

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تخصص تسيير موارد بشرية

الفوج 01

## توظيف الموظفين الدوليين

تحت إشراف :

د/اقطي جوهرة

من إعداد الطلبة :

\*برمضاني هناء

\*بوطبة يسمينة

\*بوعافية ياسمين

# خطة البحث :

## المقدمة

المبحث الأول : ماهية الموظف الدولي

المطلب الأول : تعريف الموظف و الموظف الدولي

المطلب الثاني : خصائص الموظف الدولي

المطلب الثالث : طبيعة العلاقة للموظف الدولي بالمنظمة الدولية

المبحث الثاني : اختيار وتوظيف الموظفين الدوليين

المطلب الأول : سياسات التوظيف الدولي

المطلب الثاني : مصادر الحصول على الموظفين الدوليين

المطلب الثالث : معايير اختيار الموظفين الدوليين

المطلب الرابع : تحديات التي تواجه المدير الدولي

## الخاتمة

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"، وبالتالي سيتم تناول طريقة توظيف واختيار هذا الموظف.

### المبحث الأول: ماهية الموظف الدولي.

#### المطلب الأول: تعريف الموظف الدولي

**تعريف الموظف :** يعرفه البعض على أنه تعيين الموظف بأداة قانونية الأداء عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الإدارية بطريقة مباشرة<sup>1</sup>

#### الموظف الدولي :

❖ تعريف محكمة العدل الدولية: في رأيها الاستشاري الصادر عام 1949

الموظف الدولي هو "كل شخص يعمل بأجر أو بدون أجر بصفة دائمة أو مؤقتة

<sup>1</sup>حدادي عملر / عميري احمد (سياسات التوظيف في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تنظيمات سياسية و إدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة احمد إدرار، 2020، ص 11

يعين بواسطة أحد فروع المنظمة لممارسة إحدى وظائف المنظمة أو المساعدة مباشرة وباختصار هو كل شخص تعمل المنظمة بواسطته<sup>2</sup>.

❖ تعريف الفقيهة الفرنسية "سوزان باستيد" "Suzanne Basted" والذي تأثر به عدد من الفقهاء العرب فجاءت تعريفاتهم مقاربة له، إذ 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، ووظائف لصالح مجموعة من الدول<sup>3</sup>

❖ موظف الدولي هو كل شخص يولي وظيفة عامة بصفة مستمرة ومنتظمة ، وفقاً لنظام قانوني خاص تضعه المنظمة يحدد حقوقه ، والتزاماته<sup>4</sup>

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

---

<sup>2</sup>خرشوفي عمر , المركز القانوني للموظف الدولي في منظمة الأمم المتحدة ,مذكرة شهادة ماستر , تخصص القانون الدولي العام ,كلية الحقوق ,جامعة ابو بكر بلقايد – تلمسان , 2014/2015 صفحة 19

<sup>3</sup>غزِيل عائشة , الحماية القانونية للموظف الدولي ,شهادة دكتورا , تخصص قانون دولي عام ,كلية للحقوق و العلوم السياسية ,جامعة جيلالي ليابيس-سيبيدي بلعباس- , 2018/2019, ص 10

<sup>4</sup> هبة جمال ناصر عبد الله علي , المركز القانوني للموظف الدولي ,شهادة ماجستير ,قسم القانون العام ,كلية الحقوق ,جامعة الشرق الاوسط, ص 40

3- أداء الموظف الدولي لمهامه تحت إشراف أجهزة المنظمة الدولية وفي إطار ما تمليه أحكام ميثاقها ولوائحها ، وبالتالي يخرج من طائفة الموظفين الدوليين من يؤدون مهمة دولية في إطار المنظمة الدولية لصالح دولة معينة ولا يخضعون لتعليماتها

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 ، ولا يعد المستخدم الدولي الذي توكل إليه المنظمة مهمة مؤقتة موظفا دوليا بالمعنى الدقيق .

