

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

– جامعة محمد خيضر – بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المقياس : ادارة الموارد البشرية الدولية

السنة الثانية ماستر تخصص موارد بشرية فوج 06

الموضوع : توظيف الموظفين الدوليين

من اعداد الطلبة :

تحت اشراف الاستاذة

اقطي جوهر

مفتاح سماح

صالحي احلام

نحيلي حنان

السنة الجامعية 2022/2021

خطة البحث

المقدمة

المبحث الاول: مصادر الحصول على الموظف الدولي و خصائصه

المطلب الاول: مصادر الحصول على الموارد البشري الدولية

المطلب الثاني: خصائص الموظف الدولي

المبحث الثاني: تعيين الموظف الدولي

المطلب الاول: سياسات التوظيف الدولي

المطلب الثاني: منهجية اختيار الافراد الدوليين

المبحث الثالث: الموظف الدولي في بلد الاغتراب

المطلب الاول: التحديات التي تواجه المورد البشري في بلد الاغتراب

المطلب الثاني: تكيف وتأقلم الموارد البشرية في دول الاغتراب

الخاتمة

تختص إدارة الموارد البشرية محليا بإيجاد و تدريب و تطوير و تحفيز العاملين بعد تحديدها الهدف و العمل المطلوب لانجازه وتوزيع ذلك العمل و سلطاته و مسؤولياته و يبقى التأكد من وجود من يقوم بذلك العمل على المستوى المحلي أما حينما تصبح شركة أعمال دولية فنتعقد المسألة بظهور متغيرات جديدة احد هذه المتغيرات هو العدد الهائل من الموظفين الدوليين في المنظمات الدولية و بالتالي تشتت و انتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة . يحتم على المنظمات الدولية لتوسيع فروعها في دول العالم من البحث عن الموظفين الدوليين و محاولة الحفاظ عليهم و إتباع سياسات معينة لتوظيفهم و اختيارهم و محاولة إيجاد حلول لتكيفهم في بلدان الاغتراب و ذلك لتأقلم هذه الشركات الدولية مع الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية .

فماهي مصادر الحصول على الموظف الدولي و ماهي سياسات توظيفه؟

المبحث الاول : مصادر الحصول على الموظف الدولي و خصائصه

المطلب الاول : مصادر الحصول على الموارد البشرية الدولية

وتتمثل هذه المصادر فيما يلي¹

من البلد الام: 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 :

- 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.
- يتعلمون من الخارج أشياء كثيرة كتقافة الناس في البلد الأجنبي، وكيفية عمل الأسواق العالمية، وطبيعة المستهلكين وكيفية تقبلهم لمنتجات الشركة.
- يكتسبون المعرفة والمهارات المتوافرة في البلد الأجنبي المضيف و يقدمونها للبلد الأم.
- ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصاً في حالة الأزمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف أو بين البلد الأم والبلد المضيف.

أما مساوئ اختيار العاملين من البلد الأم فهي:

- الكلفة الزائدة الناجمة عن الاختلاف الواسع (غالباً) في مستوى الأجور بين البلد الأم وذلك المضيف، بالإضافة إلى تكلفة الانتقال والسكن وبدل الاغتراب.
- حاجة هؤلاء العاملين للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة.
- إن اختيار هؤلاء العاملين من البلد الأم يكون على حساب العاملين في البلد المضيف مما يوّد شعوراً لدى الأخيرين بعدم الرضا لأن فرص تقدمهم الوظيفي محدودة وربما معدومة.

من البلد المضيف: مع 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:

- سهولة انجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته .
- -التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية.
- التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام عاملين من البلد الأم.

أما من مساوئ هذا الاختيار فهو عدم قدرة هؤلاء العاملين على فهم سياسة الشركة في البلد الأم وطبيعة عملها.

من بلد ثالث: 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 مزاياه:

- تطوير مدراء الدوليين اقل تكلفة من توظيف مدراء من الدولة الأم.
- قد يمتلك موظفي البلد الثالث معلومات ومعارف أكثر عن محيط وبيئة الدولة المضيضة.

-حسان متبني.ادارة الموارد البشرية الدولية.جامعة دمشق.كلية الاقتصاد. ماجستيرادارة اعمال.دمشق.2009.ص 4- 6¹

- قد لا تتقبل الدولة المضيفة هذا الأمر وتتولد الحساسيات والعراقيل.
- فقدان فرص توظيف وترقية للموظفين المحليين ويستفيد منها موظفي البلد الثالث.

المطلب الثاني: خصائص الموظف الدولي:

لا يوجد اتفاق كامل حول خصائص وصفات المدير الدولي بين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ومن خلال مراجعة الأدبيات يمكن إجمال هذه الخصائص بما يلي¹:

1. القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية.
 2. الاستقلالية والاعتماد على النفس: وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظراً لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعينه بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك كادراً كبيراً من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة.
 3. الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية.
 4. الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر تلهفاً للوظائف الدولية، وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية، ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر.
 5. وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة والمهارات اللغوية: فعلى الرغم من أن اللغة الإنجليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف (في حال كانت لغتها الأم غير الإنجليزية).
- كما قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في المدير الدولي، اختزلها العديد من الكتاب إلى سبعة صفات هي:

1. -القدرة على تطوير و استخدام مهارات إستراتيجية عالية .
2. -القدرة على التكيف مع التغيير و التحول .
3. -القدرة على التنوع الثقافي.
4. -القدرة على العمل داخل هياكل تنظيمية مرنة.
5. -القدرة على التعامل مع الآخرين في مجموعات فرق العمل .
6. -القدرة على التواصل .
7. -القدرة على التعلم و نقل المعرفة في المنظمات .

1- محمد وسيم بازرباشي ادارة الموارد البشرية على مستوى الدولي ، ماجستير ادارة الاعمال جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم دراسات عليا ص10- 11

المبحث الثاني : تعيين الموظف الدولي:

المطلب الاول : سياسات التوظيف الدولي

Perlmulter's 1969 ثلاثة توجهات دولية للتوظيف تعرف بـ : **Geocentric** ، **Polycentric** ، **Ethnocentric** قدم

حيث أصبحت هذه التوجهات الثلاثة الطريقة المعيارية لوصف سياسات التوظيف في الشركات الدولية.

➤ **في التوجه Ethnocentric**: تقوم هيئة التوظيف بتعيين مواطني الدولة الأم (PCNs) في المستويات العليا لفروع الشركة).

➤ بينما إذا اتبعت الشركات الدولية **التوجه الثاني Polycentric** فستفضل توظيف مواطني الدولة المضيفة HCNs

➤ في حين أنه في ظل **التوجه الثالث Geocentric** فذلك يلائم 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.

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

المطلب الثاني : منهجية اختيار الافراد في المنظمات الدولية

توصيف الوظيفة المراد شغلها (المؤهل العلمي الخبرة مهارات الاتصال و السلوكية و اللغوية) تحديد مسؤوليات و واجبات الوظيفة و كل ذلك بوضع معايير دولية ¹.

1. **استقطاب الكفاءات المتميزة**: وهي البحث عن الطريقة التي تمكنها من تلبية احتياجاتها من العناصر البشرية وذلك عن طريق:

- إعلانات في وسائل الإعلام والانترنت.
 - زيارة معاهد و مراكز التدريب والجامعات و الكليات.
 - الاتصال بمكاتب التشغيل المتخصصة .
2. **الاختيار و التعيين**:تقوم على أساس إجراء المقابلات و الاختبارات بالنسبة للمتقدمين ،حيث يتم اختيار عدد محدد من المرشحين بناء على سيرتهم الذاتية أو طلباتهم المقدمة الموضح فيها مؤهلاتهم العلمية وبياناتهم الشخصية .

أولا : المقابلة لكي يتم بشكل علمي لابد من :

- اتباع الإجراءات القياسية المصممة للوفاء باحتياجات الشركة .
- توفير مناخ مريح لإجراء المقابلة (الوقت الأسئلة المصممة ...).
- موضوعات مرتبطة بالوظيفة ومدى ملائمة الشخص للقيام بها .
- الاستفسار عن خلفية المرشح أهدافه مؤهلاته مهاراته الأخرى .

اخضر علي 2007 ادارة الاعمال الدولية ط1 سوريا دمشق : دار رسلان ص261،259 ¹

ويجب أن يتوفر في من يجري المقابلات عنصر المهارة و القدرة على الاتصال النفسي وبناء الثقة والإلمام بثقافة إجراء المقابلات في مختلف الدول .

ثانياً: الاختبار: وتشمل الوسائل والأدوات التي تستخدم لتقويم الموظفين المرشحين من حيث :

- القدرات و الميول ومستوى الذكاء .
- المبادرة والسرعة في اتخاذ القرار.
- مسائل خاصة بالصحة الجسدية والعقلية .

أما الاختبارات النفسية فيرى البعض أنها ضرورية للتنبؤ بمدى وقدره و جاهزية المرشحين لاحتمال الوظيفة من جو وراحة نفسية و التعاون ,سيادة روح الفريق و توفير شروط الإبداع والمبادرات الفردية .في حين يرى آخرون بعدم ضرورتها تدخل بينها عوامل التحيز و الذاتية... على أساس العرق , المذهب أو حتى سياسي .

خلاصة الأمر هناك ثالث نقاط يجب أن تتوفر في الاختبارات:

- يجب أن يعتمد على أساليب حديثة وعصرية.
- تعميمها على كافة المرشحين لنفس المنصب .
- الاعتماد على نتائج هذه الاختبارات لاتخاذ قرارات التوظيف .

3- التدريب الفعال: توجد أربعة مكونات رئيسية مقترحة للبرنامج الفعال للتدريب عبر الثقافات تصمم لإعداد الفرد للتفاعل الناجح في الثقافات المختلفة وهي :

1. الوعي,
2. المعرفة,
3. التحديات العاطفية ،
4. المهارات و السلوك.

يجب أن يفهم كل متدرب هذه الأبعاد الأربعة والتي يمكن أن ينميها بمفرده أو من خلال ورش العمل ويمكن بعد ذلك اختيار وسيلة لتعليم هذه المهارات مع تقديم الأمثلة للسلوكيات المختلفة في تلك المنظمة.

المبحث الثالث : الموظف الدولي في بلد الاغتراب

المطلب الاول: التحديات التي تواجه الموارد البشرية في بلد الاغتراب:

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه المدير الدولي على الشكل التالي:¹

1. **تحدي البيئة الطبيعية:** كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، كما يندرج تحت هذا البند أيضاً مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقار لبعض العادات والهوايات.
2. **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

-حسان المنتني، المرجع السابق ص 71

المجتمع، مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية 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 اطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية

3. **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.

4. **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.

المطلب الثاني: تكيف وتأقلم الموارد البشرية في دول الاغتراب

تبين لنا 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 فقد أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة المؤثرة فيه مجالاً واسعاً للبحث والدراسة حيث قامت إحدى الدراسات بتوجيه السؤال التالي إلى مجموعة من المسؤولين عن عملية التوظيف في الولايات المتحدة وخارجها ويتمثل في مايلي: ¹

ما هي برأيكم أهم ثلاث نواحي يجب أن تراعى عند اختيار المدير الدولي؟ فكانت إجاباتهم على السؤال كما يلي:

- مدى استقلالية الشخص وقدرته على إحراز نتائج بإمكانيات محدودة.
- الإخلاص للشركة الأم.
- المعرفة التقنية و الفنية بطبيعة العمل الذي سيسند إليه.

كما تم توجيه نفس السؤال إلى المسؤولين عن التوظيف في الشركات الدولية (خارج الولايات المتحدة) فكانت إجاباتهم عنه بشكل جوهري كما يلي:

- رأي الزوجة في مدى قبول الوظيفة من عدمه.
- الإخلاص للشركة الأم .
- القدرة على التكيف الثقافي.

ويوجد نمطين أساسيين من التكيف يجب على الموارد البشرية ان تقوم بهما عندما تذهب في مهمة دولية الأول هو التكيف التوقعي الذي ينفذ قبل مغادرة الأفراد موطنهم الأم والثاني هو التكيف داخل البلد والذي ينفذ ميدانياً في البلد المضيف.

الخاتمة

مما سبق نلاحظ تعقد عملية إدارة الموارد البشرية الدولية عن تلك المحلية بسبب المتغيرات غير الموجودة على المستوى المحلي. فهناك عملية المقارنة والاختيار بين بدائل مصادر الموارد البشرية ، 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 أن يتكيفوا ويتأقلموا مع كافة المتغيرات البيئية الجديدة. كما يقع على عاتقهم ممارسة الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية من تحليل العمل واستقطاب العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحديد رواتبهم وتأهيلهم للعودة إلى بلدهم الأم بعد انتهاء مهماتهم.

المراجع

- 1- علي خضر ادارة الدولية ط1 سوريا دمشق دار رسلان سنة 2007 ص 295-261 2016م.تخصص قانون دولي وحقوق الانسان
- 2 حسان المنتني.ادارة الموارد البشرية الدولية.جامعة دمشق.كلية الاقتصاد. ماجستير.ادارة اعمال.دمشق سنة2009
- 3 -محمد وسيم بازرباشي ادارة الموارد البشرية على مستوى الدولي ، ماجستير ادارة الاعمال جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم دراسات عليا