

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر –بسكرة-**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**بحث حول**

**بحث حول**

**التوظيف في الشركات الدولية**

**تخصص: تسيير الموارد البشرية**

**مقياس الإدارة الدولية للموارد البشرية**

**الفوج 03**

**الموسم الجامعي:2022/3202**

**من إعداد:**

* **طويل سلمى**
* **عيساوي ياسمين**
* **عمري ابراهيم**

**الأستاذ(ة) المقياس(ة):**

* **د.أقطي جوهرة**

**خطة البحث:**

**مقدمة**

**المبحث الأول: مدخل للتوظيف الدولي.**

**المطلب الأول: تعريف الموظف الدولي.**

**المطلب الثاني: مناهج التوظيف الدولي وإيجابيات وسلبيات.**

**المطلب الثالث: مصادر التوظيف الدولي وإيجابيات وسلبيات PCNs/HCNs/TCNs.**

**المطلب الرابع: أنواع التوظيف الدولي.**

**المبحث الثاني: توظيف المغتربين.**

**المطلب الأول: إجراءات اختيار المغترب.**

**المطلب الثاني: معايير اختيار المغترب.**

**المطلب الثالث:العوامل المساهمة في نجاح المغترب.**

**خاتمة.**

**مقدمة**:

تتضمن الخطوة الأولى في التوظيف تخطيط الموارد البشرية (HRP) ، والذي يفهم على أنه عملية التنبؤ بالطلب المستقبلي للمنظمات الدولية وتزويده بالنوع المناسب من الأشخاص بالعدد الصحيح ترتبط عملية خطة الاستجابة الإنسانية ارتباطا وثيقا بخطة عمل الشركة متعددة الجنسيات وتسهل تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير النوع الصحيح والعدد المناسب من الموظفين منذ ذلك الحين ، يعد تعيين الأشخاص ثم نشرهم في المناصب حيث يمكنهم الأداء بفعالية هو الهدف النهائي لمعظم خطة الاستجابة الإنسانية المؤسسية ، سواء كانت محلية أو دولية تركز إستراتيجية Ihram على المزيج الصحيح من المديرين والموظفين ، والنشاط التالي التوظيف والاختيار هو مفتاح النجاح أو الفشل لأي شركة متعددة الجنسيات.

**المبحث الأول: مدخل للتوظيف الدولي.**

**المطلب الأول: تعريف الموظف الدولي.**

**تعريف الموظف الدولي**

هو شخص يعمل لحساب منظمة معينة طبقا لشروط منصوص عليها في عقد يبرمه مع هذه المنظمة. هو ذلك الشخص الذي تمارس المنظمة الدولية عملها من خلاله، إذ أن المنظمة الدولية تمثل مجموعة موظفين تابعين لإدارتها يعملون على تنفيذ قراراتها والسعي في تحقيق أهدافها.[[1]](#footnote-2)

**المطلب الثاني: مناهج التوظيف الدولي.[[2]](#footnote-3)**

اعتمادا على تعيين المناصب الإدارية الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات، مختلفة يتم شرح المناهج:

**النهج العرقي:**

 وفقا للنهج العرقي، تعتقد المنظمات أن موظفي الوطن الأم يمكن للمواطنين أداء أفضل لتحقيق مهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها ، لذلك كل يتم شغل المناصب الإدارية الرئيسية للشركة التابعة بالمغتربين من الوطن الأم.

**مزايا النهج المتمحور حول العرق:**

 يمكن تكييف ثقافة المنظمة بسهولة مع جميع الشركات التابعة بمساعدة القرارات الإدارية الرئيسية مثل الرؤية و الرسالة والأهداف.

إمكانية إزالة حواجز الاتصال بين المقر والشركات التابعة.

السيطرة المناسبة ممكنة .

يمكن للشركة الأم مراقبة عمليات الشركات التابعة بشكل فعال، من الممكن تحسين تنسيق الأنشطة بين الشركة الأم والشركة الفرعية.

**سلبيات النهج العرقي:**

الحاجة لدفع المزيد للمغتربين من الوطن الأم.

قد تؤدي الاختلافات بين الثقافات إلى اشتباكات بين المستويات المختلفة للموظفين.

قد يصاب الموظفون الوطنيون في البلد المضيف بخيبة أمل بسبب فقدان الأدوار الإدارية الرئيسي قد تفقد الشركة الفرعية الموظفين المهرة وذوي الخبرة.

قد لا يكون الوافدون من الوطن الأم على دراية بالقيم والمعتقدات المحلية ، لذلك قد تنشأ الصدامات الثقافية وقد يكون لها تأثير على العمل.

**نهج متعدد المراكز :**في النهج متعدد المراكز ، يتم شغل جميع المناصب الإدارية الرئيسية بموظفي رعايا الدول المضيفة، تتبنى العديد من الشركات هذا النهج لأنهم يعتقدون ذلك يمكن لمواطني الدول المضيفة المساعدة في تحقيق أهداف المنظمات بشكل أفضل فهم الثقافة والمعتقدات والقيم المحلية. هنا يتم إعطاء الحرية الفرعية لأخذها القرارات وصياغة الاستراتيجيات وفقا لبيئة الأعمال المحلية ورؤيتها ومهمة المفر.

**مزایا نهج متعدد المراكز :**

يمكن لمديري البلدان المضيفة تحليل وفهم الأسواق المحلية والسكان المحليين.

التنسيق الأفضل مع بيئة الأعمال التجارية ممكن، داخليا وخارجيا.

لا تنشأ صعوبة بسبب القضايا الثقافية. يخلق الرضا الوظيفي وإثراء الوظائف لمواطني البلد المضيف.

بعد توظيف مواطني البلدان المصيفة أقل تكلفة من توظيف المغتربين.

معرفة السوق المحلية لمواطني البلد المضيف تمكنهم من اتخاذ قرارات إستراتيجية.

**سلبيات نهج متعدد المراكز :**

قد لا يخلق دائما نطاقا لتنسيق أفضل بين المقر الرئيسي والشركات التابعة.

**نهج مركزية الأرض:**

وفق النهج مركزية الأرض، لا تقوم المنظمات بتوظيف مواطني البلد الأصلي ولا يفضل رعايا الدول المضيفة. يقومون بتجنيد الموظفين على أساس مفهوم الحق الشخص المناسب للوظيفة المناسبة. هنا تقوم المنظمات بتوظيف الأشخاص المناسبين أو الموظفين المناسبين .. الإدارة الفعالة للعمليات التجارية ، بغض النظر عن الجنسية. نهج مركزية الأرض يسهل الميزة التنافسية من خلال توظيف الأشخاص الموهوبين والمؤهلين.

**مزايا نهج مركزية الأرض:**

يخلق نهج مركزية الأرض مجالا لتوظيف أفضل الموظفين الموهوبين والمهرة في العالم.

إنه يسهل الميزة التنافسية ويساعد في الوصول إلى وضع إمبراطورية السوق، يمكن أن يؤدي تعيين الأشخاص الموهوبين والمؤهلين إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. يساعد هذا النهج في الحد من المعالجات والصدامات غير العادلة في المنظمة بسبب المحسوبية تجاه الجنسية.

**سلبيات نهج مركزية الأرض:**

 التوظيف وفقا لنهج مركزية الأرض مكلف، تصبح فرصة الاشتباكات بين الثقافات عالية قد لا يسهل دائما التنسيق والتحكم بشكل أفضل في عمليات المنظمة.

من الصعب مراقبة العمليات والتحكم فيها تحتاج المنظمات إلى إنفاق المزيد على بدل انتقال المغتربين، تظهر اختلافات ثقافية عالية.

**نهج Regiocentric:**

نقسم الأعمال الدولية للشركة إلى مناطق جغرافية دولية. يستخدم نهج مركزية الشركات مدراء من بلدان مختلفة داخل المناطق الجغرافية للأعمال، على الرغم من أن المديرين يعملون بشكل مستقل نسبيا في المنطقة إلا أنهم لا يتحركون عادة في مقر الشركة.

نهج ريجيوسينتري قابل للتكيف مع الشركة واستراتيجيات المنتج، عندما تكون هناك حاجة إلى الخبرة الإقليمية يتم توظيف مواطني المنطقة، إذا كانت المعرفة بالمنتج أمرا بالغ الأهمية، فيمكن عندئذ إحصار مواطني البلدان الأم ، الذين لديهم وصول سهل إلى مصادر معلومات الشركة. يتمثل أحد أوجه القصور في نهج مركزية السجلات في أن المديرين من المنطقة قد لا يفهمون وجهة نظر المديرين في المقر الرئيسي، أيضا، قد لا يوظف مقر الشركة عددا كافيا من المديرين ذوي الخبرة الدولية. يضع نهج مركزية المديرين من مختلف البلدان داخل المناطق الجغرافية للعمل.

 **المطلب الثالث: مصادر التوظيف الدولي.[[3]](#footnote-4)**

**Prent Country National PCN -** **مواطنو الوطن الأم هم موظفو المنظمة** (أي هم مواطنو البلد الذي يقع فيه المقر الرئيسي.).

**Host Country National HCN -مواطنو الدولة المضيفة هم مواطنو البلد الذي توجد فيه الشركة التابعة(الفرع).**

**Third Country National HCN -مواطنو الدول الثالثة هم مواطنو الدول الأخرى ، وهم ليسوا من مواطنيها الدولة التي يقع فيها المقر الرئيسي ولا مواطني الدولة التي توجد بها الشركة التابعة.**

**إيجابيات وسلبيات PCN/HCN/TCN: [[4]](#footnote-5)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المواطنين** | **مزايا**  | **سلبيات**  |
| **PCN** | * **ضمان ولاء موظفي البلد الأم الشركة في حالة الصراعات .**
* **كون العاملين البلد الأم خبراء أكثر في المجال الذي يعملون به.**
* **اكتساب خبرة دولية والانفتاح على ثقافات متنوعة.**
 | * **التكلفة العالية الناتجة عن اختلاف مستوى الأجور بين البلد الأم والبلد المضيف.**
* **توظيف العاملين من البلد الأم يولد شعور عدم الرضا لدى موظف البلد المضيف.**
 |
| **HCN** | * **سهولة انجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة لغة وثقافته.**
* **التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية.**
* **التخفيف من الأعباء المالية الناتجة عن توظيف العاملين من البلد الأم.**
 | * **عدم قدرة هؤلاء العاملين على فهم سياسات الشركة في البلد الأم وطبيعة عملها.**
* **صعوبة في تحقيق رقابة فعالة على أنشطة الفرع**
 |
| **TCN** | **-التخلص من الشعور القومي المناهض وقلة الخبرة والكفاءة .****- أقل تكلفة في الاحتفاظ بالمدير الدولي من PCNs.**  | * **حساسية الدولة المضيفة من حيث إحترام لمواطني بعض الدول.**
 |

**أنواع التوظيف الدولي: [[5]](#footnote-6)**

**المدى القصير:**تصل إلى 3 أشهر

**ممتد** : تصل إلى 1 سنة

**طويل الأمد :**5-2 سنوات إحالة ركاب شخص يعيش في لندن ولكنه يعمل في موسكو يأتي ويذهب على أساس أسبوعي أو كل أسبوعين.

**التناوب التناوب:** تستخدم على منصات النفط.

**التنازل التعاقدي:** يعتمد على المشروع.

**التعيين الظاهري :** حيث لا ينتقل الموظف إلى موقع مضيف ولكنه يدير ، من المنزل المسؤوليات الدولية لجزء من المنظمة في بلد آخر.

**المبحث الثاني: توظيف المغتربين.**

**المطلب الأول:إجراءات اختيار الاغتراب.[[6]](#footnote-7)**

تقنيات الاختيار بشكل عام تتمثل في:

* فحص خلفية مقدم الطلب على أساس خبرة في العمل مع ثقافات أخرى غير ثقافة المرء و السفر السابق للخارج، ومعرفة اللغة الأجنبية الأداء العام.
* اختبار قدرة المرشح على التكيف مع الثقافة و البيئة الجديدة.
* اختبار قدرة الزوج و أفراد الأسرة المرشحين على الثقافة والبيئة الأجنبية.
* توقع تعديل المرشح.
* اختبار مهارة التكيف مع الرعايا المضيفين.
* واجبات و مسؤوليات الوظيفة.

و يمكن تجميعها في أربعة فئات :

1. الكفاءة الفنية.
2. مهارات العلاقات.
3. القدرة على التعامل مع المتغيرات.
4. القدرة على التعامل مع الوضع العائلي.

**المطلب الثاني: معايير اختيار الموظفين [[7]](#footnote-8)**

1. يجب أن يكونوا مستعدين و متحمسين للسفر إلى الخارج.

يجب أن يكونوا قادرين تقنيا على القيام بالمهمة.

1. يجب أن يكونوا قادرين على التكيف.
2. يجب أن يتمتعوا بمهارات شخصية جيدة و أن يكونوا قادرين على تكوين علاقة.
3. يجب أن يتمتعوا بقدرة تواصل جيدة.
4. يجب أن يكون لديهم اسر داعمة.

**المطلب الثالث: العوامل المساهمة في نجاح المغتربين [[8]](#footnote-9)**

|  |  |
| --- | --- |
| العوامل العامة  | سمات محددة |
| كفاءة وظيفية | المهارات الفنية: معرفة عمليات المقر الرئيسي و البلد المضيف و المهارات الإدارية العامة و الكفاءة الإدارية والإبداع. |
| السمات العلائقية  | المهارة الاجتماعية: القدرة على تحمل الغموض و اللباقة الاحترام واللطف و المرونة السلوكية و التعاطف الثقافيو التمركز العرقي النزاهة الثقة و الاستقرار العاطفي. |
| سمات الشخصية  | المهارة الدبلوماسية: الإيمان بالمهمة تطابق المهمة مع المسار الوظيفي الاهتمام بالخبرة الخارجية .الاستعداد لاكتساب أنماط سلوكية و مواقف جديدة. الاهتمام بتعلم لغة البلد المضيف و ممارستها تبني موقف الاتصال غير لفظي، القدرة على التفاعل مع شركاء العمل.  |
| بيئة متغيرات الأسرة | المهارة التحفيزية: رغبة الزوج في العيش في الخارجالقدرة على التكيف و دعم الزوج استقرار الزواج. |

**الخاتمة**

ربما يكون التوظيف في المنظمة الدولية هو النشاط الأكثر ديناميكية على المستوى العالم، ترتبط خطة استجابة الإنسانية،التي تفهم على أنها عملية التنبؤ بالطلب المستقبلي لمنظمة دولية و إمداداتها من النوع المناسب من الأشخاص بالعدد الصحيح ارتباطا وثيقا بخطة عمل شركات متعددة الجنسيات.

بشكل عام في مجال الاختيار و التعيين و التحضير للمهام الدولية، هناك مادة جيدة للباحثين للبناء عليها و فهم متزايد للقضايا الرئيسية و مع ذلك لا يزال هذا مجال غني بالبحث أكثر و أكثر مستقبلا

**قائمة المراجع:**

- أ. بي سيريشا، **ملاحظات على محاضرة إدارة الدولية للموارد البشرية لماجستير إدارة الأعمال2، جامعة جواهر لال نهرو التكنولوجية هيدراباد.**

- د. شامال جوميز، **الفصل الرابع (IHRM) التوظيف والاختيار ( التوظيف الدولي).**

- حسان المتني، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، جامعة دمشق، كلية الأقتصاد، ماجستير إدارة أعمال. <https://jordan-lawyer.com->

1. <https://jordan-lawyer.com>, 15 :25,9 October. [↑](#footnote-ref-2)
2. أ. بي سيريشا، **ملاحظات على محاضرة إدارة الدولية للموارد البشرية لماجستير إدارة الأعمال2، جامعة جواهر لال نهرو التكنولوجية هيدراباد، ص 11-12و-33.** [↑](#footnote-ref-3)
3. أ. بي سيريشا، **ملاحظات على محاضرة إدارة الدولية للموارد البشرية لماجستير إدارة الأعمال2، جامعة جواهر لال نهرو التكنولوجية هيدراباد، ص 30-31.** [↑](#footnote-ref-4)
4. حسان المتني، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، جامعة دمشق، كلية الأقتصاد، ماجستير إدارة أعمال، 2009، ص4-6. [↑](#footnote-ref-5)
5. د. شامال جوميز، **الفصل الرابع (IHRM) التوظيف والاختيار ( التوظيف الدولي)، ص3-4.** [↑](#footnote-ref-6)
6. د. شيامال جوميز، **الفصل الرابع (من IHRM) التوظيف والاختيار ( التوظيف الدولي)،** ص4-5. [↑](#footnote-ref-7)
7. نفس المراجع السابق، ص 5. [↑](#footnote-ref-8)
8. د. شيامال جوميز، **الفصل الرابع (من IHRM) التوظيف والاختيار ( التوظيف الدولي)،** ص5-6. [↑](#footnote-ref-9)