



Syrian International Academy
For Training & Development



الأكاديمية السورية الدولية
للتدريب و التطوير

سنة
الخبرة
12

آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها

الاسم: براءة الأغا

الرقم: 004

عدد الكلمات: 6022

الشؤون العلمية

التوقيع

الإهداء

بعد قضاء سنة في العمل الدؤوب والترقب المستمر للمزيد من العلم والمعرفة يأتي هذا العمل كنتويج لمسيرة التحصيل العلمي في هذه المرحلة.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع الأساتذة والدكاترة في الأكاديمية السورية الدولية، الذين أخذو بيدي حتى وصلت إلى هذا المستوى العلمي.

كما أختص بجزيل الامتنان إلى والديّ العزيزان

السيد ناصر الأغا

السيدة منيرا زين الدين

وأخوتي

الصيدلانية قمر الأغا

المهندسة ولاء الأغا

المهندس مصطفى الأغا

المخلص

تختص إدارة الموارد البشرية محلياً بإيجاد وتدريب ومكافأة وتحفيز العاملين بعد أن حددت هدفها في العمل ووزعت ذلك العمل وسلطاته ومسؤولياته ويبقى التأكد من وجود من يقوم بذلك العمل وتعبئته للقيام به، فهذا في المستوى المحلي ولكن حينما تصبح للشركة أعمال دولية تتعدد المسألة بظهور متغيرات جديدة وأحد هذه المتغيرات هو العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، الثاني هو التشتت وانتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة، وقد يكونون جلهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة، تتعاضم أهمية العنصر البشري لأية منظمة كانت تمارس نشاطها على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، لأنه من مصدر الإبداع في المنظمات وهو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل، مما يؤدي إلى دفع وتطوير هذه المنظمات دائماً إلى الأفضل، ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل أثر البيئة على هذه العناصر ونستطيع القول بأن البيئة دوراً رئيسياً في مدى نجاح مدير ما في أدائه، إن تحديات إدارة الموارد البشرية في الاقتصادات العالمية المتأرجحة اليوم، تؤثر على كل جانب من جوانب الأعمال، وهذا يشمل تلبية المتطلبات الاستراتيجية التجارية التنظيمية التي لم تواجهها الإدارات المعنية بالموارد البشرية في العقود الماضية، ف تحديات الموارد البشرية لها في الواقع حلول بسيطة نسبياً للشركات التي لديها برامج الموارد البشرية الصحيحة والثقافات التنظيمية التي تؤكد على القيادة والمشاركة والتنوع والمرونة.

The Human Resources Department is concerned with finding, training, developing, rewarding and motivating employees, after you have defined your goal and the work required to accomplish it, and distributed that work, its powers and responsibilities, it remains to make sur that someone is there to do that work and mobilize it to do, this is at the local level, but when the company has an international business, this issue becomes complicated by the emergence of new variables. One of these variables is the huge number of workers in multinational companies, and the second is the dispersion and spread of these workers in large geographical areas and different countries, and they may be mostly of the nationality of the parent company or other nationalities, and the importance of the human element becomes greater for any organization, whether it conducts its activities locally or at the international level, it is one of the sources of creativity in organizations , and it is able to make the best use

of various other elements, in a way that leads to the advancement and development of these organizations always for the better, given the importance of the human element, we cannot overlook the impact of the environment on this element, We can say that the environment has a major role in the extent of a managers success in performing his duties HR challenges in today's swing global economies affect every aspect of business, and this includes meeting strategic business, organizational requirements that HR departments have not encountered in past decades, the prominent HR challenges—although seemingly complex—actually have relatively simple solutions for companies with the right HR programs and organizational cultures that emphasize leadership, participation, diversity, and flexibility.

4	المقدمة.
6	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
6	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.
8	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.
10	المطلب الثالث: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وواجه التشابه والاختلاف بينهما.
13	المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية.
15	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها.
15	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية والعوامل التي تؤثر فيها.
17	المطلب الثاني: ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية.
19	المطلب الثالث: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية.
22	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية.
24	المطلب الخامس: كيف تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية التحديات التي تواجهها.
27	الخاتمة.
28	قائمة المراجع.

