

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الإدارة الدولية للموارد
البشرية

سنة ثانية ماستر

فوج 4

تخصص إدارة

موارد بشرية

مدخل للإدارة الدولية للموارد البشرية

تحت إشراف

د. اقطي جوهرة

من إعداد

كرام لينة

قواند اسامة

2023/2022

خطة البحث

المبحث الأول: ماهية الإدارة الدولية للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية.

المطلب الثاني: دوافع التوجه الى الإدارة الدولية للموارد البشرية.

المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الدولية للموارد البشرية.

المطلب الرابع: أهداف الإدارة الدولية للموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحديات الإدارة الدولية للموارد البشرية وممارساتها.

المطلب الأول: تحديات الإدارة الدولية للموارد البشرية.

المطلب الثاني: أساليب مواجهة التحديات.

المطلب الثالث: ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية.

المقدمة:

من الملاحظ في العقود الأخيرة تعاظم أهمية العنصر البشري لأي منظمة، حتى أصبح العنصر البشري وما يحمله من معارف وتأهيل أحد أركان تقييم الشركات بعد ان كان تقييمها مقتصرًا على الجوانب المالية، كما انه العنصر القادر على الاستغلال الأمثل للعناصر الأخرى لذا اختص دور إدارة الموارد البشرية في البحث عنه وتدريبه وتحفيزه ومكافأته، بعد ان حددت أهدافها في العمل وتوزيع مسؤوليات وسلطات هذا الأخير، ولكن مع ظهور جملة من التغييرات والتطورات الحاصلة في مختلف المجالات اهمها المجال الاقتصادي، دفع الشركات الى توسيع مجال عملها الى خارج حدود الدولة ليكون العاملين في الفروع التابعة لهته الشركات من جنسية الشركة الام او من جنسيات أخرى(الشركات متعددة الجنسيات)، وهذا ما يستدعي الى وجود إدارة دولية للموارد البشرية.

الإشكالية:

ماهية الإدارة الدولية للموارد البشرية، وفيما تتمثل التحديات التي تواجهها، وكيفية مقاومتها لهته التحديات؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي الإدارة الدولية للموارد البشرية؟
- ماهي اسباب التوجه للإدارة الدولية للموارد البشرية واهدافها؟
- ما الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الدولية للموارد البشرية؟
- ماهي الممارسات المطلوبة منها، واهم التحديات التي تواجهها، وكيفية مقاومتها لهته التحديات؟

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الدولية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الشركات متعددة الجنسيات.

شرح الكلمات المفتاحية:

- ✓ الإدارة الدولية للموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية بالقضايا التي تتجاوز الحدود الوطنية أو تتم في مواقع أخرى غير المقر الرئيسي في البلد الأم.
- ✓ ادارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.
- ✓ الشركات متعددة الجنسيات: الشركة التي تقوم بشكل او باخر وحسب اختصاصها بالاستثمارات مباشرة في أكثر من دولة، وتنظم نشاطاتها في الحاضر والمستقبل فيما يخص التسيير والاستراتيجية على المدى الطويل في الإطار الدولي.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الدولية للموارد البشرية:

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية

❖ المفهوم الأول:

هي مجموعة الأنشطة التي تشمل التوظيف وتقييم الأداء والتطوير والتدريب، والتعويضات وعلاقات العمل في فروع الشركات متعددة الجنسيات.¹

❖ المفهوم الثاني:

هي عملية تدبير واستقطاب واستخدام الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها لتحقيق اهداف التوجه العالمي للشركة.²

يشمل نشاط إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية النشاط المجالات التالية:

أولاً: الشركة الام او المركز الأصلي او الرئيسي.

ثانياً: الشركات التابعة او الفروع الدولية بالبلاد المضيفة.

ثالثاً: بلاد أخرى قد تكون مصدراً للعمالة او للمدخلات أخرى.

المطلب الثاني: دوافع التوجه الى الإدارة الدولية للموارد البشرية³

- ظهور الشركات متعددة الجنسيات، مما أدى الى زيادة حركة الموارد البشرية.
- دور إدارة الموارد البشرية الفعال في تحديد نجاح او فشل الاعمال الدولية، حيث ان نجاح هذه الأخيرة يعتمد على جودة إدارة الشركات متعددة الجنسيات.
- أهمية الدور الذي تلعبه استراتيجية الموارد البشرية في التطبيق والرقابة في المؤسسات الدولية.
- التكاليف المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن انخفاض أداء الموظفين.
- التوجه نحو الهياكل التنظيمية الشبكية للشركات متعددة الجنسيات ساهم في تسهيل العلاقات الشخصية وفتح قنوات الاتصال الافقية، وللموارد البشرية دور مهم فيها.

¹ زكريا الدوري واحمد صالح، إدارة الاعمال الدولية من منظور سلوكي استراتيجي، دار اليازوري للنشر

² عبد اللطيف، عبد الطيف، إدارة الاعمال الدولية، دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2005

³ Hodgetts, richard . international management . new york :mc graw hill ,2000

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة الدولية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية⁴

الإدارة الدولية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
<p>وضائف ونشاطات كثيرة</p> <p>يؤدي العمل في البيئة الدولية الة جعل إدارة الموارد البشرية تنهمك في نشاطات أكثر وأكبر مثل كيفية التعامل مع الأمور وجوانب مختلفة عن البيئة المحلية كالضرائب الدولية واختلاف اللغة والثقافات والخدمات الدولية وغيرها.</p>	<p>وضائف ونشاطات قليلة</p> <p>يؤدي العمل في البيئة المحلية الى جعل إدارة الموارد البشرية الدولية تعمل وفق أنشطة ووظائف محددة نسبيا فهي تتعامل مع موارد بشرية في بلد واحد ولغة وثقافة واحدة</p>
<p>شمولية أكبر في حياة الموارد البشرية</p> <p>وضع برامج وسياسات وتطبيقات لمجموعة متنوعة ومختلفة من الموارد البشرية التي تكون بحاجة الى ممارسات وسياسات أكثر توسعا من الممارسات المحلية لأجل ان تتمكن من خلق الموائمة بين هذا التنوع والسعة والجودة في أنشطة الموارد البشرية.</p>	<p>شمولية اقل في حياة الموارد البشرية</p> <p>وضع برامج وسياسات وتطبيقات الخاصة ب إدارة الموارد البشرية تمتاز بدرجة قليلة من الشمولية والتوسع في حياة الموارد البشرية سواء داخل او خارج حدود المنظمة.</p>
<p>مؤثرات ومخاطر كبيرة متنوعة</p> <p>إدارة الموارد البشرية تعمل في ظل بيئة عالمية غير واضحة وغير معروفة وكثيرة المتغيرات وفي ظل ثقافات ولغات وقيم متعددة ومتنوعة ومختلفة وبالتالي فإنها تحمل الكثير من المخاطر التي قد تؤدي الى الفشل في مختلف الجوانب سواء كانت مالية او بشرية او غير ذلك</p> <p>مصادر الحصول على الموارد البشرية غير محدودة</p> <p>إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أكثر من سوق عمل داخليا وخارجيا للحصول على الموارد البشرية وهي بحاجة الى سياسات وإجراءات كثيرة ومتنوعة ترتبط بعمليات الاختيار والتعيين والانتقال والتي لا تتميز بالسهولة وأنها تمتاز بالتعقيد والصعوبة.</p>	<p>مخاطر ومؤثرات قليلة ومحدودة</p> <p>مخاطر</p> <p>إدارة الموارد البشرية تعمل في ظل بيئة محلية مستقرة ومتشابهة وفي ظل ثقافة واحدة وقيم متشابهة ومعروفة بشكل نسبي وبالتالي فان احتمال الفشل والمخاطر تكون قليلة ومحدودة.</p> <p>مصادر الحصول على الموارد البشرية محدودة</p> <p>إدارة الموارد البشرية تتعامل مع سوق عمل واحد هو السوق الداخل الذي يوفر الموارد البشرية التي تلائم عمل المنظمة والذي يتضمن إجراءات تتميز بالسهولة وقليلة التعقيد.</p>

⁴عبد العزيز الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009م، ص: 220، 221، 222.

المطلب الرابع: اهداف الإدارة الدولية للموارد البشرية⁵

جذب وتوفير موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة عالية لان الموظف الدولي له مهام استراتيجية في الإدارة العليا والوسطى.

- اكتشاف أنماط التفكير والسلوكيات المختلفة وتفسيرها من اجل تسيير الموارد البشرية بشكل صحيح.
- جعل جميع الموظفين قادرين على فهم بعضهم البعض من خلال خلق ثقافة تعلم وانفتاح.
- التعرف على مختلف العوامل التي تؤدي الى تميز المنظمة وتؤثر على نجاحها.
- تطوير وتحسين العلاقات داخل وخارج المنظمة.
- دفع الموظفين وتحفيزهم نحو التغيير.
- التعرف والبحث عن مختلف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية.

⁵محمد محسن وباقر بلجات، دور ممارسات دور الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكل الاغتراب الوظيفي، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2018، 3، ص:23.

المبحث الثاني: تحديات وممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية:

المطلب الأول: تحديات الإدارة الدولية للموارد البشرية.⁶

العوامل الثقافية والاجتماعية:

- التنمية البشرية.
- مستوى التدريب والتعليم.
- توافر المهارات.
- تعدد الثقافات (عادات ، قيم ، تقاليد ، تفكير المجتمعات.....).

العوامل الاقتصادية:

- تعاضد دور الشركات متعددة الجنسيات .
- المنافسة الكبيرة في مجال الاعمال والخدمات .
- الحرية والمرونة الكبيرة في انتقال رؤوس الأموال والعمالة عبر القارة الأرضية.
- اختلاف الوضع الاقتصادي من دولة الى دولة.

العوامل السياسية والقانونية:

- تزايد الاهتمام بحقوق الانسان وكرامته وحرية.
- الالتزام بالقوانين واللوائح من حيث الحد الأدنى للأجور وساعات العمل والاجازات والحقوق والواجبات والامن الصناعي والصحة المهنية.
- الاهتمام بالبعد الدولي في اختيار الخبراء والقيادات الإدارية.
- مستوى الاستقرار السياسي في الدول.
- مدى تدخل الشعب في السياسة
- اختلاف القوانين بين الدول وصدور قوانين جديدة كل فترة

العوامل التكنولوجية:

- التطور الفائق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الخبرة والذكاء الاصطناعي.
- الاهتمام بالابتكار والتجديد والبحوث والتطوير لخلق ميزات تنافسية.
- تحول المنظمة الى منظمات المعرفة.

⁶ علاء الطيب، اثر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في رضا العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، دمشق، ص:

المطلب الثاني: أساليب مواجهة تحديات الإدارة الدولية للموارد البشرية⁷.

1. ان تعمل إدارة الموارد البشرية الدولية على تكوين صورة خاصة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات وتحقيق الأهداف:

- ✓ تحديد اهداف ذكية لنفسها
- ✓ التركيز على إدارة النتائج وخدمة العملاء.
- ✓ استغلال مهارات العاملين لديها من الناحية الإدارية والسلوكية.

2. ان تكون قادرة على المساعدة في مجال إدارة التغيير في المنظمة:

- ✓ تهيئة وتدريب العاملين الموجودين لديها على التغيير وإدارة التغيير.

3. التوجه نحو اعتماد مسؤولية التطوير الذاتي في المنظمة:

- ✓ وضع برامج تدريبية تتعلق في جوانب مختلفة من المهارات كالآتي:
- ✓ التدريب على المهارات السلوكية ووضع الأهداف الذكية.
- ✓ التدريب على التعلم والتطوير الذاتي للعاملين.
- ✓ التدريب على العمل في مجموعات وفرق عمل.

4. العمل على ضرورة تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للأخرين من خلال:

- ✓ ان تقوم بالإحاطة الجيدة لمفاهيم وبرامج القياس والتطوير للأداء المؤسسي والأداء الوظيفي.
- ✓ العمل على تعلم مهارات العمل مع الآخرين.
- ✓ التشجيع على أساليب عمل جديدة كأسلوب المساندة والتوجيه.

المطلب الثالث: ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية⁸

تحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية:

➤ رسم سياسات اختيار و استقطاب : من خلال استقطاب المديرين والخبراء والاستشاريين المؤهلين والمدرّبين بما يتلاءم مع متطلبات التطور العالمي بما يحقق الكفاءة اللازمة لشغل المراكز الدولية، ان من سمات الشركات الدولية تجميع عدد كبير من المديرين والعاملين القادمين من بيئات وثقافات وحضارات متباينة وربما مختلفة اختلاف الضدين، وان خلط هذه الكوادر مع بعضها البعض في سبيل اخراج عمل منتج وفعال امر في غاية الصعوبة، ومنه على ادارى الموارد البشرية ان تختار الكوادر في شكل توليفة تحقق التلاحم الذي تنشده الشبكة انطلاقا من توجه دولي.

⁷ علاء الطيب، مرجع سابق، ص:31،32.

⁸ محمد بازرباشي، إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي، رسالة ماجستير إدارة اعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، دمشق، ص:6،5.

- وضع اليات للتنسيق بين المركز الرئيسي والفروع والعاملين في مناطق مختلفة: ويكون ذلك بأساليب حديثة غير تقليدية، ووضع الاستراتيجيات المرنة والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الدقيقة.
- التعليم والتدريب من منطلق عالمي: وذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق ذلك وتوصيف محتوياتها واختيار الأوقات المناسبة لتنفيذها الاستعانة بالمدرسين المتميزين في هذا المجال، فهذه الشركات تعتمد على سياسات معينة لتدريب الافراد المحليين والأجانب للعمل جنباً على جنب بالتدريب.
- المناورة في المهارات والخبرات: تتطلب مرونة عالية في نقل الخبرات والمهارات بين الفروع دون أن يترتب على ذلك اثار سلبية على أحد الفروع.
- تنمية روح البحث والقدرة على التجديد والابتكار والابداع، والعمل على نشر المعرفة بين الفروع المختلفة للشركة.
- بناء روح الفريق العملي.
- تخطيط المسارات المهنية على المستوى العالمي.
- تقييم الأداء من منظور التوجه العالمي.
- التطوير التنظيمي.
- وضع نظام أجور ومرتببات وحوافز طبقاً للمستوى العالمي.

الخاتمة:

مما سبق نلاحظ ان إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية كبيرة خاصة في المنظمات الدولية ذلك بسبب مختلف التحديات التي تواجهها وخاصة جانب اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب ادارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عالي من الكفاءة يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة.

المراجع:

زكريا الدوري واحمد صالح، إدارة الاعمال الدولية من منظور سلوكي استراتيجي، دار اليازوري للنشر
عبد العزيز النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان،
2009م، ص:220، 221، 222

عبد اللطيف، عيد الطيف، إدارة الاعمال الدولية، دمشق: منشورات جامعة دمشق،2005

علاء الطيب، اثر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في رضا العاملين، رسالة ماجستير في إدارة
الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، دمشق، ص: 30

محمد بازرباشي، إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي، رسالة ماجستير إدارة اعمال، كلية الاقتصاد،
جامعة دمشق، سوريا، دمشق، ص:5،6

محمد محسن و باقر بلجات، دور ممارسات دور الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكل الاغتراب
الوظيفي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2018،3، ص:23

Hodgetts,richard .international management . new york :mc graw hill ,2000