

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



قسم علوم التسيير

الفوج: 06

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة اولى مستر ادارة الموارد البشرية

الإدارة الدولية للموارد البشرية

اشراف الاستاذ

اقتي جوهرة

اعداد الطلبة

شريقي رقية

حميدة سوسن نورهان

2022/2021

خطة البحث

مقدمة

المبحث الاول: ماهية الإدارة الدولية للموارد البشرية

المطلب الاول: مفهوم وأهمية الادارة الدولية للموارد البشرية

المطلب الثاني: خصائص الادارة الدولية للموارد البشرية

المطلب الثالث: ممارسات الادارة الدولية للموارد البشرية

المطلب الرابع: الفرق بين ادارة الموارد البشرية الدولية و المحلية

المبحث الثاني: أساسيات الادارة الدولية للموارد البشرية

المطلب الاول: مصادر الحصول على الموارد البشرية

المطلب الثاني: الخصائص المطلوبة في المديرين الدوليين

المطلب الثالث: تكيف الموارد البشرية الدولية

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المورد البشري في بلد الاغتراب

الخاتمة

المراجع

المقدمة:

شهدت المؤسسات في دول العالم تغيرات سريعة و جذرية، نظرا للتغيرات التي فرضها الواقع في ظل بيئة تتسم بالديناميكية و الحيوية التي ساهمت في تحول مهام إدارة الموارد البشرية من مهام تقليدية متعارف عليها الى مهام معاصرة معقدة تعتبر المورد البشري هو المكون الاساسي للعمل والأصل الأكثر قيمة و رحية بالنسبة لهذه المؤسسات على اختلاف درجاتها في التقدم و النمو و التي تركز على إعداد و اختيار الموظفين بطرق علمية و إدارية سليمة وفق آليات متطورة و حديثة تواكب هذه التطورات ، و العمل على تنمية و تطوير كفاءات و خبرات الموارد البشرية مع التركيز على طرق تعليم الموظفين و الانضباط و التركيز على السياسات و الطرق الايجابية التي تسعى من خلالها الى تحقيق ميزة تنافسية و زيادة ربحيتها.

و من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ماهي الإدارة الدولية للموارد البشرية؟

المبحث الأول: ماهية الإدارة الدولية للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية

1_ مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية:

تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية من قبل الباحثين نذكر منها ما يلي:¹

_هي تطوير الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفرع الشركات الدولية ، و متعددة الجنسيات ، و العالمية و تعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية و تشمل استقطاب العاملين ،التعيين، التعويض، التدريب ، التطوير و الترقية و تنفذ هذه المهمة تحت الاستراتيجية العامة للشركة.

_ و تعرف ايضا : مجموعة من الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها بكفاءة و فاعلية في الأسواق الدولية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

_ ومما تقدم يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية دوليا: محصلة متراكمة من السياسات و الممارسات و المعايير التي تستعملها الشركات متعددة الجنسيات من اجل تحقيق التوازن بين الحاجات الدولية و الحاجات المحلية.²

2_ أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية:

يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية في النقاط التالية:³

¹: ختيري وهيبه، بوعلاقة نورة، بلحوت عبد المجيد، دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الاعمال الدولية، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، العدد2، جوان2020، ص162-163.

²:محسن علوان محمد، باقر علي بلجات، دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي، مجلة المثني للعلوم الادارية و الاقتصادية ، العراق ، 2018/09/26، ص7.

³:ختيري وهيبه ، وآخرون، نفس المرجع، ص164.

_ اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عالي من الكفاءة تكون قادرة على اتخاذ القرارات الرئيسية الهامة بمعزل عن الإدارة العليا.

_ اختلاف الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية في المناطق التي تمارس فيها الشركات الدولية أعمالها ، الأمر الذي يستوجب إدارة قادرة على تكيف ظروف الشركة و سياساتها و فقا لهذه المتغيرات .

_ استثمارات الشركات الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرضها للكثير من مخاطر الاستثمار في تلك المناطق لذلك يستوجب أن يكون لهذه الشركات الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية ، الاقتصادية ، و التشريعية ومحاولة استقرار نتائجها و مدى تأثيرها على الشركة.

المطلب الثاني: سمات إدارة الموارد البشرية الدولية .

إن إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية تختلف عن إدارتها بالشركات المحلية في نقاط يمكن توضيحها: ⁴

_ التعرض للمخاطر الناجمة عن وضع البيئة الخارجية وتقلباتها السياسية و الاقتصادية بالبلد المضيف .

_ تنوع الوظائف و تعددها بالنسبة للكفاءات العاملة في خارج البلد الاصيلي.

_ الاختلافات الثقافية بين الكفاءات و المواطنين في البلد المضيف.

_ أن وظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على مستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فارق واحد و هو أن الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية و المحلية أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط.

_ أن العاملين في مجال الاعمال الدولية هم من جنسيات و بلدان مختلفة أما العاملين في الشركة المحلية في غالبيتهم من أبناء البلد.

