



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و المحاسبية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية

بحث حول

مدخل للإدارة الدولية للموارد البشرية

تحت اشراف الاستاذة :
آقطي جوهرة

من اعداد الطالبتين:
مقران سلمى
ضاهر دنيا

الفوج: الثالث

السنة الجامعية : 2023/2022

خطة البحث

مقدمة

المبحث الاول : ماهية إدارة الدولية للموارد البشرية .

المطلب الأول : تعريف الإدارة الدولية للموارد البشرية وأهدافها

المطلب الثاني : أسباب وأبعاد إدارة الموارد البشرية الدولية

المطلب الثالث : مسؤوليات إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع :الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية.

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الدولية للموارد البشرية.

المطلب الأول : خصائص وصفات المدير الدولي .

المطلب الثاني : تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية .

المطلب الثالث : مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية.

خاتمة

قائمة المراجع

المقدمة :

إن الحصول على الموارد البشرية الدولية في المكان والزمان المناسبين يعتبر مفتاح تطور الشركة , فإذا إستطاعت الشركة التغلب على هذه المشكلة فإن إدارتها سستمتع بثقة أكبر في التعامل مع كافة الأنشطة الأخرى , ومنه فإن الحاجة الى توظيف الافراد من ذوي المؤهلات العالية على درجة كبيرة من الأهمية لتطوير وتحقيق مستويات أداء أحسن , ومن هنا تأتي أهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية في تحسين الأداء البشري على مستوى الشركات الدولية , ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي **ماهو مفهوم وأهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية ؟**

المبحث الأول : ماهية الإدارة الدولية للموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف الإدارة الدولية للموارد البشرية ، أهدافها :

أولاً: تعريفها :

تسمى عملية شراء الموارد البشرية وتخصيصها واستخدامها بفعالية في شركة دولية إدارة الموارد البشرية الدولية أو IHRM

إدارة الموارد البشرية الدولية هي عملية تحديد الموارد البشرية وتخصيصها واستخدامها بفعالية في منظمة متعددة الجنسيات .1

كما رأى Boxall P إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM) بأنها " الإدارة المعنية بمشاكل الموارد البشرية للشركات متعددة الجنسيات في الشركات التابعة الأجنبية (مثل إدارة المغتربين) أو على نطاق أوسع ، مع قضايا إدارة الموارد البشرية التي تحدث والمرتبطة بمختلف مراحل عملية التدويل وكذا عملية اختيار وتدريب وتطوير ومكافأة الأفراد في المواقع الدولية .2 **مرجع International استاذة**

كما تعرف ، بأنها : تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية ، ومتعددة الجنسيات ، والعالمية ، وتعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية ، وتشمل استقطاب العاملين والاختيار والتعيين والتعويض ، والتدريب ، والتطوير ، والترقية وتنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة للشركة وتتأغم عال معها . **مرجع كتاب الكتروني ادارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي.**

1. Shyamal Gomes: International Human Resource Management(.p2)

2.B.SIRISHA :Marrilaxman Teddy Institue of Technology and Management ,Hyderabad(p5).

3-زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي و استراتيجي ،ص292 .

ثانيا : أهدافها :1

- البقاء على المنافسة في جميع أنحاء العالم .
- أن تكون فعالة .
- أن تكون قادرة على الإستجابة محليا .
- أن تكون و مرنة وقابلة للتكيف مع الأوضاع والتغيرات الحاصلة .
- قدرة على نقل و تحويل التعلم ومنتشرة عالميا..
- كما تم إيجاد أهداف ادارة الموارد البشرية الدولية حسب مرجع آخر : 2
- زيادة التنقل والدافعية للتغيير.
- تطوير العلاقات والترابط بين الثقافات الأخرى .
- مراعاة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية المختلفة.
- الكفاءة في تعيين الموظفين في السياق الوطني والدولي.
- تحديد عوامل الموارد البشرية الحاسمة التي تؤثر على النجاح.
- تحسين العلاقة داخل الشركة وخارج الحدود (البلدان الأخرى).
- الإهتمام والنظر في أنماط التفكير والعمل المختلفة من دولة لأخرى.
- خلق ثقافة تعليمية تتميز بالانفتاح والتسامح.
- دعم المعرفة والتعلم .

-
1. Shyamal Gomes, International Human Resource Management.,Ibid,(p3).
 2. Jutta Rump: International Resource Management,(p19) .

المطلب الثاني :أسباب الإهتمام بالإدارة الدولية للموارد البشرية و أبعادها:

أولا أسباب الإهتمام بالإدارة الدولية للموارد البشرية :

تكتسب الإدارة الدولية للموارد البشرية أهمية خاصة في الشركات الدولية متعددة الجنسيات ، وذلك لعدة أسباب من أهمها 1:

- اتساع الرقعة الجغرافية التي تجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة ، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للشركة .
- اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها الشركات الدولية متعددة الجنسيات أعمالها ، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكيف ظروف هذه الشركات وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات .
- إن استثمار الشركات الدولية متعددة الجنسيات لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرضها للكثير من مخاطر الاستثمار في هذه المناطق ، ولذلك وجب أن تكون لدى هذه الشركات الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقراء نتائجها ومدى أي تأثيرها عليها . نتيجة للأسباب السابقة ، نجد أن
- الشركات الدولية متعددة الجنسيات تولي اهتماماً كبيراً لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل مسبق وفي متسع من الوقت .

ثانيا : الأبعاد :

وفقا لـ IHRM : PV Morgan هي التفاعل بين 3 أبعاد :

- أنشطة الموارد البشرية
- أنواع الموظفين
- أنواع الدول

1) تغطي الأنشطة الواسعة لـ IHRM – المستلزمات والتخصيص والاستفادة من الموارد البشرية جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية وتوظيف الموظفين والتدريب والتطوير والمكافآت وإدارة الأداء والعلاقات الصناعية .

2) الفئات الوطنية أو الدول الثلاث المشاركة في أنشطة IHRM هي : البلد المضيف حيث قد توجد الشركة الفرعية البلد الأم حيث يوجد مقر الشركة الرئيسي و البلدان الأخرى التي قد تكون مصادر للعمل أو التمويل .

3) الأنواع الثلاثة من الموظفين في شركة دولية هي - مواطني الدولة الأم (PCNs) ، ومواطني الدولة المضيفة (HCNs) ومواطني الدول الثالثة (TCNS) ، على سبيل المثال ، IBM التي توظف مواطنين أستراليين في عملياتها الأسترالية ، بعد أن ترسل مواطنين أمريكيين إلى دول آسيا والمحيط الهادئ في مهمة ، وقد ترسل بعض موظفيها السنغافوريين إلى عملياتها اليابانية 1.

1. Shyamal Gomes: International Human Resource Management, Ibid ,(p2).

المطلب الثالث : أدوار و مسؤوليات الإدارة الدولية للموارد البشرية :

أولا : أدوار و مسؤوليات الإدارة الدولية للموارد البشرية :

أ/ أدوار و مسؤوليات الموارد البشرية :

يتمثل دور إدارات الموارد البشرية الحديثة في التركيز على الأهداف طويلة المدى للمنظمات . بدلا من التركيز حصرا على قضايا الموارد البشرية الداخلية .

يتبع قسم الموارد البشرية الحديث نهجاً متوازناً وأوسع نطاقاً . وهم يركزون على الخطط والأهداف الموجهة نحوالمستقبل ومبادرات القيمة المضافة

كما تعتمد أدوار الموارد البشرية بناءا على الوظائف الأربع التالية :

- شريك الأعمال الاستراتيجي .
- وكيل التغيير .
- وبطل الموظف .
- خبير الإدارة 1.