مقدمة البحث

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية العقد السابع من القرن الماضي كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد في الوقت الذي كنا ولا نزال نستخدم مصطلحاً آخر هو شؤون العاملين. تلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في عملية التنمية، كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار في العائد، وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى، فإدارة الموارد البشرية هي مهارة يمارسها الإنسان منذ أن أدرك نفسه والمحيطين به، فإن إدارة شؤون أفراد الأسرة أو الموارد البشرية، حسب الفهم الحديث لها، هي ظاهرة بشرية يمارسها أي إنسان عاقل مهما كان موقعه في الأسرة أو في المنظمة أو في الحكومة أو في المجتمع. لكن ممارسة وإدارة الموارد البشرية تختلف حسب قوة السلطة، وعمق المعرفة، والخبرة، وتعقيد الموقف الذي يتطلب التدخل. إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف التي تستخدمها، المنظمات المعاصرة، من أجل زيادة أداء العنصر البشري أو القوى العاملة إلى حدها الأعظم وتطور إدارة الموارد البشرية حول إدارة الأشخاص العاملين في المنظمة من خلال استخدام وتطبيق استراتيجيات وأدوات وممارسات مختلفة لدعم روح الولاء والالتزام نحو العمل وتحسين الأداء وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المنظمة.

وينضح مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تخصيص مواردها بطريقة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية. ومن الملاحظ أن الموارد البشرية والتنظيمية ترتبطان بشكل مباشر بإدارة الموارد البشرية. كلمة أخيرة لا بد من الإشارة إليها ، بأن إدارة العنصر البشري تطورت تطوراً عميقاً عبر التاريخ ، نظرياً وعملياً ، فانتقلت من النظر إلى الإنسان كقوة جسدية (خاصة في ظل الثورة الصناعية الأولى) إلى النظر إليه كقوة اقتصادية، لذلك تعد اليد العاملة اليوم كأهم عناصر الإنتاج، ولحسن الحظ بدأ العالم في منتصف القرن العشرين ينظر للإنسان كمورد وسلوك بشري لديه أحاسيس ومشاعر، يمكن أن يضيف قيمة اقتصادية واجتماعية وعلمية وفكرية للمنظمة ، أياً كان نوعها وحجمها، أكثر من أنه قوة عمل جسدية يجب تشغيلها، فمع نهاية النصف الثاني من القرن العشرين بدأنا نتحدث عن إدارة

رأس المال البشري مثل إدارة رأس المال الفكري، وإدارة المعرفة مثل الذكاء الصناعي، وإدارة المواهب مثل سوق لاعبي كرة القدم، والإدارة بالإبداع مثل براءات الاختراع

الإشكالية:

تتمثل إشكاليه البحث بالمسؤوليات التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية والتحديات التي من الممكن ان تعيق عمل إدارة الموارد البشرية في الشركة ويتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الآتية:

- 1- ماهي العوامل التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية الدولية؟
- 2- ماهي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية؟
- 3- كيف تقوم إدارة الموارد البشرية الدولية بمواجهة تحدياتها؟

الفرضية:

- 1- توجد العديد من العوامل المؤثرة بإدارة الموارد البشرية الدولية مثل العوامل الداخلية والخارجية.
- 2- إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية هي كثيرة ومتنوعة حيث يجب تحقيق التوافق بين مجموعة من النظم المختلفة بيئياً واجتماعياً وثقافياً وعلمياً لخلق كادر وظيفي قادر على العمل ضمن هذه الاختلافات.
- 3- ان إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه تحدياتها من خلال إدارتها الحديثة بأن تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة وأن ترتبط بشكل مباشر برسالة المنظمة

أهداف البحث:

- 1- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها، وتحولها من إدارة الأفراد إلى إدارة موارد بشرية، والفروق بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية.
- 2- التعرف على آلية عمل إدارة الموارد البشرية الدولية، والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية الدولية.
- 3- التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية وكيف تقوم بمواجهتها.

منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي.

الدراسات السابقة:

حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق، 2009، استعرض الباحث في دراسة هذه الرسالة التحديات التي تواجه الموارد البشرية في بلد الاغتراب ومصادر الحصول على الموارد البشرية وتكيف وتأقلم الموارد البشرية الدولية وتخصص في دراسة مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية.

سنتناول في هذا المبحث دراسة أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والتحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وأوجه التشابه والاختلاف بينهما. والفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول. مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر وظائف المنظمة تأثيراً على الوظائف الأخرى بالمنظمة، فالعنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى بالإضافة الى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية.

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم إدارة بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم لتحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات، لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي

فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتدريب.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات بأن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

أولاً، تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

ثانياً، تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

ثالثاً، تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

كذلك تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات، مثل:

- 1- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
- 2- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
- 3- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- 4- تعرض المنظمة إلى المساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
- 5- عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
- 6- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
- 7- عدم الالتزام بقوانين العمل¹.