5- أن يتم تحديد النظام القانوني الذي يخضع له الموظف بطريقة دولية ، أي عن طريق اتفاقيات دولية ، وهذا ما يميز الموظف الدولي عن طوائف أخرى من الأشخاص الذين يعملون في خدمة المنظمة الدولية دون أن يشغلوا وظيفة دولية تتسم بالثبات.

### **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<sup>5</sup>:

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 إنقاصه 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

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 لقابليته للتغيير في أي وقت حسبما تقتضيه مصلحة المنظمة.

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

## المبحث الثاني : اختيار وتوظيف الموظفين الدوليين

### المطلب الأول : سياسات التوظيف الدولي

قدم Perlmulter's ثلاثة توجهات دولية للتوظيف تُعرف بـ :

Geocentric ، Polycentric ، Ethnocentric ، حيث أصبحت هذه التوجهات الثلاثة الطريقة المعيارية لوصف سياسات التوظيف في الشركات الدولية.

#### • Geocentric

يلاعم 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 مثلاً "موظف من

أوروبا"، ويلاحظ أن هذه السياسات فقط على المستويات الرئيسية لفرع

الشركة. ورغم أنه نجد أحياناً الشركات الدولية تطبق PCNs أو HCNs

في التوظيف بالإدارة الوسطى، إلا أنها طبيعياً تعين مواطني الدولة المضيفة

في المستويات الدنيا.

مصطلح المغترب : قد تعني لغوياً كل موظف يعمل خارج دولته الأم وهو بطبيعة الحال من الدولة الأم للشركة أو أحياناً من دولة ثالثة يعمل في الفروع الخارجية للشركة لفترة عادة ما تكون بين 2 إلى 5 سنوات.

وكبديل للاغتراب نجد *impatriation* استوطان أين يتم نقل مدراء الفرع إلى مركز الشركة.<sup>6</sup>

#### ❖ ايجابيات وسلبيات PCNs, HCNs, TCNs

السلبيات	الايجابيات	سياسة التوظيف
صعوبة التأقلم مع اللغة الأجنبية والمحيط لاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الثقافي، والتشريعي. تكاليف عالية الخاصة بالاختيار والتدريب والاحتفاظ بالمدراء المغتربين وعائلاتهم.	أكثر تألف مع غايات المركز الأم وأهدافه وسياساته. ارتباط وتواصل فعال مع موظفي المركز الرئيسي. سهولة الرقابة على عمليات الأقسام والفروع.	مواطني الدولة الأم (PCNs)
صعوبة في تحقيق رقابة فعالة على أنشطة الفرع. صعوبات الاتصال في التعامل مع المركز الرئيسي. تقليل فرص مواطني الدولة الأم لكسب خبرات دولية وثقافية	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.	مواطني الدولة المضيفة (HCNs)
حساسية الدولة المضيفة من حيث الاحترام لمواطني بعض	تكون الوضعية الأفضل للحاجة إلى ضمان خبرة فنية	مواطني دولة ثالثة (TCNs)

الدول.	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.
عرقلة جهود المواطنين المحليين في ترقية رتبهم وتوليهم مناصب عليا في الفروع الأجنبية.	

### المطلب الثاني : مصادر الحصول على الموظفين الدوليين

ويمكن بشكل رئيسي تحديد مصادر الحصول على المديرين الدوليين فيما يلي :

#### 1-مديرين من البلد الأم :

تفضل الكثير من الشركات المتعددة الجنسية و غيرها من المنظمات المماثلة إن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات و الفروع التابعة لها في الخارج أشخاص ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات والمنظمات لأن مثل هذا الأمر يحقق لها المزايا التالية :

