



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية



مقياس

التسيير و الإستراتيجيات الدولية
المحور الثاني عشر: الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسات
الدولية
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية

السنة أولى ماستر
تخصص مالية و تجارة دولية

إعداد

الدكتورة رقية منصوري



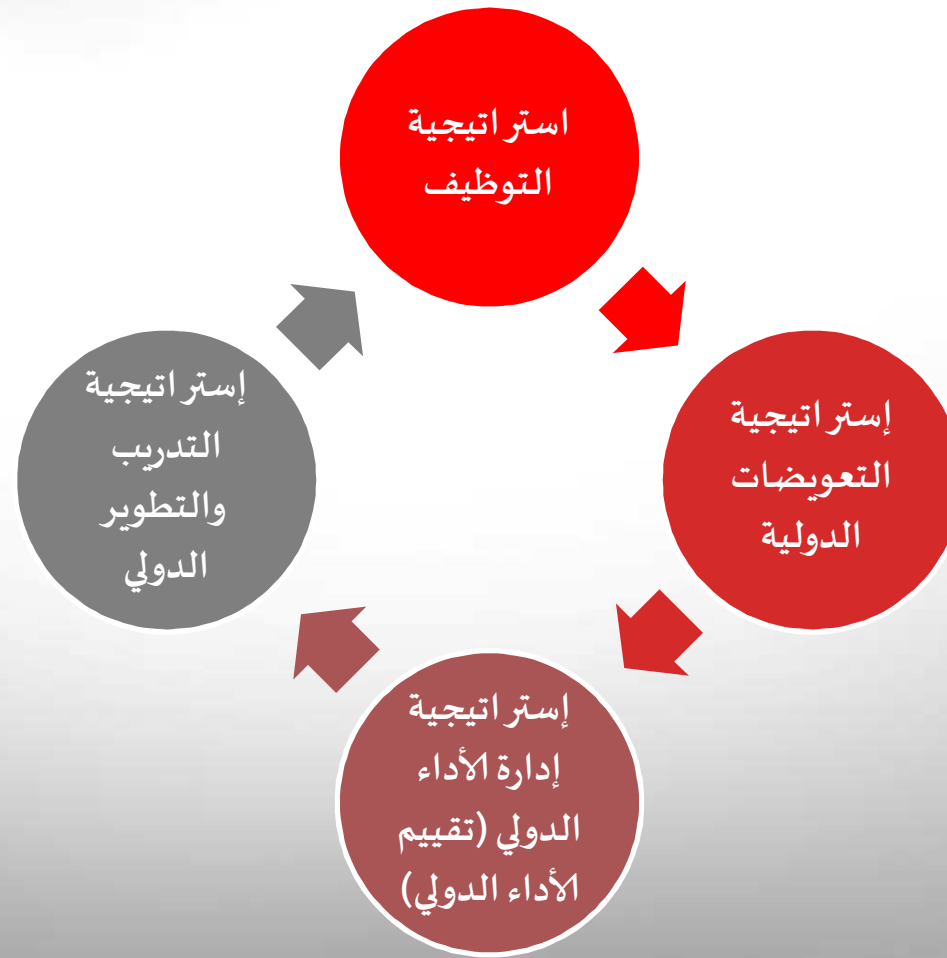
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية

تركز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على جانبين لإدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية، الجانب الأول: يتعلق بالكوادر الإدارية والتي تشمل الموظفين الإداريين ومساعدتهم، وتشمل الاستراتيجيات على معرفة مصادر استقطابهم وكيفية اختيارهم وتحفيزهم وتطوير قدراتهم، أما الجانب الثاني: فيتعلق بالعمالة الفنية في الوظائف التنفيذية، كيف نبحت عنها لاستقطابها، كيف نختارها ونحفزها؟ كيف نتعامل معها ونضمن تعاونها في تحقيق أهداف الشركة.



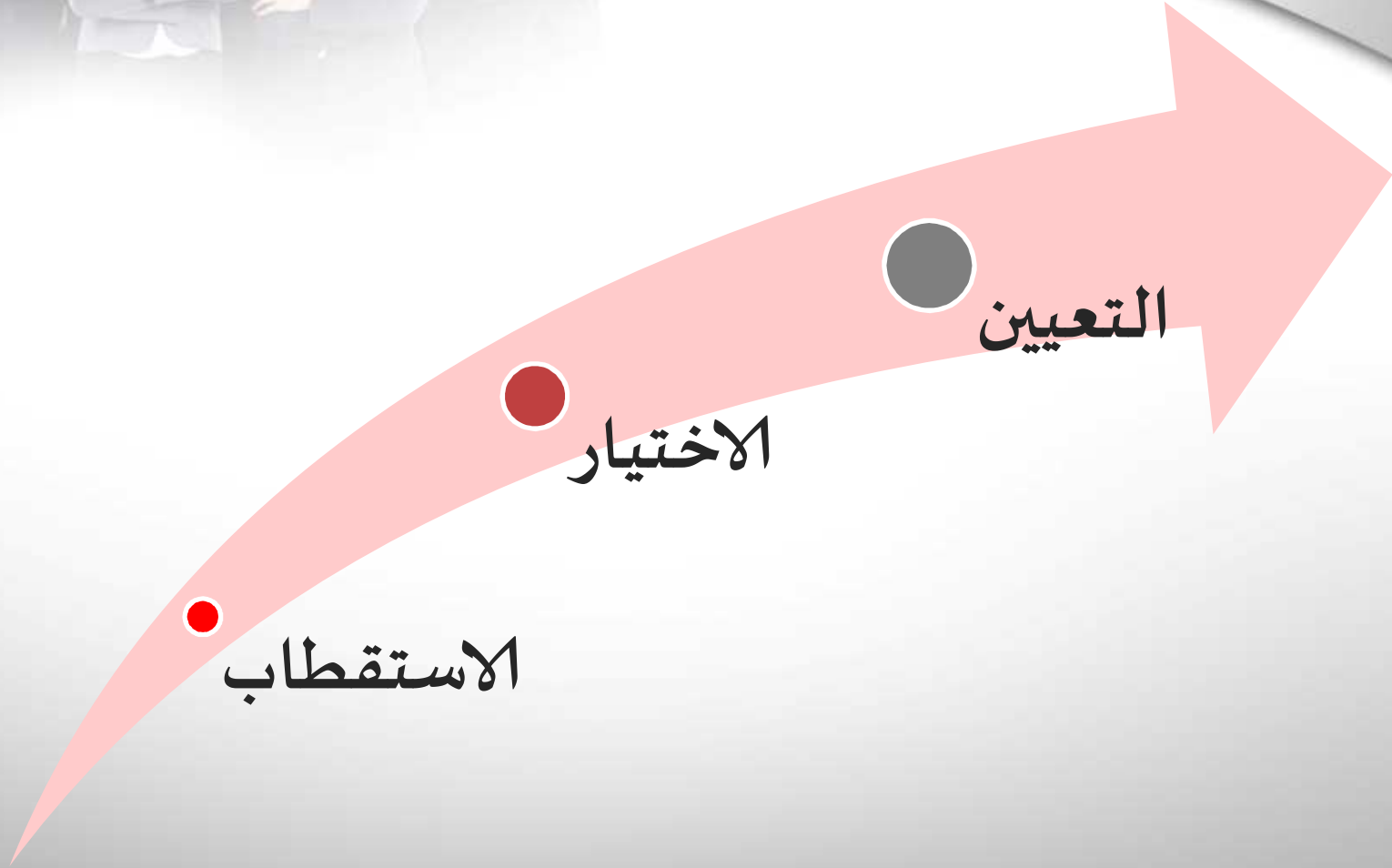
الاستراتيجيات الفرعية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الدولية





1- إستراتيجية التوظيف





أ- الاستقطاب

عملية البحث عن الموارد البشرية في الأسواق العمل الداخلية و الخارجية و محاولة جذبهم لسد الشواغر في مركز الشركة وفروعها الخارجية. هناك ثلاث مصادر:

العيوب	المزايا	البديل
<ul style="list-style-type: none"> ■ صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية ■ دفع تكاليف عالية على التدريب ■ الضغوط المستمرة في مكان العمل ■ مشكلات التكيف الأسرية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التآلف مع أهداف الشركة ■ الولاء للشركة ■ الكفاءة التكنولوجية ■ سهولة الرقابة على عمله 	التوظيف من البلد الأم
<ul style="list-style-type: none"> ■ صعوبة الرقابة على عمل الموظف ■ صعوبة الاتصال ■ ضعف فرص العمل المتاحة أمام المواطنين المحليين 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التآلف مع البلد المضيف ■ تكاليف المحافظة على الموظف أقل ■ إمكانية ترقية الموظفين المحليين ■ الاستجابة لضغوط الحكومة ■ المضيئة للتوظيف المحلي 	التوظيف من البلد المضيف
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم قبوله من طرف البلد المضيف ■ منافسة المواطنين المحليين 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مدراء دوليون ■ أقل كلفة 	التوظيف من بلد ثالث



ب- الاختيار

يعني مجموعة نشاطات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بجمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفية دولية شاغرة، و تكون هذه المعلومات دليل إدارة الموارد البشرية و مراكز القرار في الشركة، في اتخاذ قرار صحيح لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و تحقيق أعلى مواءمة بين الفرد و الوظيفة.



العوامل المؤثرة في سياسات الاختيار

- نسبة المالكين في الشركة الخارجية.
- نوع الصناعة التي تعمل فيها الشركة.
- درجة التقنية في الصناعة المعنية.
- سوق السلعة المتعامل فيها و إلى أي درجة تكون مواصفات تلك السلعة نمطية من وجهة نظر مستخدميها.

المجموعة الأولى: تتعلق
بمؤثرات مصدرها
الشركة الدولية

- الكفاءة و الخبرة.
- سجل الأداء.
- القدرة على التأقلم.
- مدى التزام المرشح بالدولية .
- تقبل أسرته لمتطلبات العمل بالخارج.

المجموعة الثانية :
عوامل خاصة بالأفراد
المرشحين

- مستوى نمو و تقدم البلد التقني.
- الاستقرار السياسي.
- مدى تحكم الدولة في الاستثمار و قوانين الهجرة.
- مدى توفر الكفاءات محليا.

المجموعة الثالثة: :
عوامل خاصة بالبلد
المضيف



ب- التعيين

بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي أن يتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة وذلك حسب قدرته وإمكانياته. هذا ما يخفف من الأعباء التدريبية ويزيد من فاعلية أداء الشخص.



2- إستراتيجية التعويضات الدولية

التعويضات الدولية ، تمثل مجموعة العوائد التي تدفعها الشركة إلى الأفراد العاملين مقابل أدائهم للأعمال والمهام المسندة إليهم في مركز الشركة أو فروعها في الخارج، بحيث تضمن لهم مستوى معيشة يتناسب وحجم مسؤولياتهم أو / وغربتهم.

وهناك مدخلين أساسيين في وضع نظام التعويضات الدولي، هما:

- **مدخل الميزانية:** تقوم هذه الفكرة على ضرورة أن يتمتع الفرد العامل (المغترب) على الأقل بنفس مستوى المعيشية داخل وطنه. وفي ظل هذا المدخل توجد أربعة أبواب للصرف داخل الدولة الأم، وهي: ضرائب الدخل، ومخصصات السكن، والسلع والخدمات، والمدخرات. ولهذا على الفرد العامل (المغترب) أن يحدد مقدار تعويضاته في دولته وماذا ستكون عليه عند العمل بالدولة المضيفة، وفي حالة وجود أية اختلافات بينهما يجب أن تتحملها جهة العمل.
- **مدخل الرتب:** وفقا لهذا المدخل يجرى تصنيف المديرين والعاملين في الخارج إلى رتب، على وفق مؤشر الخبرة ونطاق الإشراف.

