

## المحاضرة الأولى: التوجه نحو الأعمال الدولية (تابع)

### 3. النموذج التنظيمي العالمي:

بدأت الفترة في ما بين 1960 و1970 التخفيضات في الرسوم الجمركية تظهر تأثيرها. صاحب هذه الفترة انخفاض تكاليف المواصلات وعوائق الاتصال. إضافة إلى أن التكنولوجيات الإلكترونية الجديدة زادت من الحد الأدنى لكفاءة العديد من الصناعات وأخيراً أصبحت تفضيلات المستهلكين أكثر تجانس نتيجة زيادة معدلات السفر والتواصل. كل هذه التطورات جعلت المنتجات أكثر معيارية. إن معيارية تفضيلات وحاجات الزبائن صنع مركزية وتكامل مربح. حيث أن تنافسية الشركة في دولة ما أصبح يعتمد على تنافسيتها في دول أخرى. إن المثال الكلاسيكي للنموذج التنظيمي العالمي هو الصناعة الإلكترونية والإستراتيجية الأفضل في هذه الصناعات هي إعطاء الأولوية للكفاءة حيث استخدمت هذه الإستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات اليابانية. في ظل الهيكل العالمي تكون فيه مركزية للأصول، الموارد، والمسؤوليات.

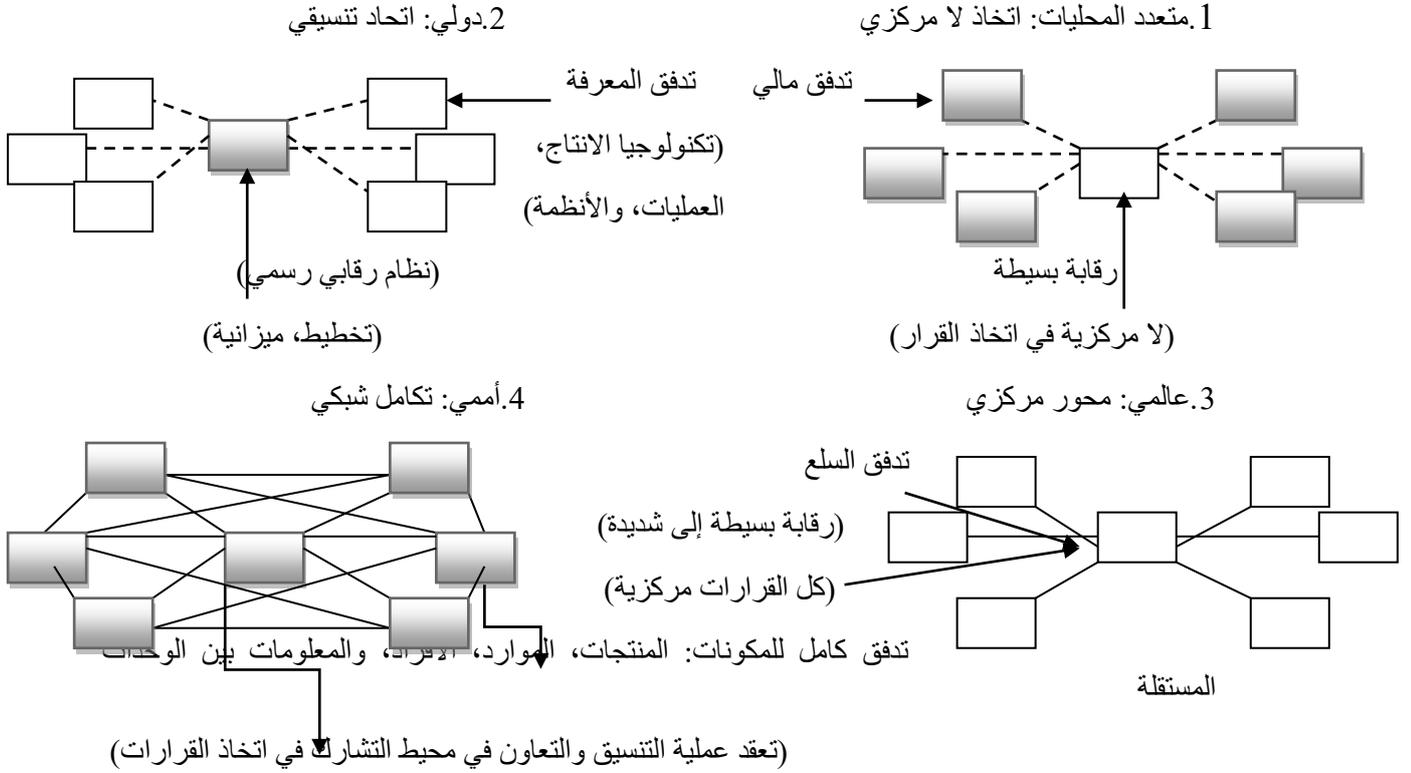
حيث أن دور الفروع محدد بالبيع والخدمة، فمقارنة بالفروع في المنظمات المتعددة محلياً، أو المنظمات الدولية فإن المنظمات العالمية أقل استقلالية في الممارسات. وهنا يسمى الهيكل بـ المحور المركزي، وهذا النوع من التنظيم يتماشى مع العمليات والمعايير الإدارية في الشركات اليابانية. إن مركزية اتخاذ القرار والرقابة يسمح لهذه الشركات بالمحافظة على تعقد النظام الإداري مما يتطلب اتصال مكثف والتزام شخصي.

### 4. النموذج التنظيمي الأممي (الكوني):

في أواخر السبعينات زاد اهتمام الدول المضيفة بمدى تأثير الشركات متعددة الجنسيات على الميزان التجاري، توظيف مواطني البلد المضيف والتنافسية الدولية لاقتصادياتهم. ونتيجة لذلك بدأت الدول المضيفة في ممارسة قوتها السيادية، تم إعادة وضع الرسوم الجمركية لتحديد الاستثمارات الأجنبية المباشرة، إضافة إلى جهود أخرى تمد عمليات العولمة في البلدان المضيفة. استخدام البرمجيات أصبح مهم في نمو عدد كبير من الصناعات (من الاتصالات إلى الحاسوب ثم الإلكترونيات) هذه التطورات سهلت رد فعل المستهلكين، الذين بدعوا يبحثون ثانياً عن الحاجات المحلية. والمشكلة أنه لا يمكن العودة مرة أخرى للمنظمات متعددة المحليات، لأن الابتكارات الدولية والكفاءة العالمية لا تزال أهم العوامل التنافسية، وعلى الشركات أن تهتم بكل من الكفاءة العالمية، الاستجابة المحلية، والتعلم الدولي في نفس الوقت، لذلك يجب أن تكون إستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات أكثر مرونة، ترك كل قرار إستراتيجي يعتمد على التطورات الخاصة فأصبحت الإستراتيجية غير واضحة. إن الإستراتيجية في ظل النموذج الأممي يجب أن تعتمد على تخطيط إستراتيجي متين حتى تكون تكيفية أو متزايدة أو ملخبطة أو ظاهرة. نوع الملائمة بين الهيكل والإستراتيجي هنا يكون مرناً. وتكلم Bartlett and Ghoshal عن الهيكل الشبكي المتكامل الذي يربط بين كل وحدات الشركة. بينما الأصول، الموارد، والقدرات لا تكون مركزية بالكامل ولا لامركزية بالكامل بحيث أن لكل فرع خبرة ودور إستراتيجي متميز مما يجعل الشركة تعتمد على مجموعة "مراكز إستراتيجية" ولكل مركز (فرع) دور إستراتيجي في منطقة معينة. وفي هذه الحالة بنت الشركة شبكة من المراكز الإستراتيجية.

يمكن تلخيص أهم خصائص النماذج التنظيمية الأربعة في الشكل الموالي:

### الشكل (1): خصائص النماذج التنظيمية الدولية



Source : Barteltt and Ghoshal, 2000

### 1- الإستراتيجية والإدارة الدولية للموارد البشرية

توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى نمو الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الدولية نلخصها فيما يلي:

- سرعة التوجه نحو الدولية والمنافسة العالمية زادت من عدد الشركات متعددة الجنسيات، مما أدى إلى زيادة حركة الموارد البشرية.
- زيادة الاعتراف بفعالية إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح أو فشل الأعمال الدولية، حيث أصبح نجاح الأعمال العالمية يعتمد على جودة الإدارة في الشركات متعددة الجنسيات.
- فشل أو انخفاض أداء الموظفين الدوليين جد مكلف من الناحية البشرية والمالية، كما أن هناك تكاليف غير مباشرة لانخفاض أداء الموظفين الدوليين مثل الضرر بعلاقة الشركة مع الزبائن الأجبيين.
- عادة ما يواجه تطبيق الاستراتيجيات العالمية نقص للمواهب الإدارية الدولية.

- قضايا إدارة الموارد البشرية الدولية زادت أهميتها في كل المنظمات بسبب النمو السريع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها دوليا في السنوات الأخيرة، في الوقت الذي تؤكد فيه البحوث مثل دراسة (Forster, 1999) أن النظريات الدولية التي تم تطويرها في الشركات متعددة الجنسيات ليست كافية لتفسير المؤسسات الصغيرة.
- الابتعاد عن الهياكل الهرمية التقليدية نحو الهياكل الشبكية للشركات متعددة الجنسيات سهل العلاقات الشخصية وقنوات الاتصال الأفقية، وللموارد البشرية دور مهم في المنظمات الشبكية.
- تؤكد الدلائل أن إستراتيجية الموارد البشرية تلعب دور مهم في التطبيق والرقابة في المؤسسات الدولية.

## 2- الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية:

تختلف إدارة الموارد البشرية عن الإدارة الدولية للموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

- زيادة عدد النشاطات (ضرائب دولية، مسؤولين خارجيين، خدمات الأجانب، خدمات تحويل اللغة... الخ).
- آراء ووجهات نظر عالمية.
- تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية لمحيط العمل الدولي.
- ضرورة التعامل العادل مع مختلف الجنسيات.

## 3- أهداف الإدارة الدولية للموارد البشرية:

- توفير موارد بشرية كفؤة وذات خبرة.
- التعرف على العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة.
- اكتشاف أنماط مختلفة من التفكير والسلوكيات.
- خلق ثقافة تعلم تتميز بالانفتاح.
- تطوير وتحسين العلاقات داخل وخارج حدود المنظمة.
- رفع روح الحركة وتحفيز سياسات التغيير.
- اكتشاف مختلف الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.

## 4- تحديات الإدارة الدولية للموارد البشرية:

تكمّن أهم التحديات التي توجه الإدارة الدولية للموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في التباين الثقافي والدولي، ويمكن تصنيف هذا التباين كما يلي:

- الخصائص التعليمية للفروع (مستوى الأمية، مدى انتشار التعليم العالي، مدى توفر التدريب الفني المتخصص، وتوجهات المواطنين نحو العلم والتعلم، مدى التوافق بين المخرجات التعليمية المتاحة وحاجات سوق العمل.
- الخصائص الاجتماعية: وتشمل القيم الثقافية السائدة بخصوص الإدارة وضرورة تطبيق الطريقة العلمية في الحياة، وتجميع أو تراكم الثروة وتحمل المخاطرة والانجاز.
- الخصائص السياسية والقانونية: وتشمل القواعد القانونية المنظمة للسوق، والدفاع القومي والسياسات الخارجية، الاستقرار السياسي والمنظمات السياسية القائمة والدرجة التي يمكن بها التأثير في هذه المنظمات أو تغييرها.
- الخصائص الاقتصادية: وتشمل قواعد ونظم البنك المركزي بالدولة، ودرجة الاستقرار الاقتصادي، ومؤسسات سوق المال، وحجم السوق المتاح، درجة التعاون الحاصل بين المنظمات والاتحادات والحكومة في تلك الدولة.

### خلاصة:

عموما يتضح أن بحث الشركات عن أسواق جديدة لأصرف منتجاتها من جهة ونمو حدة المنافسة وما صاحبه من تطورات تكنولوجية من جهة ثانية، ساهم في توجه الشركات نحو الأعمال الدولية، وحسب ما ميز كل فترة تاريخية بداية من الحرب العالمية الأولى وإلى يومنا هذا تطورت الهياكل التنظيمية للشركات الدولية وذلك اعتمادا على مقارنة الموائمة بين كل من تغيرات المحيط، الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي. كل هذه التطورات أثبتت ضرورة توفر إدارة دولية للموارد البشرية بخصائصها المنفردة، رغم التحديات التي تواجهها. وفي المحاضرات القادمة سيتم توضيح لأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

### المراجع المعتمدة:

- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2000) Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, 3<sup>rd</sup> edition, Boston: Inwin McGraw Hill.
- Briscoe. D, Schuler. R, and Tarique. I, (2012), International Human Resource Management : Policies and Practices for Multinational Enterprises, Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Oxon OX14, 4th Edition, New York.
- Prahalad, C.K., Doz, Y.L. (1987) The Multinational Mission, New York: The Free Press.
- Rugman, A.M. (2002) The Influence of « Managing across Borders » on the Field of international Management, in: Cheng, J.L.CL, M.A., Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances, Advances in International Management, Volume 14, Amsterdam: JAL Press.

### أسئلة:

- ما هي أهم دوافع توجه الشركات نحو الأعمال الدولية؟
- ما المقصود بمقاربة المحيط-الإستراتيجية-الهيكل؟ وماذا أفرزت من نماذج تنظيمية دولية؟
- ما أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية؟
- ما الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية؟
- ما هي أهم تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية؟