ب/ دور إدارة الموارد البشرية (الدولية) :

إدارة الموارد البشرية الدولية هي أساس نجاح أي منظمة عالمية متعددة الجنسيات تعزز إدارة الموارد البشرية الدولية فعالية الموظف لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية الاحتياجات ؛ لتطوير الموظفين لتولي مهام ومهام أكثر تنوعا ومواجهة المواقف الصعبة وفهم الاختلافات الثقافية بشكل أفضل عبر الدول . يتعامل قسم IHRM مع وظائف غير متجانسة ويجب أن يعطي تركيزا إضافيا على جوانب مختلفة ، مثل :

1. مزيد من الانخراط في الحياة الشخصية للموظف.

2. التعامل مع مجموعات مختلفة من الموظفين : مثل PCN و HCN و TCN التي قد تختلف سياسات وممارسات الموارد البشرية بشأنها .

• يتعين على مديري الموارد البشرية الدوليين فهم التمايز الثقافي في بيئة متعددة الثقافات.

3. إدارة التأثيرات الخارجية : أي التي تكون على السلطات الحكومية المضيفة ، والأعمال التجارية وغيرها من ضغوط المصالح للمجموعات العمالية ، إلخ .

4. تقديم التوجيه بشأن الجوانب الضريبية والتعويضات .1

1. Shyamal Gomes, International Human Resource Management, Ibid., (p6-p7).

المطلب الرابع:الإختلافات بين ادارة الموارد البشرية المحلية و ادارة الموارد البشرية الدولية : 1

بالنسبة لادارة الموارد البشرية المحلية :

- تتم إدارة الموارد البشرية المحلية على المستوى الوطني.
- تهتم إدارة الموارد البشرية المحلية بإدارة الموظفين الذين ينتمون إلى دولة واحدة.
- تهتم إدارة الموارد البشرية المحلية بإدارة عدد محدود من أنشطة إدارة الموارد البشرية على المستوى الوطني.
- إدارة الموارد البشرية المحلية أقل تعقيدا بسبب تأثير أقل من البيئة الخارجية .

بالنسبة لادارة الموارد البشرية الدولية :

- يتم إجراء IHRM على المستوى الدولي .
- تهتم IHRM بإدارة الموظفين المنتمين إلى العديد من الدول (البلد الأم ، والبلد المضيف وموظفو الدولة الثالثة).
- اهتمت IHRM بإدارة الأنشطة الإضافية مثل إدارة المغتربين.
- IHRM معقدة للغاية لأنها تتأثر بشدة بعوامل خارجية مثل المسافة الثقافية والعوامل المؤسسية .

المبحث الثاني : أساسيات ادارة الموارد البشرية الدولية :

المطلب الأول :خصائص و صفات المدير الدولي :

لا يوجد اتفاق كامل حول خصائص وصفات المدير الدولي بين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية ، إلا خلال مراجعة الأدبيات يمكن إجمال هذه الخصائص بما يلي 1 :

- القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية .
- الاستقلالية والاعتماد على النفس.
- الصحة الجسدية والنفسية (العاطفة) التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية.
- المهارات اللغوية : أي أن يكون يعرف عدة لغات .
- القدرة على التطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية .
- القدرة على إدارة التغيير والتحول .
- القدرة على إدارة التنوع الثقافي .
- القدرة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة والعمل ضمنها .
- القدرة على العمل ضمن مجموعات وفرق .
- القدرة على الاتصال .
- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات .

1. محمد وسيم بازرباشي ، ادارة الموارد البشرية على المستوى الدولي ، ماجستير ادارة أعمال ، قسم الدراسات العليا ، دمشق. من ص7الى ص8.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الموارد البشرية في دول الإغتراب :

- **تحدي البيئة الطبيعية :** كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين والبعد عن الأهل والأصدقاء .
- **تحدي البيئة الاجتماعية :** بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب ، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع ، مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية (Culture Shock) بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب .
- **التحديات المهنية :** الناتجة عن اختلاف طبيعة التقنيات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم ، وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين ، وعن محدودية الشركة من حيث الحجم .
- **تحدي العودة :** وهذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب ، ويعني صعوبة قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلادهم 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 1.

1. براءة الأغا ، آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية و التحديات التي تواجهها ، الشؤون العلمية ، الأكاديمية السورية الدولية للتدريب و التطوير، من ص 24 الى ص26.