- أ- ولاء هؤلاء المديرين للمنظمة في حالة نشوب نزاع بينها وبين السلطات المحلية في البلد المضيف فلو نشب النزاع وكان المديرين الرئيسيون من مواطني البلد المضيف لانحاز هؤلاء المديرين في الغالب إلى مصالح بلدهم ضد مصالح المنظمة التي يعملون معها ،
- 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 .... إلخ ) .
- ج- يضمن أيضا جودة تفسير سياسات المنظمة وذلك لأن المنظمة تكون في العادة متأكدة من كفاءة تدريب مثل هؤلاء المديرين وإلمامهم بمختلف السياسات الرئيسي

وبالرغم من أن الدول المضيفة في العادة لا تحبذ اتجاد سيطرة مديرين من البلد الأم على فروع المنظمة أو الشركة الموجودة بها ، وذلك لأسباب واضحة أغلبها ذات علاقة بالشعور القومي ، بالرغم من ذلك فإن الإحصائيات لا تزال تشير إلى سيطرة اتجاه استخدام مديرين من البلد الأم على فروع الشركات



والمنظمات الدولية . فقد أجريت في عام 1972 م إحدى الدراسات على 268 شركة أمريكية كبرى ، تبين فيها أن هذه الشركات كانت تستخدم 3455 مواطنا أمريكيا في عملياتها في الخارج ، وفي عام 1975 م تم إجراء نفس الدراسة على 213 شركة من بين الشركات التي تمت دراستها في السابق فتبين أن أعداد المواطنين الأمريكيين الذين تستخدمهم هذه الشركات قد ازداد إلى 5300 شخص . (

وفي العادة تختلف نسبة المديرين من البلد الأم الذين يتولون وظائف إدارية رئيسية في الوحدات التابعة للمنظمة أو الشركة في الخارج وذلك وفقا لدرجة أهمية الوظيفة ، وكذلك وفقا لجنسية الشركة أو المنظمة أيضا .

و بصفة عامة يمكن القول إن الشركات الدولية ، مهما كانت جنسيتها ، 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 لدى الشركة ميل في خلق طبقة من المديرين الرئيسيين بها ذوى خبرة في المجال الدولي .

\* 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 ، وكذلك الأعمال المالية ، خاصة إذا كانت الشركة تعد قوائم مالية موحدة لعملياتها الدولية

\* إذا كانت أعمال الفرع أو الوحدة الأجنبية ذات أمد زمني قصير لا يبرر بذل جهود كبيرة من الشركة في تطوير كوادرات إدارية محلية لها .

\* إذا كان المجتمع في البلد المضيف تسيطر عليه انقسامات عرقية أو دينية بحيث يؤدي اختيار مدير محلي من عرق أو دين محين إلى تعريض الفرع لمشاعر كراهية من الفئات المعادية الأخرى .

## 2- مديرون من البلد المضيف :

مع نمو الشعور القومي لدى دول العالم الثالث ، حيث تمارس الشركات الدولية أغلبية نشاطاتها ، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي

والاقتصادي والاجتماعي لثروات وشعوب البلدان المضيفة من قبل هذه الشركات ، وجدت الشركات الدولية إنه لزاما عليها أن تغير قدر الإمكان من أسلوب اختيار موظفيها الرئيسيين في البلدان المضيفة وأصبحت السياسات الرئيسية لبعض الشركات الدولية في هذا المجال في محاولة الاعتماد على عناصر من البلد المضيف في إدارة عمل ، ويحقق أسلوب اختيار المديرين الرئيسيين في الفروع والوحدات التابعة للشركة الدولية من بين مواطني البلد المضيف المزايا التالية :

- 1- سهولة إنجاز أعمال الشركة في البلد المضيف وذلك لأن المديرين في هذه الحالة يكون لديهم إلمام كامل بلغة البلد وثقافته .
- 2- التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي تواجه المديرين وعائلاتهم عند الانتقال من بيئة إلى أخرى
- 3- التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركة ومصالحها في البلد المضيف ، حيث أن وجود مدير محلي يرأس فرع الشركة يعطي عنها انطبعا حسنا لدي سلطات ومواطني البلد المضيف
- 4- التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام مديرين قادمين من البلد الأصلي للشركة إذا ما قورنت هذه التكلفة .. بالمبالغ التي يمكن دفعها لمديرين مستخدمين محليا إذا تم توافرهم.

