

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: GRH

تحليل مقال حول:

توظيف الموظفين الدوليين

تحت إشراف الأستاذة:

- أقطي جوهرة

من إعداد:

- رواق خديجة
- ساسي دنيا

الفوج : 03

السنة الدراسية: (2021/2020)

خطة البحث:

مقدمة.

المبحث الأول: ماهية الموظف الدولي.

المطلب الأول: تعريف الموظف والموظف الدولي.

المطلب الثاني: خصائص الموظف الدولي.

المطلب الثالث: علاقة للموظف الدولي بالمنظمة الدولية.

المبحث الثاني: توظيف واختيار الموظفين الدوليين.

المطلب الأول: سياسات توظيف الدولي.

المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموظفين الدوليين.

المطلب الثالث: معايير اختيار الموظفين الدوليين.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المورد البشري في بلد الإغتراب.

خاتمة.

المقدمة:

يشهد عالم اليوم مرحلة من التشابك بين مصالح الدول، وتلعب فيه المنظمات الدولية دوراً مهماً وغاية في التعقيد لتنظيم جميع الشؤون اليومية، وبالضرورة فإن عدد المنظمات الدولية في تزايد مستمر للمحافظة على مصالح الدول، كما لكل منظمة دولية جهاز إداري فضلاً عن أجهزتها التشريعية والقضائية، ويتكون هذا الجهاز من مجموعة من الموظفين الذين قد يكبر عددهم أو يقل حسب حاجة المنظمة، والذي يطلق عليهم اسم "الموظف الدولي"، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المقال وبالتالي سيتم تناول طريقة توظيف واختيار هذا الموظف.

المطلب الأول: تعريف الموظف والموظف الدولي:

أولاً: تعريف الموظف العام:

هو من يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة.¹

ثانياً: تعريف الموظف الدولي:

تعريف محكمة العدل الدولية في رأيها الاستشاري الصادر عام 1949 الموظف الدولي بأنه " كل شخص يعمل بأجر أو بدون أجر بصفة دائمة أو مؤقتة يعين بواسطة أحد فروع المنظمة لممارسة إحدى وظائف المنظمة أو المساعدة في مباشرتها وباختصار هو كل شخص تعمل المنظمة بواسطته".

تعريف الفقيه الفرنسية "سوزان باستيد" عرفت الموظف الدولي بأنه: "كل فرد يكلفه ممثلو عدة دول، أو جهاز يعمل باسمهم طبقاً لاتفاق بين الدول، وتحت إشراف أولئك الأفراد وذلك الجهاز بأن يؤدي طبقاً لقواعد قانونية خاصة عن طريق التفرغ وبصورة مستمرة، وظائف لصالح مجموعة من الدول".²

ومنه يمكن تعريف الموظف الدولي: الموظف الدولي صفة تطلق على طائفة متميزة من المستخدمين الدوليين داخل المنظمة ويشغلون وظائف تتسم بالاستمرار والدوام، ويتمتعون بنظام قانوني خاص لتنظيم علاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها.

المطلب الثاني: خصائص الموظف الدولي:

ثمة مجموعة من العناصر أو الشروط التي يجب توافرها في العامل بالمنظمة الدولية ابتداء حتى يصح أن يطلق عليه اصطلاحاً الموظف الدولي، هذه العناصر اصطلاحاً عليها الفقهاء القانون الدولي واعتبروها أولويات لا يمكن الاستغناء عن أي منها وهي على النحو الآتي:¹

1. وجود ميثاق جماعي ينشئ هيئات إدارية دائمة أو مؤقتة وينص على تعيين موظفين، كما يتضمن طريقة تعيينهم واختصاصاتهم وطريقة مباشرتهم لوظائفهم.

1: حدادي عمر، سياسات التوظيف في المؤسسات العمومية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية ادرار، 2020، ص 11

2: خرشوفي عمر، المركز القانوني للموظف الدولي في منظمة الأمم المتحدة، مذكرة ماستر، تخصص قانون دولي، قسم حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص 18

3: غزيل عائشة، الحماية القانونية للموظف الدولي، أطروحة دكتورا، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2019، ص 13 إلى 15.

2. عمل الشخص في خدمة منظمة دولية، أو أحد فروعها لا في خدمة دولة معينة أو مجموعة من الدول أو مؤسسة دولية لا تتصف بوصف المنظمة الدولية، كالمنظمات الدولية الغير الحكومية أو الشركات المتعددة الجنسيات.
3. أداء الموظف الدولي لمهامه تحت اشراف أجهزة المنظمة الدولية وفي إطار ما تمليه أحكام ميثاقها ولوائحها.
4. أن يتفرغ الموظف لأداء عمله بالمنظمة على سبيل الدوام مكرسا لها جل نشاطه، ولا يجوز له ممارسة عمل آخر خارج نطاق المنظمة إلا بعد الحصول على موافقتها.
5. أن يتم تحديد النظام القانوني الذي يخضع له الموظف بطريقة دولية، أي عن طريق اتفاقيات دولية.