⁴: ختيري وهيبه ، وآخرون، مرجع سابق،ص163.

أن العاملين يتم تأهيلهم مسبقاً للعمل في مجال الأعمال الدولية أما العاملين في الشركات المحلية فيتلقون تعليمات تقتصر على الأعمال المحلية.

المطلب الثالث: ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية

وتتمثل ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية فيما يلي⁵ :

1_ **ممارسات التوظيف:** ممارسات التوظيف تكمن في تقديم الدعم لإدارة الموارد البشرية من أجل خلق بيئة عمل فعالة من خلال تقديم الضمان للموظفين الجدد لفهم الثقافة البيئية للمنظمة وتبادل القيم البيئية.

2_ **ممارسات التدريب والتطوير:** التدريب والتطوير إلى الجهود المنظمة التي تسهم في تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة والمهارات وسلوك الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية واكسابهم مهارات جيدة ومنتوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة الأمد.

3_ **ممارسات تقييم الأداء:** يختص تقييم أداء العاملين بالجانب الإنساني ويتم تحديد الانتاجية للعامل تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل، مدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر إلى العامل مع وظيفته أو زملائه أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله.

4_ **الممارسات التحفيزية (الحوافز):** الممارسات التحفيزية هي الممارسات التي تتبعها المنظمة من أجل مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى تشجيع الموظفين لأداء الأعمال بكفاءة عالية.

5_ **الممارسات القيادية (القيادة):** هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الآخرين لتحقيق هدف أو مهمة معينة للمنظمة الأمر الذي يجعل المنظمة متماسكة ومترابطة مع بعضها البعض.

⁵: محسن علوان محمد، باقر علي بلجات، مرجع سابق، ص9-10.

6_ **الممارسات الاتصالية (الاتصالات):** كل وظيفة ادارية أو نشاط تقوم به المنظمة ينطوي على شكل من أشكال الاتصال المباشر أو الغير مباشر سواء كان يتعلق بالتخطيط أو التنظيم أو القيادة أو الرقابة وهذا يعني أن مهارات الاتصال بين كل شخص تؤثر على كل من الفاعلية الشخصية للموظف وللمنظمة، وبالتالي يمكن القول أن الممارسات الاتصالية هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات من شخص لآخر الأمر الذي يعني تسهيل وتسهيل العمليات الداخلية التي تؤديها المنظمة والقضاء على الحواجز بين الأشخاص في نقل المعلومات.

المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية و الدولية

يمكن إبراز أهم نقاط الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية المحلية و الدولية في النقاط التالية:⁶

_مشكلات التنقل بين الدول : هناك العديد من القيود و الصعوبات القانونية، الاقتصادية و الثقافية على حركة الموظفين الإداريين و التنفيذيين من دول أخرى في الوقت الذي تكون فيه شركة متعددة الجنسيات بحاجة ملحة الى سد النقص في احتياجاتها من سوق العمل مما يرفع تكاليف أعمالها الدولية.

_أسواق العمل: تختلف أسواق العمل من بلد الى آخر ففي هذه الأسواق مزيجا من الأفراد الذين يملكون مهارات و كفاءات عالية من مختلف الأعمار وكل منهم يعمل في بلده بأجر و ظروف مختلفة، إن هذا العرض من قوة العمل في أي سوق عرضة للطلب من جانب الشركات متعددة الجنسيات التي تبحث عن أسواق العمل التي تتميز بنوعية جيدة من المهارات و المعارف العلمية والتقنية.

_الأساليب و الممارسات الإدارية : إن السلوكيات و القيم المختلفة تشكل مشكلة حقيقية للموظفين الدوليين وأصحاب العمل نظرا لصعوبة فهم مثل هذه الممارسات و السلوكيات من ناحية وتعقد التنسيق بين مراكز القيادة الإدارية و الموظفين التابعين.

_التحكم و السيطرة: نظرا للمسافة الجغرافية التي تفصل بين المركز و الفروع و التنوع المستمر للمنتجات ، الخدمات ، المهارات و المعارف يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب

⁶: ختيري وهيبه، وآخرون، مرجع سابق، ص164-165.

بكثير من العمليات المحلية وهذه المشكلة تؤثر بشكل رئيسي على إدارة الموارد البشرية الدولية، خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين الإداريين وفي العلاقات التنسيقية مع المركز.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الدولية للموارد البشرية

المطلب الأول: مصادر الحصول على المورد البشري

تختلف مصادر الحصول على المورد البشري في الشركات الدولية نذكر منها:⁷

أ. من البلد الأم: تفضل الكثير من الشركات الدولية أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرون وتقنيون وخبراء ينتمون الى البلد الأصلي لهذه الشركات، ولهذا الأمر ميزات عديدة نذكر منها: كون هؤلاء العاملين الوافدين من البلد الأم خبراء في المجال الذي يعملون به ويعلمون جيدا كيف يسير العمل في البلد الأم.