### **3-مديرون من بلد ثالث :**

في الكثير من الأحيان ، ولأسباب مختلفة والتي تم مناقشتها أعلاه ، يصبح اختيار مديرين للفروع الأجنبية من بين مواطني البلد الأصلي غير ممكن عمليا ، ومن ناحية أخرى تجد الكثير من الشركات أن استخدام مديرين للفروع من البلد المضيف تصاحبه مشكلات كثيرة أوجزتها إحدى الدراسات التي أجريت على 254 شركة أمريكية دولية كما يلي :

\* عدم الإلمام بأصول ممارسة الأعمال في البلد الأصلي

\* الافتقار إلى التعليم الجيد والخبرة الفنية

\* فقدان المبادرة والجرأة

\* عدم المقدرة على التخطيط

\* عدم الاهتمام بدرجة ربحية المشروع

وقد حاولت الكثير من الشركات الدولية التخفيض من حدة المشكلات المترتبة على مثل هذا الوضع وذلك عن طريق اللجوء إلى استخدام مديرين من بلد ثالث لشغل المناصب الإدارية في فروعها بالخارج.

➤ وعند وصول الشركة الدولية إلى قرار بشأن أي من هذه المصادر يجب أن يتم استخدامه ، فإن هناك العديد من الوسائل المتوفرة للبحث عن هؤلاء المديرين ، وتحديد من تنطبق عليهم المواصفات المعينة التي تختلف بطبيعة الحال باختلاف كل شركة وكل وظيفة على حدة .

ومن أمثلة الوسائل المتوفرة أمام الشركات الدولية ما يلي :