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة للموظف الدولي بالمنظمة الدولية:

يتم تعيين الموظف الدولي في المنظمة الدولية وفق قرار صادر عنها، إلا أن التكيف القانوني لطبيعة العلاقة التي تربطه بالمنظمة تنقسم إلى ثلاث آراء تتمثل في:1

1. كيف علاقة الموظف الدولي القانونية بالمنظمة العامل فيها بأنها عقد من نوع تطبق عليه القواعد القانونية الخاصة بالعقود والتي من أهمها قاعدة "العقد شريعة المتعاقدين" من حيث إنشاء العقد وتنفيذ شروطه والآثار المترتبة عليه وكيفية انقاضه فضلاً عن المساواة بين طرفي العقد وهما الموظف من جهة والمنظمة الدولية من جهة أخرى، وبالتالي فإن التكيف القانوني لعلاقة الموظف الدولي بالمنظمة هي علاقة تعاقدية.

2. وتجدر الإشارة إلى أن القضاء الإداري الدولي قد استقر على اعتبار علاقة الموظف الدولي بالمنظمة علاقة تنظيمية فأهدرت بناء على ذلك أحكام العقود المخالفة للمنظمة واللوائح الوظيفية الموضوعة من المنظمة وذلك عند ممارستها لرقابتها بهذا الخصوص.

3. ويذهب هذا الرأي إلى أن تكيف العلاقة بين الموظف الدولي والمنظمة الدولية إلى أنها علاقة مختلطة أي أنها علاقة تنظيمية وتعاقدية في الوقت نفسه فالوضع القانوني للموظف بموجب العقد المبرم مع المنظمة مع اتصافه من جانب آخر بالمرونة لقباليته للتغيير في أي وقت حسبما تقتضيه مصلحة المنظمة.

المبحث الثاني: توظيف واختيار الموظف الدولي

المطلب الأول: سياسات التوظيف الدولي

قدم Perlmulter's ثلاثة توجهات دولية للتوظيف تُعرف بـ : Ethnocentric ، Geocentric ، Polycentric ، حيث أصبحت هذه التوجهات الثلاثة الطريقة المعيارية لوصف سياسات التوظيف في الشركات الدولية:

Geocentric :

يلاءم ببساطة تعيين الشخص الأفضل بغض النظر عن جنسيته، وبذلك فقد يكون من مواطني دولة ثالثة TCNs كما قد يكون من الدولة الأم أو إحدى دول الفرع.

:Polycentric

فستفضل توظيف مواطني الدولة المضيفة HCNs.

Ethnocentric:

تقوم هيئة التوظيف بتعيين مواطني الدولة الأم PCNs في المستويات العليا لفرع الشركة.

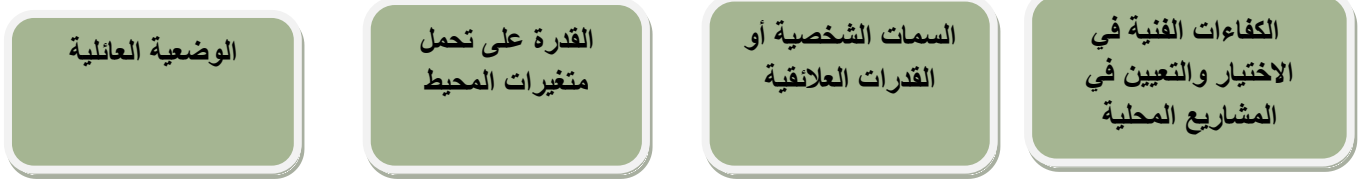
في مقال آخر لـ Perlmulter & Heenan نشره عام 1979 ، قدم منهج سماه بـ Regiocentric حيث يخرج المدير من قاعدة المنطقة مثلا "موظف من أوروبا" ، ويلاحظ أن هذه السياسات فقط على المستويات الرئيسية لفرع الشركة. ورغم أنه نجد أحيانا الشركات الدولية تطبق PCNs أو HCNs في التوظيف بالإدارة الوسطى، إلا أنها طبيعياً تعين مواطني الدولة المضيفة في المستويات الدنيا .