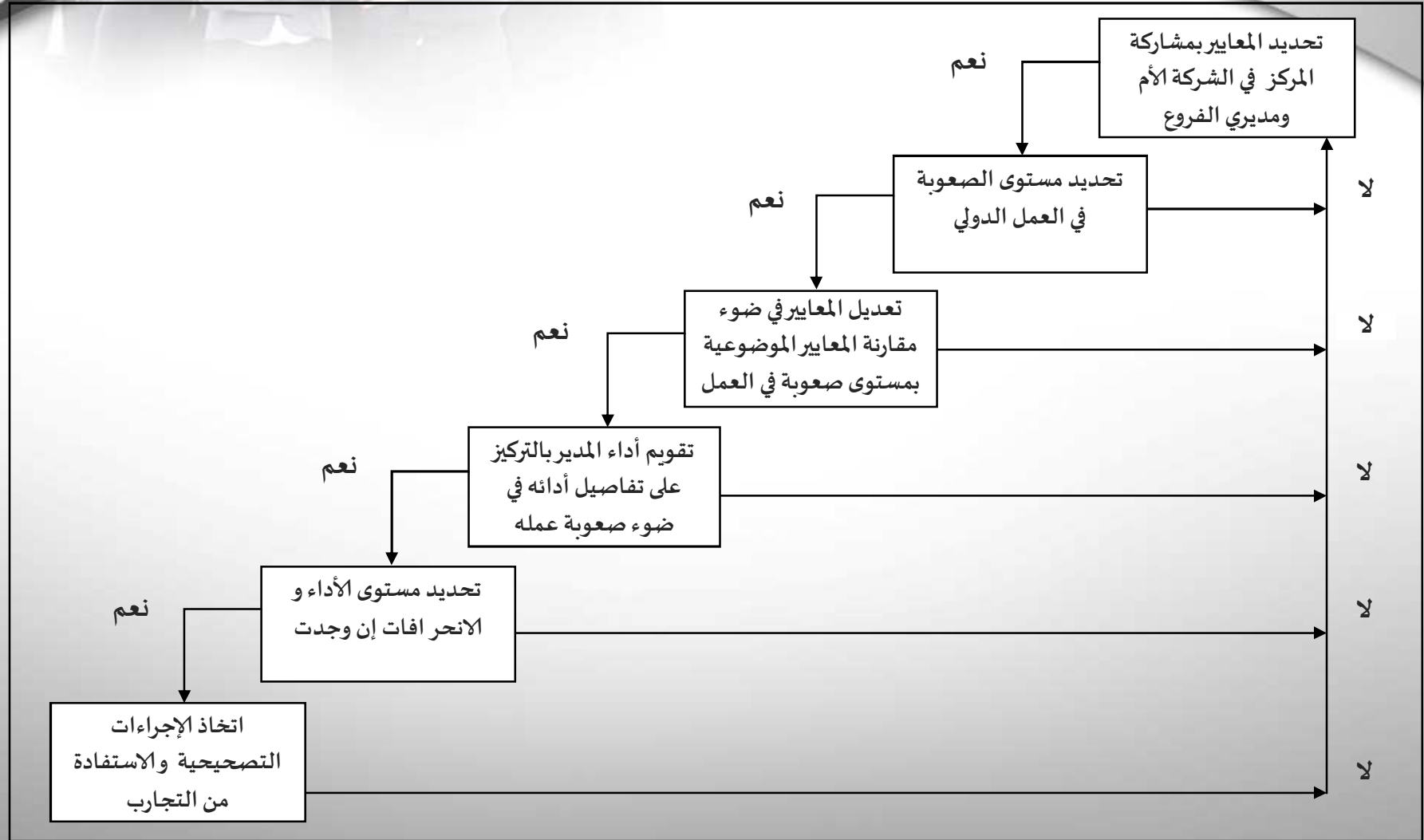


3- إستراتيجية إدارة الأداء الدولي (تقييم الأداء الدولي)

تمثل إدارة الأداء الدولي مجموعة من الأنشطة العامة التي تعتمد عليها الشركة بهدف تغيير أو / و تحسين أداء العاملين والإدارات والفروع الخارجية بما ينعكس على تحسين الأداء العام للشركة. أي تركز أنشطة إدارة الأداء في القياس ، التقييم ، التقويم وأخيرا التغذية العكسية.



أ- خطوات إدارة الأداء الدولي





ب- معايير تقييم الأداء الدولي

التعلم التنظيمي: من المهم ملاحظة إن قياسات الأداء لا تغطي بالكامل مستوى التعلم المكتسب في الوظيفة الدولية و يدخل التعليم ضمن الأسباب الأساسية التي تساعد الشركات على إرسال موظفيها إلى الخارج و خصوصا في السنوات الأولى من تأسيسها

واجبات الوظيفة: وهي الأهداف و المسؤوليات التعيين في الوظيفة مثل : العملية الإنتاجية ، الأرباح ، و الأسهم السوقية ... إلخ.