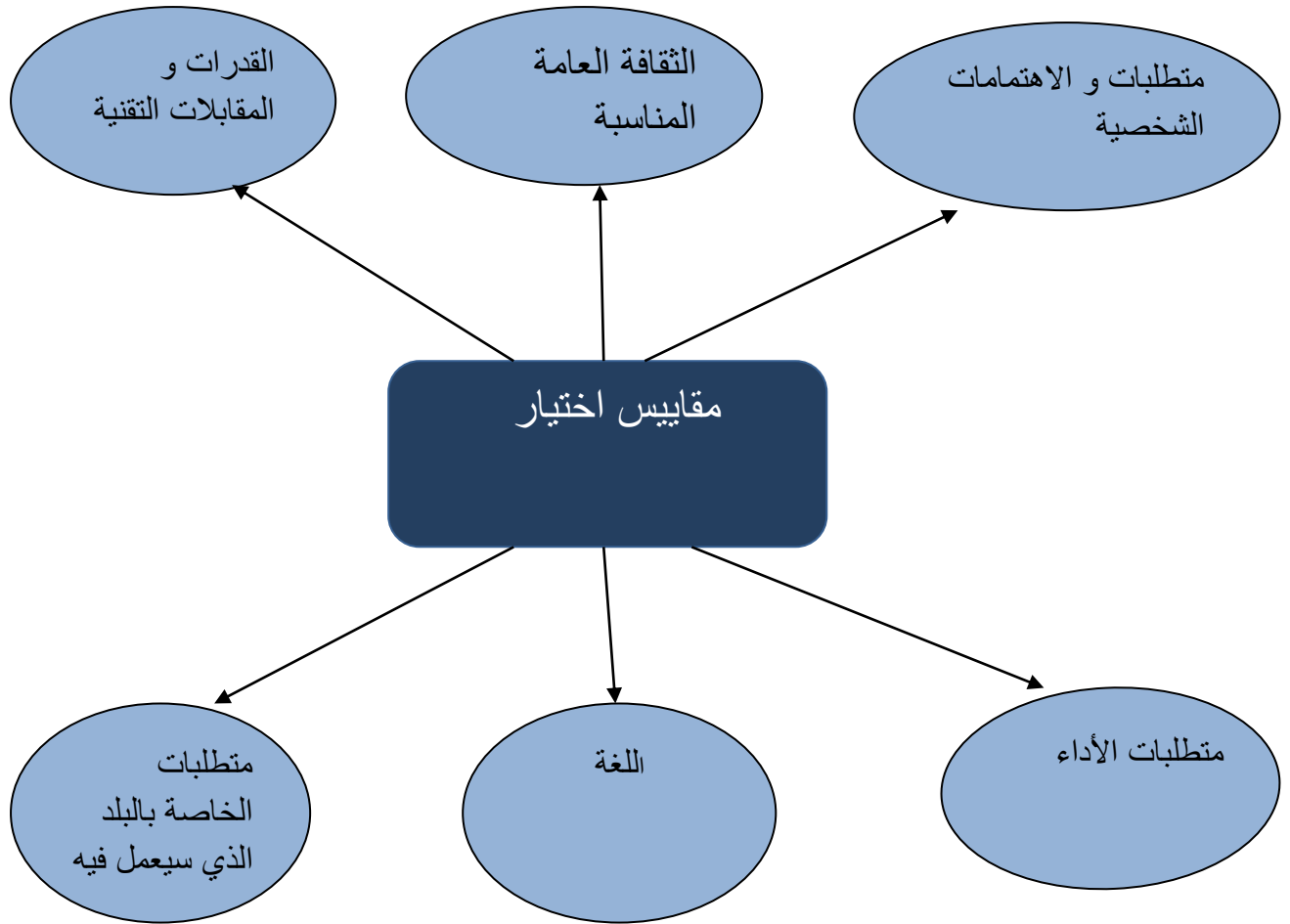
- 1- مراكز الاختياري الجامعات وخاصة في الدول ذات الأنظمة الإدارية المتقدمة حيث يكون هناك تعاون ما بين الجامعات وإدارات الشركات الدولية في البحث عن خريجين تتناسب مؤهلاتهم ومتطلبات هذه الشركات .
- 2- مكاتب الاستخدام والاستشارات الإدارية حيث توجد الكثير من المكاتب المتخصصة في مساعدة كل من الشركات الدولية والمديرين الدوليين الباحثين عن عمل في الاتصال ببعضهم البعض ، وأصبحت بعض هذه المكاتب تصدر نشرات دولية لتحقيق هذه الأغراض ، وحتى عام 1977 م بلغ عدد مثل هذه المكاتب في الولايات المتحدة ستة مكاتب رئيسية لها حوالي سبعين فرعاً في أنحاء العالم المختلفة ولا تزال مثل هذه المكاتب غير متطورة بشكل كامل في دول العالم الثالث وحتى في بعض دول أوروبا الغربية مثل فرنسا وألمانيا حيث تتطلب التشريعات أن تتم كل أمور الاستخدام عن طريق مكاتب تابعة للدولة .
- 3- الصحف والمجلات حيث تحتوى الكثير من الصحف الرئيسية على أقسام خاصة للإعلان عن احتياجات الشركات الدولية من المديرين ، وكذلك المديرين الراغبين في الحصول على <sup>7</sup>

### **المطلب الثالث : معايير الاختيار للموظفين الدوليين**

تعتبر القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في إيجاد أهم وأكثر الموارد حرجاً في المنظمة إلا هو المورد البشري حيث يتطلب من المنظمة إن تعمل بشكل علمي لانجازها باعتبارها تشكل الأداة أو الوسيلة التي تمكن منظمة الأعمال الدولية

<sup>7</sup> د.محمد بن دليم القحطاني ، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، كلية العلوم الادارية و التخطيط ، جامعة الملك فيصل ، الطبعة الثانية ، مكتبة العبيكان 2008/1429 ، ص245-252