سياسة التوظيف	الإيجابيات	السلبات
مواطني الدولة الأم (PCNs)	<ul style="list-style-type: none">○ أكثر تألف مع غايات المركز الأم وأهدافه وسياساته.○ ارتباط وتواصل فعال مع موظفي المركز الرئيسي.○ سهولة الرقابة على عمليات الأقسام والفرع.	<ul style="list-style-type: none">○ صعوبة التأقلم مع اللغة الأجنبية والمحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الثقافي، والتشريعي.○ تكاليف عالية الخاصة بالاختيار والتدريب والاحتفاظ بالمدرء والمغتربين وعائلاتهم.

<ul style="list-style-type: none"> ○ صعوبة في تحقيق رقابة فعالة على أنشطة الفرع. ○ صعوبات الاتصال في التعامل مع المركز الرئيسي. ○ تقليل فرص مواطني الدولة الأم لكسب خبرات دولية وثقافية 	<ul style="list-style-type: none"> ○ أكثر تألف مع المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، والتشريعي. ○ تحمل تكاليف أقل في توظيفهم مقارنة بـ PCN. ○ إتاحة فرص للموظفين المحليين من أجل الترقية والتطوير، نتيجة زيادة الالتزام والتحفيز. 	<p>مواطني الدولة المضيفة (HCNs)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ حساسية الدولة المضيفة من حيث الاحترام لمواطني بعض الدول. ○ عرقلة جهود المواطنين المحليين في ترقية رتبهم وتوليهم مناصب عليا في الفروع الأجنبية. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ تكون الوضعية الأفضل للحاجة إلى ضمان خبرة فنية وإدارية من جهة، والتلاؤم مع المحيط الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي من جهة أخرى بتطوير مدراء دوليين TCN . ○ عادة ما تكون اقل تكلفة في الاحتفاظ بالمدير الدولي من PCN. 	<p>مواطني دولة ثالثة (TCNs)</p>

المطلب الثاني: معايير الاختيار الدولية: 1

قدم Tung, 1982 مجموعة معايير لعملية الاختيار وهي:



المطلب الثالث: مصادر الحصول على المديرين الدوليين: 2

يمكن بشكل رئيسي تحديد مصادر الحصول على المديرين الدوليين فيما يلي: 2:

1: جوهرة أقطي، الإدارة الدولية للموارد البشرية، محاضرات، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015 ص 21
2: حسان متني، إدارة الموارد البشرية الدولية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 4 و 6

من البلد الأم Home-Country Nationals:

تفضل الكثير من الشركات الدولية أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرون وتقنيون وخبراء ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات. ولهذا الأمر ميزات كثيرة منها:

- أ-كون هؤلاء العاملين الوافدين من البلد الأم خبراء في المجال الذي يعملون به ويعلمون جيداً كيف يسير العمل في البلد الأم فهم ينقلون هذه المعرفة إلى العاملين في الخارج.
- ب-سهولة الاتصال بين رئاسة المنظمة والوحدات التابعة لها في الخارج وذلك لأن طرفي الاتصال في مثل هذه الحالة يستندان إلى خلفية ثقافية واحدة (اللغة، الدين، العادات الاجتماعية... الخ).
- ت-إن اختيار المديرين الرئيسيين من البلد الأصلي يضمن أيضاً جودة تفسير سياسات المنظمة وذلك لأن المنظمة تكون في العادة متأكدة من كفاءة تدريب مثل هؤلاء المديرين وإمامهم بمختلف السياسات الرئيسية.
- ث-ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصاً في حالة الأزمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف أو بين البلد الأم والبلد المضيف.

وبصفة عامة يمكن القول أن الشركات الدولية، تجد نفسها منحازة إلى الاعتماد على المديرين الرئيسيين في الفروع من بين مواطني البلد الأصلي، وذلك في ظل الظروف الآتية:

- عندما تكون الشركة جديدة في مجال العمليات الدولية.
- إذا كان الفرع أو الوحدة التابعة لا تتمتع باستقلال كبير بحكم طبيعتها، وإنه من الضروري دمج أعمالها بشكل شبه كامل مع العمليات الرئيسية للشركة.
- إذا كانت أعمال الشركة ذات طبيعة تكنولوجية وفنية تتطلب حماية خاصة.
- إذا كانت أعمال الفرع أو الوحدة الأجنبية ذات أمد زمني قصير لا يبرر بذل جهود كبيرة من الشركة في تطوير كوادر إدارية محلية لها.
- إذا كان المجتمع في البلد المضيف تسيطر عليه انقسامات عرقية أو دينية بحيث يؤدي اختيار مدير محلي من عرق أو دين معين إلى تعريض الفرع لمشاعر كراهية من الفئات المعادية الأخرى.

