

جامعة محمد خيضر – بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



التخصص: تسيير موارد بشرية

السنة: الثانية ماستر

بحث حول:

التوظيف في الشركات الدولية

إشراف الأستاذة:

أ.د/ أقطي جوهرة

الفوج: 01

من اعداد الطالب:

- ❖ لخضر حمادو
- ❖ سعيد بولطيف
- ❖ خديجة بولطيف

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول: ماهية التوظيف في الشركات الدولية

المطلب الأول: تعريف التوظيف في الشركات الدولية

المطلب الثاني: أهداف التوظيف في الشركات الدولية

المطلب الثالث: إجراءات التوظيف في الشركات الدولية

المطلب الرابع: خصائص وصفات المدير الدولي

المبحث الثاني: نماذج وعوامل نجاح التوظيف في الشركات الدولية والتحديات التي تواجهه

المطلب الأول: نماذج التوظيف في الشركات الدولية

الفرع الأول: نموذج التوظيف من البلد الأم (PCN) Parent-Country Nationals

الفرع الثاني: نموذج التوظيف من البلد المضيف (HCN) Host-Country Nationals

الفرع الثالث: نموذج التوظيف من بلد ثالث (TCN) Third Country Nationals

الفرع الرابع: عوامل الاختيار بين PCN و HCN و TCN:

المطلب الثاني: عوامل نجاح التوظيف في الشركات الدولية

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الموظف في الشركات الدولية

الخاتمة

قائمة المراجع

مقدمة

لفت انتباهنا في العقود الأخيرة تعاظم أهمية العنصر البشري لأي منظمة سواء كانت تمارس نشاطا محليا او دوليا، و الوصول لهذه الموارد البشرية خاصة الدولية المؤهلة يعتبر مفتاح تطور الشركة على المستوى الدولي.

إن توظيف الأفراد ذوي كفاءات ومؤهلات عالية له دور في تطوير مستويات الأداء. وبناء على هذا يظهر أن لإدارة الموارد البشرية الدولية وزن ثقيل في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى الشركات الدولية، و هذا ما يقودنا للتساؤل،

ماهو التوظيف في الشركات الدولية؟ ماهي نماذجه، عوامل نجاحه، و التحديات التي تواجهه؟

المبحث الأول: ماهية التوظيف في الشركات الدولية

إن مسألة الوصول للموارد البشرية الدولية المؤهلة تعتبر مفتاح تطور الشركة على المستوى الدولي. فتوظيف الأفراد ذوي كفاءات ومؤهلات عالية لها دور في تطوير مستويات الأداء. وبناء على هذا يظهر أن لإدارة الموارد البشرية الدولية وزن ثقيل في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى الشركات الدولية.

المطلب الأول: تعريف التوظيف في الشركات الدولية

التوظيف الدولي هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الشركة من أجل توفير الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالكم المناسب والتنوعية المناسبة من أجل تحقيق أهداف الشركة الدولية.¹ وتبدأ عملية التوظيف في الشركات الدولية بعد انتهاء هذه الأخيرة من التخطيط الاستراتيجي للمهمة الدولية وتحديد أهدافها وتدقيق الوصف الوظيفي للمناصب الدولية، تحديد مسؤوليات الموظف الدولي وحقوقه ومصيره بعد العودة من بلد الاغتراب.²

المطلب الثاني: أهداف التوظيف في الشركات الدولية

إن أهم أهداف سياسات التوظيف في الشركات الدولية هي:³

- تطوير الطرق والتقنيات التي تسمح للشركات الدولية بجذب أكبر عدد من الموظفين الدوليين ذوي الكفاءة العالية؛
- تحديد الأشخاص المحتملين لشغل المناصب الدولية في مقابل تكاليف مناسبة؛
- تكوين أرضية خصبة للحصول على موظفين دوليين بتكاليف منخفضة فيما يخص المناصب المستقبلية للشركة الدولية؛
- خفض من حدة المصاعب التي تواجهها الشركات الدولية في الحصول على الموارد البشرية الدولية والتي تتمثل في: عدم معرفة هذه الشركات بأسواق العمل المحلية، الجهل بالنظام التعليمي السائد في البلد المضيف والمؤهلات المختلفة المتوفرة فيه،...

