم ، وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين ، وعن محدودية الشركة من حيث الحجم .

**د/ تحدي العودة :** وهذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب ، ويعني صعوبة قدرتهم على التكييف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي .

**5/ خصائص وصفات المدير الدولي :**

* **القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية** .
* **الاستقلالية والاعتماد على النفس:**وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظرا لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعينه بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك كادرا كبيرا من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة.
* **الصحة الجسدية والعاطفية** التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية
* **الموازنة بين العمر من جهة ،والخبرة والتأهيل من جهة أخرى** ، إذ ان الواقع أثبت ان المديرين الأصغر عمرا هم أكثر تلهفا للوظائف الدولية ، وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية ولكنهم بالمقابل اقل خبرة من المديرين الأكبر ، وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة.
* **المهارة اللغوية :** فعلى الرغم من ان اللغة الانجليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية ، إلا ان ذلك لا يلغي أهمية تعلم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف (في حال كانت لغتها الأم غير الانجليزية )

كما قامت الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير بوضع صفات أخرى يجب توفرها في المدير الدولي :

* القدرة على التطوير واستخدام مهارات إستراتيجية عالية
* القدرة على أدارة التغيير والتحول
* القدرة على إدارة التنوع الثقافي
* القدرة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة والعمل ضمنها
* القدرة على العمل ضمن مجموعات وفرق
* القدرة على الاتصال
* القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمة

**6/ الاختلاف بين أدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الدولية :**

* بيئة الإعمال الداخلية والخارجية تكون غير مستقرة ومتقلبة
* تتطلب وظائف أكثر
* تمتلك منظورات متغيرة بشكل مستمر
* تتطلب تدخل أكثر في الحياة الشخصية للعاملين
* تتحمل مخاطر كبيرة

**7/ أبعاد أدارة الموارد البشرية الدولية :**

**أ/ ممارسات التوظيف :** ان ممارسة التوظيف تكمن في تقديم الدعم لإدارة الموارد البشرية من اجل خلق بيئة عمل فعالة من خلال تقديم الضمان للموظفين الجدد لفهم الثقافة البيئية للمنظمة وتبادل القيم البيئية .

**ب/ ممارسات التدريب والتطوير:** يشير التدريب والتطوير إلى الجهود المنظمية التي تساهم في تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة والمهارات وسلوك الموظفين ، الأمر الذي يؤدي إلي بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جيدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة الأمد .

**ت/ ممارسات تقييم الأداء :** ان تقييم أداء العاملين عنصرا من عناصر الإنتاجية وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية للعامل تبعا لعدة أبعاد متداخلة وهي العمل الذي يؤديه العامل ، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ، ومدى أتباعه للتعليمات التي تصل أليه من الإدارة عبر المشرف المباشر .

**ث/ الممارسات التحفيزية ( الحوافز):** ان الممارسات التحفيزية هي الممارسات التي تتبعها المنظمة من اجل مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية بالشكل الذي يؤدي ألي تشجيع الموظفين لأداء الأعمال بكفاءة عالية وهي تساعد المنظمة على الاختيارات الصحيحة ومساعدتها على البقاء وأداء الأعمال .

**ج/ الممارسات القيادية ( القيادة ):** ان الممارسات القيادية هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الآخرين لتحقيق هدف أو مهمة معينة للمنظمة الأمر الذي يجعل المنظمة متماسكة ومترابطة مع بعضها البعض .

**ح/ الممارسات الأتصالاتية ( الاتصالات):** تعتبر دراسة الممارسات الاتصالاتية أمر مهم لان كل وظيفة أدارية آو نشاط تقوم به المنظمة ينطوي على شكل من أشكال الاتصال المباشر أو الغير المباشر سواء كان يتعلق بالتخطيط آو التنظيم آو القيادة آو الرقابة وهذا يعني ان مهارات الاتصال بين شخص تؤثر على كل من الفاعلية الشخصية للموظف وللمنظمة، وبالتالي يمكن القول ان الممارسات الاتصالية هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات من شخص إلي آخر ، الأمر الذي يعني تسيير وتسهيل العمليات الداخلية التي تؤديها المنظمة والقضاء على الحواجز بين الأشخاص في نقل المعلومات .

**الخاتمة :**

مما سبق نلاحظ تعقد عملية إدارة الموارد البشرية الدولية عن تلك المحلية بسبب المتغيرات غير الموجودة على المستوى المحلي ، كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الدولية مواجهة مختلف التحديات في بلد الاغتراب ، وذلك بما يتمتع به أفراد هذه الإدارة من خصائص وصفات معينة تعينهم على ممارسة أعمالهم في ذاك البلد بعد ان يتكيفوا ويتأقلموا مع كافة المتغيرات الجديدة .