ب. من البلد المضيف: 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 لزاما عليها تغيير أسلوب اختيار عاملها من البلد الأم بالاعتماد على عناصر من البلد المضيف. ولهذا مزايا منها: سهولة انجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته.

ت. من بلد ثالث: أي أن العاملين يتم اختيارهم من بلد يختلف عن بلد الشركة الأم وكذلك البلد المضيف، ويتم اللجوء الى هذا الخيار كمحاولة للتخلص من بعض مساوئ الخيارين السابقين كالكلفة العالية وقلة الخبرة والكفاءة.

المطلب الثاني: الخصائص المطلوبة في المديرين الدوليين

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في المدير الدولي تتضمن الرؤيا الدولية والتعدد الثقافي بالإضافة إلى الصفات المطلوبة في المديرين

⁷حسان المتتي، إدارة الموارد البشرية الدولية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009.

عامة. كما قام بعض الكتاب (Beamish et al, 1997) بمراجعة الأدبيات عن الاستراتيجية العالمية عموماً والاستراتيجيات الوظيفية كالتسويق الدولي وإدارة الموارد البشرية الدولية واستنبطوا منها سبعة مهارات أو قدرات أساسية لخصوها كالتالي⁸:

1_ القدرة على تطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية.

2_ القدرة على إدارة التغيير والتحول.

3_ القدرة على إدارة التنوع الثقافي.

4_ القدرة على تصميم والعمل داخل هياك لتنظيمية مرنة.

5_ القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرق.

6_ القدرة على التواصل.

7_ القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.

المطلب الثالث: تكيف الموارد البشرية الدولية

تبين مما سبق أن المدير الدولي بقدر ما هو مهم وحيوي بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فهو أيضاً ذو تكلفة عالية تحتم على المنظمة أن تحافظ على وجوده بها أطول مدة ممكنة حتى تستطيع تحقيق عائد على استثمارها فيه، ومن هذا المنطلق أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة المؤثرة فيه مجالاً واسعاً للبحث والدراسة، بحيث قامت إحدى الدراسات بتوجيه سؤال على مجموعة من المسؤولين عن عمليات التوظيف في الولايات المتحدة وتوجيه نفس السؤال خارجها ويتمثل السؤال فيما يلي: ماهي أهم ثلاث نواحي يجب مراعاتها عند اختيار المدير الدولي؟ فكانت الاجابات في الولايات المتحدة كالتالي:⁹

⁸: محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية الدولية، موسوعة مقالات دار النجاح،

<https://sst5.com/Article/1578/50/-/D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9>، بتوقيت 10:50.

⁹: وهيبه ختيري وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد4، العدد 2،

- استقلالية الشخص وقدرته على تحقيق نتائج بإمكانيات محدودة.
 - الإخلاص للشركة الأم.
 - المعرفة التقنية الفنية بطبيعة العمل.
- أما إجابات المسؤولين خارج الولايات المتحدة فكانت إجاباتهم كما يلي:
- رأي الزوجة في مدى قبول الوظيفة من عدمها.
 - الإخلاص للشركة الأم.
 - القدرة على التكيف الثقافي.

وتجدر الملاحظة أنه يجب مراعات نمطين أساسيين هما التكيف التوقعي قبل مغادرة الأفراد موطنهم الأم، والتكيف داخل البلد الذي ينفذ ميدانيا في البلد المضيف.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المورد البشري في بلد الاغتراب

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه المدير الدولي على الشكل التالي:¹⁰

- 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 والافتقار لبعض العادات.
- 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، وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل تقوم الشركات الدولية بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وارساله بجولات استطلاعية لبلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية.
- ت. التحديات المهنية:** الناتجة عن اختلاف طبيعة التقنيات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم، وعن ضعف كفاءة الفنيين والاداريين المحليين، وعن محدودية الشركة من حيث الحجم.

¹⁰.حسان المتني، مرجع سبق ذكره.

ث. **تحدي العودة:** يتعلق هذا التحدي 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 نظرا لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.

الختاتمة:

نلاحظ مما قدمنا في البحث تعقد عملية إدارة الموارد البشرية الدولية عن المحلية بسبب المتغيرات غير الموجودة على المستوى المحلي، كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الدولية ممارسة الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتقييم الأداء وغيرها من الوظائف كما تواجه مختلف التحديات في بلد الاغتراب، وذلك بما يتمتع به أفراد هذه الادارة من خصائص وصفات معينة تعينهم على ممارسة أعمالهم في ذلك البلد بعد أن يتكيفوا ويتأقلموا مع كافة المتغيرات البيئية الجديدة.

قائمة المراجع:

- _محسن علوان محمد، باقر علي بلجات، دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، 2018/09/26.
- _وهيبة ختيري وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد4، العدد 2، 2020.
- _حسان المنتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009.
- _محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية الدولية، موسوعة مقالات دار النجاح، <https://sst5.com/Article/1578/50/-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9>