التعلم الفردي: من السهولة تماما ان يتكيف الموظف في ثقافات متشابهة و يصعب ذلك عند اختلاف البيئة المحلية عن بلده . حيث أن منحى التعلم يكون أقل إتباعا لتفاوت الثقافات. و تختلف فترة التعلم الفردي من شركة إلى أخرى حيث تطول في شركة و تقصر في أخرى اعتمادا على مهارات الفرد و خبراته.



4- إستراتيجية التدريب والتطوير الدولي

يتناول موضوع تدريب وتطوير مهارات ومعارف المشرفين والإداريين الدوليين، سواء كانوا من الدولة الأم أو الدولة المضيفة أو من البلد الثالث.

فالتدريب هو مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تستهدف صقل المهارات والقدرات الأساسية للأفراد وتطوير معارفهم .

أما **التطوير** فهو مجموعة الأساليب التي تهتم بتقديم المعارف العلمية والأدبية السلوكية المبتكرة للإداريين بهدف مساعدتهم على القيام بمهام أو أعمال جديدة تحتاج إلى مستوى عال من الكفاءة.



أ- تقنيات التدريب والتطوير الدولي

ممارسات التقنية	تقنيات التدريب و التطوير
ترسل الشركات موظفين تنفيذيين في مهمة سفر أو للإقامة مدة قصيرة في البلد الذي ينبغي له أن يألف ثقافتها الجديدة بالتدريب باعتبار أن خير وسيلة لتدريب الناس ثقافيا هي إرسالهم للبلدان ذاتها.	السفر إلى ما وراء البحار
تتبادل الشركات موظفيها فيما بين مكاتبها في العالم بهدف تحسين مهارات التواصل الثقافي الشامل ، حيث سيواجه التنفيذيون تحديا مركبا للحياة و العمل في ثقافة جديدة مربكة دون تدريب مشترك خاص.	مهمة الاغتراب
تستخدم الشركات فرقا متعددة الثقافات ليعملوا في مشاريعها، و في أثناء عملهم يتعلمون كيف يسوون الفروق فيما بينهم و يتغلبون على سوء الفهم ، و بالتالي يبنون ثقة و فهما مشتركا و احتراما لأعضاء الثقافات المختلفة.	فرق متعددة الثقافات
تستخدم بعض الشركات (مترجمي الثقافة) لمساعدة من ينتمون إلى ثقافات مختلفة على حل مشاكلهم ، عن طريق استئجارهم لإرشاد المديرين و هم يبحرون في أرض ذات ثقافة غير مألوفة لديهم.	استئجار الرواة
تشجيع الفهم الثقافي الشامل و المواقف الايجابية تجاه الفروق الثقافية بفضل سياسة مشتركة قوية تتبعها في مجال التنوع و كلما كانت الثقافة المشتركة تولي قيمة للتنوع تكون عقول الأفراد أكثر تفتحا تجاه الفروق الثقافية و أكثر وعيا و تسامحا معها.	إدماج التدريب الثقافي الشامل ضمن سياسة التنوع



ب- أنواع برامج التدريب و التطوير الدولي

برنامج تعليم اللغات

- يهدف هذا البرنامج إلى تقديم مجموعة من الخدمات تشمل الترجمة و التفسير و التدريب في ظل التنوع الثقافي و تقديم الاستشارات في مجال

برنامج أساسيات إدارة المشروعات للمديرين الأجانب

- يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المديرين بأساسيات إدارة المشروعات في المجال الدولي.

برنامج البروتوكولات الدولية

- و يهدف البرنامج المذكور إلى تزويد المشاركين بأساليب التعامل مع الأفراد في مختلف البلدان التي يعملون فيها.

برنامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة

- يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المشاركين بكيفية تأثير على قبولهم للتكنولوجيا و التعليم الفني.

نظام عقد الصفقات العالمية

- يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الأفراد على كيفية التفاوض و عقد الصفقات بحسب ظروف الدولة المضيفة

برنامج الوعي الثقافي

- يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بمجموعة من القيم الثقافية و كذلك المعتقدات التي سوف تواجه المرشح للعمل بالفروع الخارجية



شكرا على الاستماع