من امتلاك الميزة التنافسية التي لا تستطيع المنظمات المنافسة امتلاكها وان تكون  
وفقا إلى مقياس الاختيار العالمية الموضحة في الشكل 8



## ➤ معايير الاختيار الدولية<sup>9</sup>:

قدم Tung , 1982 مجموعة من المعايير لعملية الاختيار الدولية وهي :

القدرة على تحمل متغيرات المحيط: القدرة على تحمل عوائق المحيط الزبائن و المنافسين بالنسبة للمستوى المحلي وبالإضافة إلى الدولية مثل العوامل السياسية والتشريعية... فتكون في الدول المضيفة مختلفا

السمات الشخصية أو القدرات العلائقية: قدرة الفرد على التعامل بفعالية مع المشرفين ; زملاء.. والعامل لا يكون فقط لديه القدرة على نتعلم ثقافة الاخرين بل القدرة على العيش و العمل معهم معتقدات , عادات ...

الكفاءات الفنية في الاختيار و التعيين في المشاريع المحلية: هذا العامل يعد اول محدد لنجاح عملية التوظيف لان المغترب يكون بعيد عن زملائه في العمل و بالتالي لايمكن استشارتهم

### الوضعية العائلية :

قدرة عائلة المغترب على العيش والتكيف في المحيط الأجنبي

## المطلب الرابع : تحديات التي تواجه المدير الدولي

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه المدير الدولي على الشكل التالي:

### 1-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 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 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 اطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية.

### 3-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.

### 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<sup>10</sup>

<sup>10</sup>مرجع سابق , د.محمد بن دليم القحطاني , 252-255

إن العنصر البشري هو أمر أساسي لأية منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها على المستوى الدولي. كما أن للبيئة دوراً رئيسياً في الحكم على نجاح الموظفين ما في أدائه لمهامه، وهنا تأتي خصوصية الاهتمام بالتوظيف في البيئة الدولية. فالشخص الذي ينجح إدارياً في بلد ما قد يفشل في بلد آخر.. وبطبيعة الحال فإن هذا السلوك المختلف يؤدي إلى المؤثرات البيئية أو إلى عدم قدرة الموظفين في التكيف مع الثقافات المختلفة.

ولذلك نجد أن عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بالشكل المناسب، تعد من الأمور التي تحكم الكفاءة والأداء لهؤلاء الأفراد ولمنظماتهم بشكل كبير. وفي العادة يخشى الكثير من المديرين الناجحين في بلدانهم الدخول في مغامرات العمل الدولي خوفاً من أن تؤدي بعض العروض التي لا تدخل تحت نطاق سيطرتهم إلى فشلهم وإحباطهم

## قائمة المراجع :

- 1- حدادي عملر / عميري احمد (سياسات التوظيف في المؤسسات العمومية, مذكرة لنيل شهادة الماستر, تنظيمات سياسية و إدارية, قسم العلوم السياسية, كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة احمد إدرار, 2020
- 2- خرشوفي عمر, المركز القانوني للموظف الدولي في منظمة الأمم المتحدة, مذكرة شهادة ماستر, تخصص القانون الدولي العام, كلية الحقوق, جامعة ابو بكر بلقايد – تلمسان, 2014/2015,
- 3- غزيل عائشة, الحماية القانونية للموظف الدولي, شهادة دكتورا, تخصص قانون دولي عام, كلية للحقوق و العلوم السياسية, جامعة جيلالي ليايبس-سييدي بلعباس-, 2018/2019,
- 4- هبة جمال ناصر عبد الله علي, المركز القانوني للموظف الدولي, شهادة ماجستير, قسم القانون العام, كلية الحقوق, جامعة الشرق الاوسط
- 5- د.محمد بن دليم القحطاني, ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل, كلية العلوم الادارية و التخطيط, جامعة الملك فيصل, الطبعة الثانية, مكتبة العبيكان 2008/1429
- 6- مصطفى يوسف كافي, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الاولى 1435/2014, مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع