



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير  
تخصص ادارة الموارد البشرية  
الفوج: 02



## التوظيف في الشركات الدولية

تحت إشراف:

\* أ. اقطي جوهرة

من إعداد:

\* رزيق مروة

\* سعدي خديجة

\* هيشر و داد

السنة الجامعية: 2023/2022

## المقدمة

يعتبر التوظيف أحد أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والذي يختلف على حسب طبيعة عمل الشركة، فيقتصر في الشركات المحلية على إيجاد الأفراد المناسبين لأداء العمل والإختيار من بينهم محليا، أما عند التحدث عن شركات الأعمال الدولية فتتعدد المسألة، فعلى الشركات هنا البحث عن أفراد مناسبين للعمل في مختلف أنحاء العالم، والعمل على الحفاظ عليهم واتباع سياسات معينة لتوظيفهم، مع العمل على تكيفهم في بلدان الإغتراب.

وإنطلاقا مما سبق نستطيع طرح السؤال التالي: ماهي مصادر الحصول على الموظف الدولي؟ وماهي سياسات توظيفه؟

## المبحث الاول: ماهية الموظف الدولي

### المطلب الاول: مفهوم الموظف الدولي

يمكن تعريف الموظف الدولي بانه: "كل من يعمل في خدمة احدى المنظمات الدولية بصفة مستمرة ودائمة ووفق ماتمليه احكام ميثاقها ولوائحها مستهدفا تحقيق مصلحة المنظمة واهدافها".<sup>1</sup> ومن خلال هذا التعريف نستنتج ان:

- مهمة الموظف في خدمة المنظمة دائمة ومستمرة وليست مؤقتة.
- يخضع الموظف في علاقته بالمنظمة لنظام قانوني تضعه لتنظيم هذه العلاقة وليس للقانون الداخلي لاية دولة من دول الاعضاء في المنظمة.
- ان يكرس الموظف نفسه كليا لنشاط وظيفته.
- يعمل على تحقيق اهداف تستهدفها المنظمة الدولية ولايهم بالمصالح الخاصة.

### المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموظف الدولي

تنقسم مصادر الحصول على الموظف الدولي الى:<sup>2</sup>

#### ❖ من البلد الام:

- العديد من الشركات تحبذ ان الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج تتولى من طرف مديرون وتقنيون وخبراء ينتمون الى البلد الاصلي، وهذا راجع لمميزات نذكر منها:
- ينقلون معرفة كيف يسير العمل في البلد الام الى العاملين في الخارج.
  - يعزز الثقافة التنظيمية.
  - ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصا في حالة الازمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف.
  - يكتسبون المعرفة والمهارات المتوافرة في البلد الاجنبي المضيف ويقدمونها للبلد الام
  - يسهل عملية الاتصال والرقابة .

اما المساوي فنتمثل في:

- التكلفة العالية الناجمة عن الاختلاف الواسع في مستوى الاجور بين البلد الام والمضيف بالاضافة الى تكلفة الانتقال والسكن.

<sup>1</sup> حمشة مكي، المركز القانوني للموظف الدولي، مذكرة ماستر، تخصص القانون الدولي وحقوق الانسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 13،14.

<sup>2</sup> حسان المتني، ادارة الموارد البشرية الدولية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص4.

- حاجتهم لتكيف مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة.
- مشكلة عدم التأقلم.
- تولد شعور عدم الرضا لدى العاملين في البلد المضيف لان فرص تقدمهم الوظيفي اصبحت محدودة.

#### ❖ من البلد المضيف:

مع تنامي الشعور القومي لدى مختلف شعوب العالم الثالث، وجدت الشركات الدولية نفسها امام ضرورة التوظيف من البلد الام حتى في الوظائف الرئيسية وهذا لتفادي مختلف الاتهامات التي توجه نحوها.

و من مزايا هذا النوع من التوظيف:

- الابعاء المالية منخفضة.
  - سهولة انجاز اعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفته الكاملة بثقافة ولغة البلد.
  - التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية.
- اما المساوي فتمثل في عدم قدرة هؤلاء العاملين على فهم سياسة الشركة في البلد الام وطبيعة عملها.

#### ❖ من بلد ثالث:

اي اختيار العاملين من بلد يختلف عن بلد الشركة الام وكذلك البلد المضيف، ويتم اللجوء اليه لكونه اقل تكلفة وسهولة تعامل هذا الموظف مع العمل الدولي.

### **المطلب الثالث: خصائص الموظف الدولي**

هنالك مجموعة من الخصائص التي يجب ان تستوف في المورد البشري لكي يكون موظف دولي فعال، نذكر منها:<sup>1</sup>

- الاستعداد والتحمس لفكرة السفر الى الخارج.
- القدرة التقنية على القيام بمهامه.
- التمتع بقبالية التكيف.
- التمتع بمهارات شخصية جيدة والقدرة على التواصل وتكوين علاقات مع الاخرين.

<sup>1</sup>Shyamal Gomes, international human resources management, Recruitment and Selection (International Staffing), p5.

## المبحث الثاني: تعيين الموظف الدولي

### المطلب الاول: سياسات التوظيف الدولي

قدم Perlmutter عام 1969 توجهات دولية للتوظيف تعرف ب: Ethnocentric و Polycentric و Geocentric . اذ اصبحت هذه التوجهات الثلاثة الطريقة المعيارية لوصف سياسات التوظيف في الشركات الدولية، حيث:<sup>1</sup>

- اذا اتبعت الشركات الدولية التوجه الاول فانها تقوم بتعيين مواطني الدولة الام في المستويات العليا لفروع الشركة (PCN) وهم مواطنوا الوطن الذي يقع فيه المقر الرئيسي.
- اما اذا اتبعت التوجه الثاني فانها تقوم بتوظيف مواطني الدولة المضيفة (HCN) وهم مواطنوا البلد الذي توجد فيه الشركة التابعة او في اي وقت تقوم المنظمة بتجنيد مواطني الدولة التي تقع فيها الشركة التابعة.
- اما التوجه الثالث يكون من مواطني دولة الثالثة (TCN) وهم مواطنوا الدول الاخرى وهم ليسوا من مواطنيها.

ويمكن تلخيص مزايا وعيوب هذه التوجهات في الجدول التالي:

العيوب	المزايا	التوجه
-الحاجة لدفع المزيد للوافدين من الوطن. -الاختلاف بين الثقافات قد يؤدي الى تصادم بين الموظفين من مستويات مختلفة. -قد يصاب موظفوا البلد المضيف بخيبة امل بسبب فقدان مناصب في الادارة الرئيسية.	-القدرة على مراقبة عمليات الشركات التابعة بشكل فعال. -امكانية ازالة حواجز الاتصال بين المقر والشركات التابعة. -تنسيق افضل للانشطة بين الشركة الام والتابعة.	PCN
-قد لا يخلق دائما نطاقا لتنسيق افضل بين المقر الرئيسي والشركات التابعة. -غياب التحكم السريع في العمليات بسبب احتلال مواطني البلد المضيف للمناصب الادارية الرئيسية.	-يخلق الرضا الوظيفي واثراء الوظائف لمواطني البلد المضيف. -تحمل تكاليف اقل مقارنة بTCN.	HCN

<sup>1</sup> جوهرة اقطي، الادارة الدولية للموارد البشرية، محاضرات، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص21.

<p>-من الصعب مراقبة العمليات والتحكم فيها. -عرقلة جهود المواطنين المحليين في ترقية رتبهم وتوليهم مناصب عليا في الفروع الاجنبية.</p>	<p>-يسهل الميزة التنافسية ويساعد الوصول الى وضع امبراطورية السوق. -اقل تكلفة من الاحتفاظ بالمدير الدولي من PCN.</p>	<p>TCN</p>
---	---	------------

## المطلب الثاني: طرق توظيف الموارد البشرية الدولية

تنقسم الطرق الى نوعين:<sup>1</sup>

### ❖ طرق التوظيف الداخلي:

تتمثل في استخدام قواعد البيانات الداخلية للشركة، فيتم اخذ المرشحين المحتملين بناء على خبراتهم في العمل وادائهم ومهاراتهم وتوافرهم وتفضيلاتهم فيما يتعلق بمهمة دولية محتملة، ويمكن كذلك ربط قاعدة البيانات الدولية بقاعدة ادارة المواهب الخاصة بتتبع المواهب المنتقلة دوليا.

### ❖ طرق التوظيف الخارجي:

عندما يتعذر الحصول على المرشحين المناسبين للمهام الدولية داخيا، تتجه الشركات الى السوق الخارجية وتشمل نشر الوظائف عبر الانترنت، الحملات الاعلامية، دعايات ووكالات التوظيف والجامعات ومعارض التوظيف.

## المطلب الثالث: معايير اختيار الموظف الدولي

تتبع المنظمات مجموعة من المعايير لاختيار الاشخاص الاكثر قدرة على القيام بالوظيفة نذكر منها:<sup>2</sup>

❖ القدرة التقنية: لكي يتمكن المترشح المختار من اداء مهمة، من الضروري وجود المهارات الفنية والادارية اللازمة، كونها توفر الفهم الاساسي لما يتم شمله في مهامه وما يعتقد انه قادر

<sup>1</sup> Maria Waxin, Chris Brewster, The Recruitment, Selection, and Preparation of Expatriates, November 2020, P2.

<sup>2</sup> Recruiting and Selecting Staff for international Assignment, <https://theintactone.com/2019/02/09/shrm-u4-topic-3-recruiting-and-selecting-staff-for-international-assignments/>, 10/10/2022, 18:15.

- على القيام به. وتتنظر المؤسسة الدولية الى تجربة المغتربين على انها مهمة للغاية، وهناك حاجة الى خبرة طويلة للحصول على المعرفة المناسبة لتطوير منظمة ناجحة.
- ❖ **الملائمة بين الثقافات:** وقال Dowling and Welch "الاشياء المهمة التي يجب مراعاتها عند تقييم ملائمة المرشحين عبر الثقافات، هي المهارات اللغوية، والتعاطف الثقافي، والموقف اتجاه الثقافات الجديدة ومستوى الموظفين والاستقرار العاطفي." هذا ما يؤكد على اهمية انشاء علاقات طبيعية والحفاظ عليها، حيث ليس من السهل تقييم مدى ملائمة المترشح عبر الثقافات.
- ❖ **متطلبات الأسرة:** يمكن ان يتاثر نجاح المغترب في الخارج بالزوج/ الاسرة، حيث تجد العائلات صعوبة في التكيف لانها يمكن ان تعاني من الفصل بسبب الخضوع لاندماج في بيئات جديدة.
- ❖ **المتطلبات الخاصة بالمنظمة:** يحتاج ممارس الموارد البشرية الى النظر في متطلبات المنظمات قبل اختيار المترشح، كون هنالك امكانية لحكومات البلدان المضيضة ايقاف نقل المغتربين حيث هي التي تصدر تصاريح العمل والتاثيرات للمغتربين.
- ❖ **المهارات اللغوية:** تعد المهارات اللغوية عاملا مهما، ويمكن اعتبار معرفة لغة البلد المضيف ضرورية للعديد من المناصب الادارية رفيعة المستوى، الى جانب القدرة على التواصل بنجاح. معرفة اللغة الاجنبية للبد المضيف تساعد المغتربين واسرهم/ ازواجهم على الشعور بمزيد من الرضا في البيئة الجديدة.
- ❖ **متطلبات المؤسسات الدولية:** لها تاثير على القرارات ومعايير الاختيار التي يجب استخدامها. مهارات التدريب مهمة جدا، بحيث يمكن للمغتربين تدريب السكان المحليين والتأكد على مهارات التفاوض في بيئات الاعمال الجديدة. فترة المهمة هي عامل اخر يؤثر على الاسرة/ الزوج.

## المبحث الثالث: الموظف الدولي في بلد الاغتراب

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

- يواجه الموظف الدولي في بلد الاغتراب مجموعة من التحديات نذكر منها:<sup>1</sup>
- ❖ **تحدي البيئة الطبيعية:** كاختلاف درجة الحرارة والرطوبة بين بلديين وايضا مستوى الخدمات.
- ❖ **البيئة الاجتماعية:** بسبب الاختلاف بين البلد الام وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات مما يشعر بالصدمة الثقافية.
- ❖ **التحديات المهنية:** ناتجة عن اختلاف طبيعة الثقافات المستخدمة في البلد المضيف وعن تلك المستخدمة في البلد الام.

<sup>1</sup> حسان متني، ادارة الموارد بشرية الدولية ، مرجع سابق، ص6،7.

❖ تحدي العودة: عند عودة المغترب يجد صعوبة في قدرته على التكيف مع الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية في بلدهم الام.

### **المطلب الثاني: تكيف وتاقلم الموارد البشرية في بلد الاغتراب**

قام مجموعة من الباحثون في مجال ادارة الموارد البشرية الدولية بوضع نماذج نظرية تساعد على شرح العوامل الواجب توفرها من اجل تكيف فعال في المهمات الدولية، ومن بين هذه النماذج نموذج نظري يوضح التكيف الدولي للموارد البشرية، فحسبه هناك نمطين اساسيين من التكيف يجب على الموارد البشرية ان تقوم بهما عندما تذهب في مهمة دولية :<sup>1</sup>

- ❖ التكيف التوقعي: هو يكون قبل مغادرة الافراد لموطنهم الام والذي يشمل توقعات الفرد من حيث خبرات سابقة وتدريب، والمنظمة من حيث آليات و ضوابط الاختيار.
- ❖ التكيف داخل البلد: والذي ينفذ ميدانيا في البلد المضيف ويشمل الفرد والثقافة التنظيمية والاندماج التنظيمي بالاضافة الى خارج العمل كلها عوامل تؤثر على اسلوب ودرجة التكيف.

---

<sup>1</sup> حسان متني، ادارة الموارد بشرية الدولية، مرجع سابق، ص10،9.

## الخاتمة

من خلال ماسبق نستنتج ان النجاح في العمل الدولي ايا كان مجاله يتطلب العديد من القدرات والمهارات المتميزة والتي لا تتوفر عند اي كان، ووفقا لهذه القدرات والمهارات توكل اليهم مهام مهمة وهم يعيدون عن مراكز رئاسة عملهم الرئيسية، مواجهها اثناء ذلك كل الاختلاف والتباعد الزمني والجغرافي، مع صلاحيات اتخاذ قرارات قد تكون مصيرية ولهذا يجب الاختيار بعناية المديرين الاكفاء، خاصة لكون الموظف الدولي من الصعب الحصول عليه ومن السهل فقده ان لم تحافظ الشركة عليه.

## الفهرس

- 1.....المقدمة
- 2.....المبحث الاول: ماهية الموظف الدولي
- 2.....المطلب الاول: مفهوم الموظف الدولي
- 2.....المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموظف الدولي
- 3.....المطلب الثالث: خصائص الموظف الدولي
- 4.....المبحث الثاني: تعيين الموظف الدولي
- 4.....المطلب الاول: سياسات التوظيف الدولي
- 5.....المطلب الثاني: طرق توظيف الموارد البشرية الدولية
- 5.....المطلب الثالث: معايير اختيار الموظف الدولي
- 6.....المبحث الثالث: الموظف الدولي في بلد الاغتراب
- 6.....المطلب الاول: التحديات التي تواجه الموارد البشرية في بلد الاغتراب
- 7.....المطلب الثاني: تكيف وتاقلم الموارد البشرية في بلد الاغتراب
- 8.....الخاتمة
- 9.....الفهرس
- 10.....قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- حمشة مكي، المركز القانوني للموظف الدولي، مذكرة ماستر، تخصص القانون الدولي وحقوق الانسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
- حسان المتني، ادارة الموارد البشرية الدولية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
- جوهرة اقطي، الادارة الدولية للموارد البشرية، محاضرات، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
- Shyamal Gomes, international human resources management, Recruitment and Selection (International Staffing).
- Maria Waxin, Chris Brewster, The Recruitment, Selection, and Preparation of Expatriates, November 2020.
- Recruiting and Selecting Steff for international Assignment, <https://theintactone.com/2019/02/09/shrm-u4-topic-3-recruiting-and-selecting-staff-for-international-assignments/> , 10/10/2022, 18:15.