¹ Waxin M-F& Barmeyer C. (Eds), **Gestion des Ressources Humaines Internationales**, 4^{eme} Edition, Edition Liaisons, Paris, P151.

² Marie Waxin & Chris Brewster, **The recruitment, Selection, and Preparation Of expatriates**, Global Mobility and the management of expatriates, Cambridge University Press, Cambridge, U.K, November2020,P.2.

³ Waxin M-F& Barmeyer C. (Eds), Op.Cit, P.153 .

المطلب الثالث: إجراءات التوظيف في الشركات الدولية

من بين أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية هي عملية التوظيف. فنجاح العملية ككل أو فشلها ينعكس على جميع الوظائف الأخرى في الشركة. لذلك يتم الاهتمام بها بالدرجة الأولى، مما سيكسبها ميزة تنافسية لا تملكها الشركات الأخرى. وهذه العملية، مثلها مثل عملية التوظيف في الشركات المحلية، تتكون من ثلاث أنشطة رئيسية هي:¹

❖ الاستقطاب: تعتبر هذه العملية كأول خطوة في عملية التوظيف ويقصد بها: "عملية البحث والترغيب

وجذب الموارد البشرية المؤهلة لشغل لوظائف الشاغرة بالشركة، بالعدد والنوع والوقت الملائم". ويمكن للشركات الدولية أن تمارس هذه العملية باعتمادها، إما على المصادر الداخلية أي سوق العمل الداخلي، أو على المصادر الخارجية، وذلك من خلال قيامها بالبحث عن الموارد بسوق العمل الخارجي. ومن أبرز الأدوات المستخدمة في هذه الحالة نجد الاستقطاب الإلكتروني الذي يتم من خلاله جذب المترشحين ذوي القدرات العلمية والعملية اللازمة لتشغيل الوظائف المراد شغلها. من خلال الاعتماد على الوسائل الإلكترونية على غرار المنصات الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي... الخ

❖ الاختيار: تعتبر هذه العملية الجسر الذي يربط بين الفرد في بسئته الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية،

فبفضل هذه العملية يمكن تحقيق المبدأ: "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" وهذا بالاعتماد على مجموعة من الخطوات هي:

❖ تحديد أهداف العملية؛

❖ استقبال طلبات العمل؛

❖ الاختبارات: وهي مجموعة من الاختبارات التي تقوم بها الشركة لتعرف مدى مواءمة مؤهلات

طالبي العمل مع متطلبات الوظيفة والتي تتمثل في:

✓ اختبارات متعلقة بالقدرات والقابليات التقنية والمهنية؛

✓ اختبارات متعلقة بالاهتمامات الشخصية؛

✓ اختبارات متعلقة بالمطلبات الثقافية للبلد الذي سيعمل فيه؛

¹ يمانى كهينة، إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة دانون جرجرة -الجزائر-)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019-2020، ص 30.29

✓ اختبارات متعلقة باللغة ومدى إتقانها؛

✓ اختبارات متعلقة بالثقافة العامة؛

✓ اختبارات متعلقة بمتطلبات الأداء المطلوب أنجازه

للـ الفحص الطبي؛

للـ المقابلة النهائية والاختيار الأولي.

❖ **التعيين:** تعتبر هذه الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف وتحمل أهمية كبيرة للشركة باعتبارها الباب الذي يدخل من خلالها المرشحون لأداء مطلبات الوظيفة الشاغرة، من خلال تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والذي ينتج عن ذلك عقد بين الفرد والشركة لا يمكن فسخه إلا في حالة معينة تتطلب إجراءات قانونية.