من البلد المضيف: Host-Country Nationals

مع تنامي الشعور القومي لدى الشعوب في العالم الثالث، حيث تمارس أغلبية الشركات الدولية أعمالها، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات البلدان المضيضة من قبل هذه الشركات، وجدت الشركات الدولية أنه لزاماً عليها تغيير أسلوب اختيار عاملها من البلد الأم بالاعتماد على عناصر من البلد المضيف حتى في الوظائف الرئيسية ولهذا مزايا منها:

- 1 سهولة انجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته.
2. التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي تواجه المديرين وعائلاتهم عند الانتقال من بيئة إلى أخرى، والتي قد تمثل مشكلة كبيرة للشركات.

3. التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية.
4. التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام عاملين من البلد الأم.

مديرون من بلد ثالث: Third-Country Nationals

- أي أن العاملين يتم اختيارهم من بلد يختلف عن بلد الشركة الأم وكذلك البلد المضيف، ويتم اللجوء إلى هذا الخيار كمحاولة للتخلص من بعض مساوئ الخيارين السابقين كالكلفة العالية والشعور القومي المناهض وقلة الخبرة والكفاءة.
- ومن أمثلة الوسائل المتوفرة أمام الشركات الدولية ما يلي:
1. مراكز الاختيار في الجامعات: وخاصة في الدول ذات الانظمة الإدارية المتقدمة حيث يكون هناك تعاون ما بين الجامعات وإدارات الشركات الدولية في البحث عن خريجين تتناسب مؤهلاتهم ومتطلبات هذه الشركات.
 2. مكاتب الاستخدام والاستشارات الإدارية: حيث توجد الكثير من المكاتب المتخصصة في مساعدة كل من الشركات الدولية والمديرين الدوليين الباحثين عن عمل في الاتصال ببعضهم البعض، واصبحت بعض هذه المكاتب تصدر نشرات دولية لتحقيق هذه الأغراض.
 3. الصحف والمجلات: حيث تحتوي الكثير من الصحف الرئيسية على أقسام خاصة للإعلان عن احتياجات الشركات الدولية من المديرين، وكذلك المديرين الراغبين في الحصول على عمل.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الموارد البشرية في بلد الإغتراب:

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 الإغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقار لبعض العادات والهوايات.

ب-تحدي البيئة الاجتماعية:

بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الإغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الإغتراب، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع، مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية (Culture Shock)

بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب، لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات استطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية.

ج-التحديات المهنية:

الناجمة 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 التكيف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي، كما أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.

الخاتمة:

من خلال ما سبق نستنتج أن النجاح في العمل الدولي أياً كان مجاله، سواء في المجال الدبلوماسي أو في المنظمات الإقليمية والدولية أو في الأعمال الدولية، يتطلب قدرات وميولاً خاصة في القائمين به لا تتوفر بسهولة. هذا مع أهمية توفر تلك القدرات والميول فيمن توكل إليهم مهمات وهم بعيدون عن مراكز رئاسة عملهم. هذا البعد الجغرافي والذي نترك فيه مديراً أو سفيراً على بعد مئات إن لم يكن آلاف الأميال من رئاسته ونعهد إليه اتخاذ قرارات ميدانية في بيئة ليست بيئته الأصلية، قرارات بعيدة الأثر علينا أن نعيش مع نتائجها فترة طويلة، كل ذلك يحتم علينا أن نختار من نرسلهم إلى تلك المواقع لعناية، فإيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي ولكنها تأخذ أبعاد أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية.

إن الموظف الدولي الجيد عبارة عن عملة نادرة من الصعب الحصول عليها، وحتى عندما يتم الحصول على هؤلاء الموظفين فإنه من السهل جداً فقدانهم عن طريق إغراءات من منظمات أخرى، ما لم تأخذ المنظمة التي يعملون فيها مثل هذا الأمر في الحسبان عند تقديرها لمكافآتهم ومزاياهم المالية.

قائمة المراجع:

- جوهرة أقطي، الإدارة الدولية للموارد البشرية، محاضرات، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
- حسان متني، إدارة الموارد البشرية الدولية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009
- حدادي عمر، سياسات التوظيف في المؤسسات العمومية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية ادرار، 2020
- خرشوفي عمر، المركز القانوني للموظف الدولي في منظمة الأمم المتحدة، مذكرة ماستر، تخصص قانون دولي، قسم حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. 2016
- غزيل عائشة، الحماية القانونية للموظف الدولي، أطروحة دكتورا، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2019.