المطلب الثالث : مواجهة تحديات ادارة الموارد البشرية الدولية :1

على ادارة الموارد البشرية أن تقوم بالتالي :

- تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره .
- تقدير كلفة إرسال العاملين للخارج بصحبة أسرته ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة .
- التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظيفة موضحاً فيها جميع الحقوق والواجبات .
- تحديد نظم التعويضات وآليات تنفيذها .
- تحديد مساعدات إعادة التسيكين والتي تشمل الإعاشة وبدلات النقل .
- التأييد والدعم الأسري ، الذي يشمل تهيئة ثقافية لأسرة المرشح للعمل في الخارج من تعلم اللغة والثقافة والعادات والقيم
- و لكي تتجح ادارة الموارد البشرية في ذلك عليها ان :
 - ا- أن تعمل على تحديد أهداف ذكية لنفسها .
 - ب- التركيز على إدارة النتائج وخدمة العملاء .
 - ج- استغلال مهارات العاملين لديها سواء كانت مهارات إدارية أو سلوكية.

- 2- أن تكون قادرة على المساعدة في مجال إدارة التغيير في المنظمة من خلال :
 - أ- تهيئة العاملين الموجودين فيها للتغيير .
 - ب- تدريب العاملين الموجودين لديها على مهارات إدارة التغيير .
 - ج- أن تقوم إدارة التدريب الموجودة ضمن مجال إدارة الموارد البشرية على تدريب مدراء الإدارات الأخرى ورؤساء وأعضاء فرق العمل الموجودين في المنظمة على برامج ومهارات إدارة التغيير .
- 3- التوجه نحو اعتماد مسؤولية التعليم والتطوير الذاتي في المنظمة من خلال :
 - القيام بأعداد برامج تدريبية تتعلق في جوانب مختلفة من المهارات كأن تقوم ب :
 - أ- التدريب على المهارات السلوكية و مهارات التعلم والتطوير الذاتي للعاملين ومهارات وضع الأهداف الذكية .
- 4- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على ضرورة تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم خدمة للآخرين وذلك من خلال :
 - أ- أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالإحاطة الجيدة للمفاهيم وبرامج القياس والتطوير للأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربطهما ببرامج إدارة الجودة الشاملة .
 - ب- أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تعلم مهارة العمل مع الآخرين .

الخاتمة

وفي الأخير نستنتج أن الهدف النهائي للإدارة الدولية للموارد البشرية هو تحسين الأداء البشري على مستوى الشركات متعددة الجنسيات , فهي تبنى كيفية إختيار وتدريب وتنمية الموارد البشرية على مستوى شركات متعددة الجنسيات وذلك من أجل تحقيق أهداف هذه الشركات , كما أنها تضع أساليب للتغلب على التحديات التي تواجه منظمات الاعمال الدولية وذلك من خلال تقديم برامج خاصة لتدريب الموظفين خاصة فيما يتعلق بعادات وتقاليد البلد المضيف , وكذلك تضع نظام أجور وحوافز يتماشى مع الظروف المعيشية للدول المضيغة وكل هذه الإجراءات تهدف إلى تحسين أداء الأفراد العاملين بالشركات المتعددة الجنسيات.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

أولا الكتب:

- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي و استراتيجي .

ثانيا المقالات العلمية :

- براءة الأغا ، آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية و التحديات التي تواجهها ، الشؤون العلمية ، الأكاديمية السورية الدولية للتدريب و التطوير .
- محمد وسيم بازرباشي ، ادارة الموارد البشرية على المستوى الدولي ، ماجستير ادارة أعمال ، قسم الدراسات العليا ، دمشق .

محاضرات

بوحديد ليلي ، محاضرات في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، جامعة باتنة 1- الحاج لخضر .

المراجع الأجنبية :

1. B.SIRISHA :Marrilaxman Teddy Institue of Technology and Management ,Hyderabad.
2. Bushan kapoor :Impact of globalization on human Resource Management , Fullerton.
3. Shyamal Gomes: Inernational Human Resource Management.
4. Jutta Rump: International Resource Management .