المطلب الرابع: خصائص وصفات المدير الدولي

إن سياسات التوظيف في الشركات الدولية في الغالب تقتصر على الموظفين في المستويات العليا (المديرون) وقد تتعداها في أحيان أخرى لمدراء المستويات الوسطى. أما المستويات الدنيا فمن الطبيعي والمتداول هو توظيف مواطنين من الدولة المضيفة. ولكي يكون المدير الدولي ناجحا لا بد أن يمتلك مجموعة من الخصائص والمؤهلات الفردية والجماعية والتنظيمية، يمكن إجمالها في الآتي:¹

❖ الموازنة بين العمر من جهة والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمرا هم الأكثر تلهفا للوظائف الدولية وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية، ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر عمرا. وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة؛

❖ أن يكون حساسا ومدركا للاختلافات في الثقافات الخارجية للعملاء والموردين والمنافسين؛

❖ أن يكون لائقا صحيا من الناحية الجسدية والعاطفية لكي يكون قادرا على مواجهة تحديات البيئة؛

❖ يجب أن يكون ملما باللغة الإنجليزية، وذلك لأنها اللغة الأساسية في الأعمال الدولية. إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف في حالة كانت لغتها الأم غير الإنجليزية؛

¹ عطا الله الشرعة و غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة)، الدار المنهجية، عمان ، 2015،

❖ توفر مجموعة من القدرات والمهارات، كالقدرة على التطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية والقدرة على العمل ضمن مجموعات، والقدرات القيادية وتوفر مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين والقدرة على التعلم ونقل المعرفة؛

❖ يفضل أن يتوفر لديه خبرات سابقة في المجال الدولي، كما يفضل أن تكون لديه الرغبة في العمل في الخارج؛
❖ أن يفهم ويحترم المعتقدات والقيم والممارسات المختلفة، وأن يتفهم النظم والضوابط الحكومية والسياسية المختلفة للبلد المضيف.

المطلب الأول: نماذج التوظيف في الشركات الدولية

فيما يلي عرض لأهم نماذج توظيف المديرين الدوليين:

الفرع الأول: نموذج التوظيف من البلد الأم (PCNs) Parent-Country Nationals

تفضل الكثير من الشركات الدولية أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرون وتقنيون وخبراء ينتمون إلى البلد الأصلي (البلد الأم). وتسمى هذه المقاربة ب: ethnocentric approach. ويمر التوظيف وفق هذا النموذج بأربع مراحل أساسية هي:¹

- الاختيار الذاتي الذي يتضمن قرار الموظف حول مسار عمله المستقبلي في الساحة الدولية؛
- إعداد قاعدة بيانات الموظفين وفقاً لمتطلبات القوى العاملة للعمل الدولي في الشركة؛
- تحليل القاعدة البيانات من أجل اختيار أفضل وأنسب الموظفين لأداء مهام الشركة الدولية، هذه العملية تسمى تقييم المهارات التقنية؛
- وأخيراً، يتم تحديد أفضل مرشح وارساله ليبدأ في مهامه الدولية في الخارج.

مميزات نموذج PCN

- الموظفون الوافدون 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 كثقافة المواطنين في البلد المضيف، كيفية عمل الأسواق العالمية وطبيعة المستهلكين وكيفية تقبلهم لمنتجات الشركة؛
- يكتسبون المعرفة والمهارات المتوفرة في البلد الأجنبي المضيف ويقدمونها للبلد الأم؛
- ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصاً في حالة الأزمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف أو بين البلد الأم والبلد المضيف.²

سلبيات نموذج PCN

¹ B.Sirisha, **Internationak Human Resource Management**, A lecture note for MBA 2nd year semester, Departement of Management Studies, Institute Of Thechnology & Management, New Delhi, P.14

² حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، بحث مقدم لقسم الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص.4-5

للم تكاليف الزائدة الناجمة عن الاختلاف الواسع (غالبا) في مستوى الأجور بين البلد الأم وذلك المضيف، بالإضافة إلى تكلفة الانتقال والسكن وبدل الاغتراب؛

للم حاجة هؤلاء الموظفين للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة؛

للم ان اختيار هؤلاء الموظفين من البلد الأم يكون على حساب اليد العاملة في البلد المضيف مما يولد شعورا لدى الأخيرين بعدم الرضا لأن فرص تقدمهم الوظيفي محدودة وربما منعدمة.¹