¹ مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، دار الرواد للنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص: 35، 36،

وبصورة أكثر توضيحاً يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط الآتية:

أ- إن الموارد البشرية الجيدة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية.

ب- إن المورد البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة في المنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة.

ت- إن الموارد البشرية الجيدة تسعى إلى تحسين وتوثيق العلاقات فيما بينها من ناحية، وبين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات من ناحية أخرى.

ث- إن الموارد البشرية الجيدة توائم وتتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية والخاصة بقوانين العمل.

ج- إن الموارد البشرية الجيدة تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدراتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر².

إذاً نبين أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من أهمية العنصر البشري فهو أساس الموارد في المنظمات وهو أساس النجاح ويعتبر العنصر الرئيسي بزيادة الإنتاج وأن نجاح أو فشل المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

بعد أن تناولنا دراسة ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالمطلب الأول سنتناول دراسة أهداف إدارة الموارد البشرية بالمطلب الثاني.

المطلب الثاني. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تتكون مما يلي:

أولاً، أهداف وظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.

² مجاهد المشرقي، دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق، 2008، ص: 28

ثانياً، أهداف تنظيمية: ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، إذ أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.

ثالثاً، أهداف اجتماعية: يجب على المنظمة الاستخدام الإيجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع، ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.

رابعاً، أهداف شخصية: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبحد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم³.

ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي:

1- (المشاركة) وتتمثل في :

أ- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .

ب- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.

ت- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.

ج- استقرار الأيدي العاملة في المنظمة.

2- (الفاعلية) هي جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

أ- تحفيز الأفراد.

ب- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

ت- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

ج- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه⁴.

³ خالد سريع، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثره في الأداء، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق، 2012، ص:38، 39

⁴ يزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، دار فضاءات للنشر، 2018، ص: 6، 7

إذا تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من ضمن الأقسام الإدارية التي لها أهمية كبيرة في الاعمال المتنوعة وفي المنظمات حيث تهدف إلى التنبؤ والتخطيط وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية حجماً ونوعاً من حيث المؤهلات والامكانيات المتاحة لشغل الوظائف فيها، كما تهدف الى تحسين وتنمية المهارات الخاصة بالأفراد من الموظفين وتقييم إدائهم.

بعد أن تناولنا دراسة أهداف إدارة الموارد البشرية بالمطلب الثاني سنتناول دراسة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ووجه التشابه والاختلاف بينهما.

المطلب الثالث. التحول من إدارة الافراد إلى إدارة الموارد البشرية.

يعد استخدام مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثاً جداً في المؤسسات وبدأ يحل محل عبارة إدارة الأفراد أو شؤون العاملين التي ما زالت مستخدمة من قبل كثير من المؤسسات والمدراء وأرباب العمل في البلدان المتخلفة، هذا المفهوم موجه نحو بيان الأهمية الجديدة والجوهرية المخصصة إلى المورد الأول في كل مؤسسة التي تتمثل في البشر، ويرجع هذا التحول إلى أسباب أربعة هي:

أولاً، الأسباب الحقوقية:

تعني التشريعات الاجتماعية في مجال العمل الصادرة والمطورة خلال السنوات الأخيرة التي تمس عقود العمل المختلفة، ومعايير الصحة والسلامة المهنية وظروف العمل.

ثانياً، الأسباب الاقتصادية:

تعني التركيز على السياق التنافسي الجديد الذي يخص أغلبية المؤسسات في القطاعات الاقتصادية كافة، ونذكر بشكل أساسي الاندفاع السهل للسوق الاوروبية المشتركة، والتدفق صعب الضبط للمنتجات القادمة من جنوب شرق آسيا، وانفتاح الحدود بين الكتل الاقتصادية في الشرق والغرب، يضاف إلى ذلك الحركة العامة نحو التحرر الاقتصادي والخصخصة ورفع الحواجز بين الدول وفق الاتفاقات الدولية.

ثالثاً، الأسباب التقنية:

يقود إيقاع التجديدات في المنتجات والتجهيزات ذات الأداء الكبير إلى تسريع ظواهر مختلفة إذ تم إدخال الأتمتة والمعلوماتية في أجهزة الإنتاج الأمر الذي يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية.

رابعاً، الأسباب المجتمعية:

تعني كشف الأمنيات الجديدة للأفراد على صعيد أسلوب الحياة الذي يعبر عن رغباتهم إزاء موقعهم في المؤسسة، وتخص أكبر الرغبات البحث عن الاعتراف في العمل، والبحث عن الابتهاج وإرادة حفظ التوازن الشخصي بين العمل وخارج العمل. عموماً، تغير الرأي العام وبدأ يعبر عن اتجاهات جديدة فيما يخص المؤسسة التي تعتبر بوتقة لخلق الثروات، ووسيلة لتوفير العمل المبدع. هكذا، يجب أن يدير القادة مجموع معقد ومتغير تدريجياً، وإزاء ذلك ينبغي الإجابة عن القدرات الخاصة بالتكيفية والتطوير سواء فيما يخصهم أو ما يخص ملاكهم البشري⁵.

أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

⁵ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر، سوريا دمشق، 1999، ص: 67،68،69

أهم النقاط	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الفلسفة	-الإنسان عنصر انتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية. إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة	الإنسان كيان مستقل وليس له تابع، له توقعات ومطالب. إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
الهدف	تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.	هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المؤامة بين احتياجات العمل واحتياجات الفرد.
النشاطات	تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب. المحافظة على صيانة الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين.	تحقيق وتدبير الاحتياجات. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد من خلال تنمية العلاقات مع الموظفين. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. التطوير التنظيمي. الاتصالات والإعلام. زيادة مجالات الخدمات.
الموقع في الهيكل التنظيمي	الإدارة العليا كإدارة استشارية.	الإدارة العليا كإدارة تنفيذية.
منظور الوقت والتخطيط	قصير الأجل.	بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية.
انظمة الرقابة	داخلية ورسمية.	رقابة ذاتية.
منظور العلاقات بين الأفراد	منفعياً وجمعياً وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين.	تبادلياً قائماً على أساس الاحترام والثقة المتبادلة.
الهيكل والأنظمة	بيروقراطية مركزية وميكانيكية.	عضوية ومرنة.
الأدوار	الأدوار التخصصية والمهنية.	التنوع والتكامل في الأدوار. ⁶

⁶ مجدي شراره، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019، ص: 20

إذا الانتقال من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية يتطلب التحول في إدارة الافراد ك عمال وفق القوانين والأنظمة للعمل في إدارة الموارد البشرية أي اعتبار العامل مورد أساسي وفعال في استراتيجية المنظمة وتأهيله وتدريبه للنهوض بالمنظمة قدماً باعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المنظمة، وأكثر العناصر عرضة للتأثر.

بعد أن تناولنا دراسة التحول من إدارة الافراد إلى إدارة الموارد البشرية بالمطلب الثالث سنتناول دراسة الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية بالمطلب الرابع.

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

إن اختلاف إدارة الموارد البشرية الدولية عن إدارة الموارد البشرية المحلية بشكل أساسي يكمن في النقاط الآتية:

أولاً: بيئة الأعمال الداخلية والخارجية تكون غير مستقرة ومتقلبة.

ثانياً: تمتلك منظورات متغيرة بشكل مستمر.

ثالثاً: تتطلب تدخل أكثر في الحياة الشخصية للعاملين.

رابعاً: تتحمل مخاطر كبيرة وبالعكس بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية المحلية.

خامساً: تتطلب وظائف أكثر⁷.

ويمكن أن نحدد الفوارق بين الاثنين من خلال الجدول التالي:

⁷ محسن محمد وباقر بلجات، دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، 2018، ص: 23