والجدول التالي يوضح نسبة المديرين من البلد الأم في الوحدات التابعة لشركات أجنبية في البرازيل:

الجدول (1): نسبة المديرين في البلد الأم في بعض الشركات الدولية في البرازيل


مدير ————— الفروع			الجنسية
باقي المديرين الرئيسيين	مدير التسويق	المدير العام	الشركات الدولية
%62	%33	%92	أوروبية
%84	%87	%100	يابانية
%44	%48	%76	أمريكية

المصدر: حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، بحث مقدم لقسم الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص.5

يتضح من الجدول أعلاه أن الشركات الدولية اليابانية هي أكثر الشركات الدولية ميلا الى استخدام مديرين من البلد الأم، ولعل مرد ذلك هو أن الدول النامية بصفة عامة لاتعرف الكثير عن فلسفة الإدارة اليابانية، كما أن الميل عموما أصبح متزايدا لاختيار موظفين من البلد الأم.

الفرع الثاني: نموذج التوظيف من البلد المضيف (HCNs) Host-Country Nationals

يمكن للشركة الأم أن توظف عاملين من جنسية البلد المضيف، وهذا من أجل اضاء البعد المحلي للشركة. لكن غالبا ما تتولى هذه الأخيرة توجيه مدراءها المحليين، لأن في نظرها ليس لديهم المعرفة الكافية لأداء المهام الموكلة إليهم. وتسمى هذه المقاربة ب: polycentric approach.

 مميزات نموذج HCN:

¹ المرجع السابق، نفس الصفحة

من أسباب اعتماد الشركات على هذه النموذج نذكر:¹

- ✍ هذا النوع من العمالة لا يكلف كثيرا، لأن الشركة لن تدفع كإيف مغادرة الوطن والنقل والسماح بالدراسة؛
 - ✍ الحكومات المحلية عادة ما ترغب بوظائف جيدة لمواطنيها؛
 - ✍ ان استخدام الموهبة المحلية يجب مشكلة التعامل مع كيفية ضبط ثقافة البلد المضيف.
- ✍ سلبيات نموذج HCN:**

- ✍ عدم قدرة الموظفين المحليين على فهم سياسة الشركة الأم وطبيعة عملها؛
- ✍ صعوبة تحقيق رقابة فعالة على أنشطة الفرع؛
- ✍ صعوبات الاتصال في التعامل مع المركز الرئيسي؛
- ✍ تقلق فرص مواطني الدولة الأم لكسب خبرات دولية وثقافية.²

الفرع الثالث: نموذج التوظيف من بلد ثالث (TCNs) Third-Country Nationals

وفي هذا النموذج تلجأ الشركات الدولية لتوظيف عمالة لا هي من البلد المضيف ولا من البلد الأم، أي أنها تطبق استراتيجية شاملة ذات تركيز عالمي، وتسمى هذه المقاربة ب: Geocentric³ Approach. وذلك لعدة أسباب نذكر منها:⁴

- ✍ الافتقار إلى التعليم الجيد والخبرة الفنية؛
- ✍ عدم الاهتمام بدرجة ربحية المشروع من طرف العمالة المحلية للبلد المضيف؛
- ✍ عدم المقدرة على الاتصال بالآخرين بشكل ناجح؛
- ✍ عدم المقدرة على تفويض الصلاحيات.

وفيما يلي مثال عن نماذج التوظيف الدولي للموارد البشرية: PCN و HCN و TCN

¹ يمانى كهينة، مرجع سابق، ص. 32
² أظي جوهرة، الإدارة الدولية للموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خبيرة، بسكرة، 2014-2015، ص. 15
³ هواري فاتحة وبشير عامر، دور إدارة المغتربين في تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جوان 2018، ص. 321
⁴ يمانى كهينة، مرجع سابق، ص 32-33

الجدول(2): نماذج التوظيف في الشركات الدولية

موظف ألماني يعمل في فرع شركة Volkswagen في الصين	جنسية الموظفين هي نفسها جنسية الشركة الأم	موظفون من البلد الأم - PCN-
موظف صيني يعمل في فرع شركة Volkswagen في الصين	جنسية الموظفين هي نفسها جنسية البلد المضيف	موظفون من البلد المضيف - HCN-
موظف هندي يعمل في فرع شركة Volkswagen في الصين	جنسية الموظفين لا هي من جنسية الشركة الأم ولا من جنسية موالد البلد المضيف	موظفون من بلد ثالث - TCN-

Source :Anne-Wil.H & Ashly H.Pinnington, **International Human Resource Management**, 3rd edition, SAGE Publication, 2011, London P.187

إن لكل نموذج مزايا وعيوب يمكن ادراجها في الجدول الموالي:

الجدول (3): مزايا وعيوب نماذج التوظيف في الشركات الدولية

العيوب	المزايا	النموذج
<ul style="list-style-type: none"> للـ فرص ترقية الموظفين المحليين محدودة للـ تأقلم الموظف من البلد الأم مع البلد المضيف قد يأخذ وقتا طويلا 	<ul style="list-style-type: none"> للـ سهولة التنسيق والتواصل بين الشركة الأم وفروعها للـ الموظفون الدوليون تتكون لديهم خبرة أكبر 	PCN
<ul style="list-style-type: none"> للـ صعوبة التواصل والتنسيق بين الشركة الأم وفروعها للـ صعوبة الحصول على موظفين مؤهلين لإدارة الفرع 	<ul style="list-style-type: none"> للـ لاوجود لمشاكل اللغة والتأقلم مع القوانين واللوائح للـ تكاليف التوظيف منخفضة للـ زيادة فرص قبول الشركة لدى المجتمع المحلي 	HCN
<ul style="list-style-type: none"> للـ قد يخلق التوظيف من بلد ثالث عداوات بين الموظف وموظفي البلد المضيف للـ قد تسيء الحكومات لقرارات التوظيف من البلد الثالث للـ يؤثر سلبا على دافعية العمال المحليين 	<ul style="list-style-type: none"> للـ أجور هؤلاء الموظفين قد يكون أقل من أولئك القادمين من البلد الأم للـ قد يكون الموظفون من البلد الأجنبي على دارية أكثر من موظفي البلد الأم بخصوص قوانين البلد المضيف ومحيطه 	TCN

Source : Shyamal Gomes, **Recruitment and Selection (International Staffing)**, P.3

الفرع الرابع: معايير الاختيار بين PCN و HCN و TCN:

هناك مجموعة من العوامل التي قد تلعب دورا محددًا في اختيار العاملين من البلد الأم أو البلد المضيف أو من بلد ثالث، نذكر منها:¹

- تكاليف تعيين العاملين وخصوصا المدراء من البلد الأم أعلى بكثير من تكاليف تعيين العاملين والمدراء المحليين نظرا للاختلاف الواسع للأجور بين البلدين والحاجة إلى اضافة نفقات النقل والانتقال والشغل والسكن بالنسبة للعامل أو المدير الوافد للبلد المضيف؛
- حاجة العاملين والمدراء الوافدين على البلد المضيف للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة وبالتالي فقد يحتاج العاملون في الخارج إلى وقت طويل حتى يتكيفو مع الأوضاع الجديدة وتكون في هذه الفترة انتاجيتهم ليست بالمستوى المطلوب؛
- النشاط الذي تعمل فيه الشركة الدولية له دور كبير في اختيار العاملين، فمثلا عندما تمارس الشركة الدولية نشاطها في مجال الخدمات كالمصارف والتأمين فغنه من المفضل تعيين مدراء من البلد الأم او من بلد ثالث في حالة ضعف العاملين وخبراتهم في الدولة المضيفة، وذلك لأن هذا النوع من النشاط يحتاج إلى مهارات وكفاءات خاصة و متميزة، وعندما تكون درجة التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في العمليات الانتاجية والإدارية متطورة تزيد درجة الاعتماد على الكوادر الأجنبية من البلد الذي طورت فيه تلك التكنولوجيا؛
- نسبة الملكية في الشركة الخارجية والتي إذا كانت منخفضة تعني طبيعيا أن الشركة الدولية لن يكون لها صوت مسموع في اختيار مدراءها والعكس إذا كانت نسبة الملكية مرتفعة؛
- رغبة المرشح في الشركة الأم وقدرته هو وأسرته في العمل في ظروف دولية، وإمكانية تحملهم لظروف العمل الجديدة والبعد عن الوطن، خاصة إذا كان البيئة الجديدة مختلفة تماما عن المحلية المألوفة؛
- مدى توفر الكفاءات والخبرات والمهارات لدى المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا في الشركة الأم، من حيث مضمون السجل الوظيفي للمرشحين ومستويات الأداء عندهم والترقيات التي حصلوا عليها؛
- مستوى التقدم والنمو التقني والتطور الاقتصادي للبلد المضيف ومستوى الاستقرار السياسي والأمني ومدى توفر الكفاءات محليا القادرة على النهوض بالأعباء الإدارية الفنية والمالية للشركة.

¹ عطا الله الشريعة و غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص340-341

المطلب الثاني: عوامل نجاح التوظيف في الشركات الدولية

قدمت Rosalie Tung دراسة تعرضت من خلالها للعوامل التي تساهم في نجاح الموظفين الدوليين، وقد قسمت هذه العوامل إلى 4 مجموعات وكل مجموعة مقسمة إلى عوامل عامة والسمات خاصة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3): عوامل نجاح التوظيف في الشركات الدولية

السمات المحددة	العوامل العامة
وتسمى أيضا بالمهارات التقنية وتضم المعرفة التامة بالعمليات التنفيذية في البلد المضيف، مهارات التسيير بشكل عام، كفاءة إدارية عالية وروح الابداع	الكفاءة الوظيفية
المهارات الدبلوماسية وتضم: الإيمان بأن المهمة الموكلة إليه تتوافق وتخدم مساره المهني / الاستعداد لاكتساب انماط سلوكيات وعادات جديدة/ الاهتمام بتعلم لغة وعادات البلد المضيف والتأقلم مع طرق التواصل غير اللفظي (الإشارات، العبارات المشفرة...)/ القدرة على التفاعل مع شركاء العمل	السمات الشخصية
وتسمى بالمهارات الاجتماعية وتضم: القدرة على تحمل الغموض، المجاملة واللباقة، الاحترام، اللطف والمرونة في السلوك/ الثقة والنزاهة في التعامل/ الاستقرار في المشاعر والأحاسيس والمقدرة على التحكم بها (الدكاء العاطفي)	القدرات العلائقية
وتعرف بالمهارات التحفيزية وتمثل في: استعداد الشريك (الزوج او الزوجة) للانتقال والعيش خارج الديار/ قدرة الشريك على التأقلم والتمتع بروح الدعم/ استقرار الزواج	المشغرات البيئية والعائلية

Source : Shyamal Gomes, **Recruitment and Selection (International Staffing)**, P.6

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الموظف في الشركات الدولية

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه العاملين في الشركات الدولية في الآتي:¹

¹ عطا الله الشريعة و غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص.343-345

👉 **تحدي البيئة الطبيعية:** يواجه العاملون في الشركات الدولية صعوبات في التأقلم مع الأجواء الجديدة كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة، والتي غالبا ما تختلف عن الطقس والمناخ في موطنه الأصلي، كما أن هناك تحديات من نوع آخر تواجه هؤلاء العاملين وهي تحديات مستوى المعيشة والرعاية الصحية وتعليم الأطفال والتوفر المدارس الملائمة.

👉 **تحدي البيئة الاجتماعية:** في حالات كثيرة تختلف عادات وتقاليد العاملين عن عادات وتقاليد وأعراف وأنماط السلوك والتفكير السائد في البلد المضيف، حيث يصل العاملون وأسرتهم إلى البلد المضيف حاملين معهم موروثهم الثقافي والاجتماعي والسلوكي وعاداتهم وتقاليدهم من بلدهم الأصلي، وبالتالي بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب قد يعاني المغترب من اختلاف القيم مع مجتمع الاغتراب مما يعرضه لما يسمى بـ: "الصدمة الثقافية" عند وصوله إلى بلد الاغتراب. ولذلك لا بد ان يحاول هؤلاء العاملين وأسرتهم التكيف والتأقلم مع المعطيات والمتغيرات الاجتماعية الجديدة السائدة في البلد المضيف وهو ما قد يستغرق بعض الوقت.

👉 **التحديات المهنية:** وتنتج هذه التحديات بسبب اختلاف طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم، كما تنتج بسبب ضعف كفاءة ومهارة العاملين المحليين الإدارية والمالية والانتاجية والتسويقية وبسبب ضعف التزامهم بضوابط وأنظمة العمل المطلوبة.

👉 **تحدي العودة للمغترب:** 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.

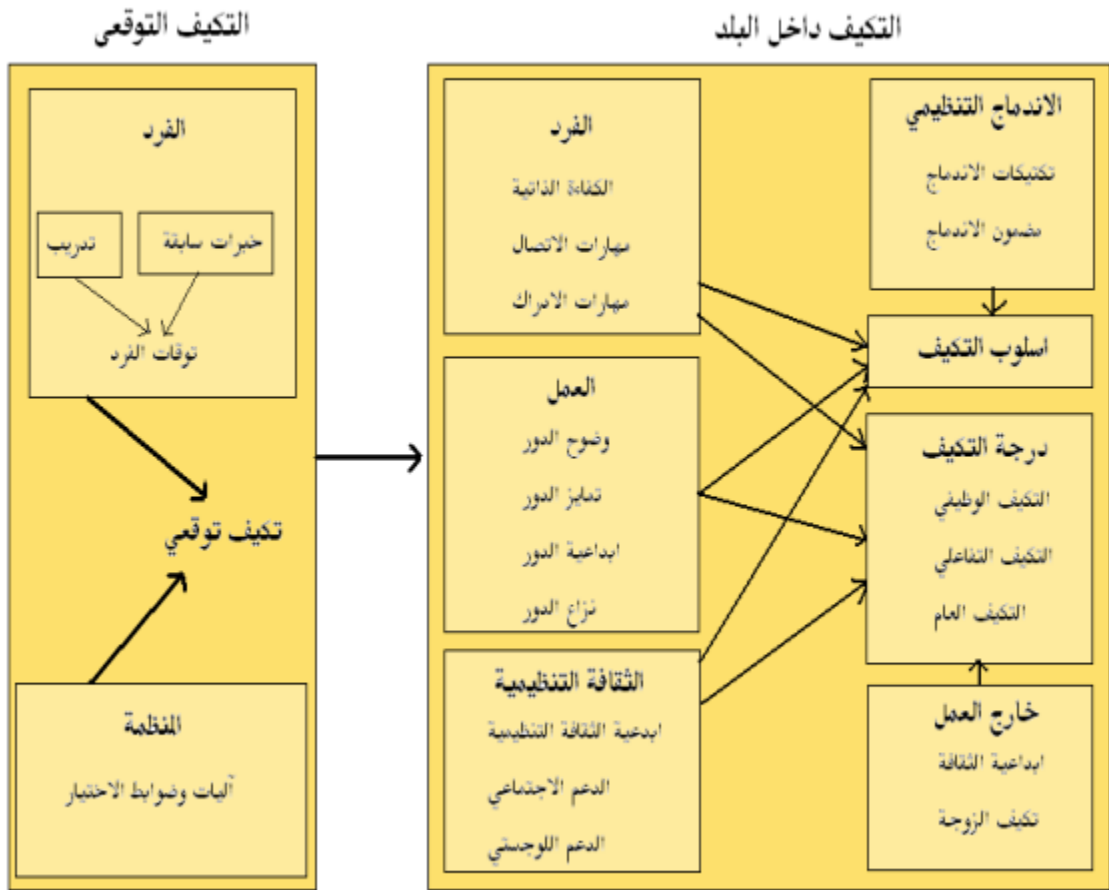
ويمكن التغلب على هذا التحدي الذي يواجه العاملين المغتربين عند رجوعهم للبلد الأم بالآتي:

- وضع استراتيجيات لانتقال المغترب إلى الوطن تساعد على التأقلم والتكيف المريح، مثل استراتيجيات تحديد عدد السنوات التي سيعيها المغترب عن الشركة والوطن الأم، تحديد الوظيفة التي سيعود إليها في الشركة الأم، تحديد الراتب والمزايا التي سيحصل عليها بعد عودته بحيث لا تقل عن المستوى الذي كان يمتلكه قبل سفره للالتحاق بالمهمة الخارجية؛

- وضع برامج تدريبية لمساعدة المغتربين وجعل حياتهم أفضل وتوقعاته حول الحياة أكثر سهولة وواقعية في البلد الأم؛
- التوجه نحو إيجاد عرف وثقافة تنظيمية في الشركة الأم بالاستفادة من العاملين المغتربين وخصوصا في الوظائف القيادية ومعارفهم وخبراتهم التي تراكمت خلال سنين طويلة من العمل في الفروع الدولية؛
- ابقاء العاملين المغتربين على علم بما يجري في الوطن من خلال تحقيق التواصل والاطلاع الدائم على ماتقوم به الشركة الأم من اجراءات وتغيرات ومشاريع جديدة، مما يجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء في المجموعة العاملة في الشركة في الدولة الأم
- تعريف العاملين بشكل دائم بالوظائف المتاحة في المسار الوظيفي، حتى يكونو على علم بأنسب الوظائف المتاحة لهم عند عودتهم إلى الشركة الام؛
- تنظيم رحلات للبلد الأم، حيث تمكنه من العودة من وقت لآخر كما تمكنه من ان يكون على علم ودراية بأية تغيرات قد تحدث أثناء عمله بالخارج.

وللتغلب على التحديات سالفة الذكر، قام مؤخر الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية بوضع نماذج نظرية تساعد على شرح العوامل الواجب توفرها من أجل تكييف فعال في المهمات الدولية وقد ساعدت هذه النماذج على تحديد الأساس النظري للاختيار الفعال للموارد البشرية، ويوضح الشكل التالي مثالا على واحدة من هذه النماذج:

الشكل (1): نموذج نظري لشرح التكيف الدولي للموارد البشرية



المصدر: حسان الممتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، بحث مقدم لقسم الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص10

كما هو ظاهر في الشكل أعلاه فإن هناك نمطين أساسيين من التكيف يجب على الموارد البشرية أن تقوم بهما عندما تذهب في مهمة دولية، الأول هو التكيف التوقعي الذي ينفذ قبل مغادرة الأفراد موطنهم الأصلي والثاني هو التكيف داخل البلد وينفذ ميدانيا في البلد المضيف

الذاتمة

مما سبق نلاحظ تعقد عملية توظيف 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

قائمة المراجع

باللغة العربية:

- 1- أقطي جوهرة، الإدارة الدولية للموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 2- حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، بحث مقدم لقسم الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- 3- عطا الله الشرعة و غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة)، الدار المنهجية، عمان ، 2015.
- 4- هوارى فاتحة وبشير عامر، دور إدارة المغتربين في تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13، جوان 2018.
- 5- يمانى كهينة، إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة دانون جرجرة -الجزائر-)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019-2020.

باللغة الأجنبية:

- 6- Anne-Wil.H & Ashly H.Pinnington, **International Human Resource Management**, 3rd edition, SAGE Publication,London, 2011.
- 7- B.Sirisha, **International Human Resource Management**, A lecture note for MBA 2nd year semester, Departement of Management Studies, Institute Of Thechnology & Management, New Delhi.
- 8- Marie Waxin & Chris Brewster, **The recrutemet, Selection, and Preparation Of expatriates**, Global Mobility and the management of expatriates, Cambridge University Press, Cambridge, U.K, November2020.
- 9- Shyamal Gomes, **Recruitment and Selection (International Staffing)**,
- 10- Waxin M-F& Barmeyer C. (Eds), **Gestion des Ressources Humaines Internatiinals**, 4^{eme} Edition, Edition Liaisons, Paris.