إدارة الموارد البشرية الدولية	إدارة الموارد البشرية المحلية
1-وظائف ونشاطات كثيرة	1-وظائف ونشاطات قليلة
يؤدي العمل في البيئة الدولية إلى جعل إدارة الموارد البشرية تنهك في نشاطات أكثر وأكبر مثل كيفية التعامل مع أمور وجوانب مختلفة عن البيئة المحلية كالضرائب الدولية واختلاف اللغة والثقافات والخدمات الدولية وغيرها.	يؤدي العمل في البيئة المحلية إلى جعل إدارة الموارد البشرية تعمل وفق أنشطة ووظائف محددة نسبياً فهي تتعامل مع موارد بشرية في بلد واحد ولغة واحدة وثقافة واحدة.
2-مفهوم واسع للموارد البشرية	1- مفهوم ضيق للموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية تعمل على وضع برامج وسياسات وتطبيقات لمجموعة متنوعة ومختلفة وواسعة من الموارد البشرية التي تكون بحاجة إلى ممارسات وسياسات أكثر وأوسع من الممارسات المحلية لأجل أن تتمكن من خلق الموائمة بين هذا التنوع والسعة الموجودة في أنشطة الموارد البشرية.	إدارة الموارد البشرية تعمل على وضع برامج وسياسات وتطبيقات لمجموعة واحدة من الموارد البشرية الذي يمكن ممارسة سياسة واحدة معهم وغير واسعة وبالتالي فإن الأنشطة المرتبطة بهم ستكون ضيقة ومحدودة.
3-شمولية أكبر في حياة الموارد البشرية	3-شمولية أقل في حياة الموارد البشرية
وجود درجة عالية وكبيرة من الشمول في حياة الموارد البشرية وهي ضرورية في مجال الاختيار والتدريب والإدارة الفاعلة للموارد البشرية حيث تهتم الإدارة الدولية للموارد البشرية بحياتهم خارج حدود المنظمة كتوفير السكن والاهتمام بتوفير الأمن والسلامة والكثير من الجوانب المتعلقة بحياتهم مما تجعل أنشطة الموارد البشرية أكثر شمولية.	السياسات والتطبيقات الخاصة ب إدارة الموارد البشرية تمتاز بدرجة قليلة من الشمولية والتوسع في حياة الموارد البشرية سواء داخل أو خارج حدود منظمة الأعمال.
4-مخاطر كبيرة ومتنوعة	4-مخاطر قليلة ومحدودة
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 إلى الفشل وفي مختلف الجوانب سواء كانت مالية أو بشرية أو غير ذلك.	إدارة الموارد البشرية تعمل في ظل بيئة محلية مستقرة ومتشابهة وفي ظل ثقافة واحدة وقيم متشابهة ومعروفة بشكل نسبي وبالتالي فإن احتمال الفشل والمخاطر تكون قليلة ومحدودة.
5- مؤثرات خارجية كثيرة ومتعددة	5- مؤثرات خارجية قليلة ومحدودة
وجود مؤثرات كثيرة ومتنوعة أمام إدارة الموارد البشرية الدولية كالقوانين الحكومية المتنوعة والمختلفة لكونها تابعة لأكثر من	تتأثر إدارة الموارد البشرية المحلية بمؤثرات قليلة مقارنة بإدارة الموارد البشرية الدولية لأنها تمارس مهامها تحت

مظلة حكومة واحدة لها قوانين معروفة من قبل المنظمة وسياسيات عمل واضحة.	حكومة أو دولة وسياسات اقتصادية متعددة وثقافات متنوعة وغيرها من المؤثرات التي تختلف من بلد إلى آخر.
6-مصادر الحصول على الموارد البشرية	6-مصادر الحصول على الموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية تتعامل مع سوق عمل واحد هو السوق الداخلي الذي يوفر الموارد البشرية التي تلائم عمل المنظمة والذي يتضمن إجراءات تتميز بالسهولة وقليلة التعقيد.	إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أكثر من سوق عمل داخلياً وخارجياً للحصول على الموارد البشرية وهي بحاجة إلى سياسات وإجراءات كثيرة ومتنوعة ترتبط بعمليات الاختيار والتعيين والانتقال والتي لا تتميز بالسهولة وإنما بالتعقيد والصعوبة. ⁸

تختلف إدارة الموارد البشرية المحلية عن إدارة الموارد البشرية الدولية في النواحي الآتية:

- 1- الوظائف والنشاطات.
- 2 - مفهوم اتساع الموارد البشرية.
- 3- الشمولية في حياة الموارد البشرية.
- 4- المخاطر.
- 5- المؤشرات الخارجية.
- 6- مصادر الحصول على الموارد البشرية.

سنتناول في هذا المبحث دراسة ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية والعوامل التي تؤثر بها، وآلية عمل إدارة الموارد البشرية الدولية، والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية والقيام بمواجهتها

المبحث الثاني.

العوامل المؤثرة في آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول. ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية والعوامل التي تؤثر عليها.

ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية: إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية النشاط هي عملية تدبير واستقطاب

واستخدام الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف التوجه العالمي للشركة، ويشمل نشاط إدارة الموارد البشرية

بالشركات دولية النشاط المجالات التالية:

أولاً، الشركة الأم أو المركز الأصلي أو الرئيسي.

ثانياً، الشركات التابعة أو الفروع الدولية بالبلاد المضيفة.

ثالثاً، بلاد أخرى قد تكون مصدراً للعمالة أو للمدخلات الأخرى، وتتطلب إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية النشاط

⁸ د. عبد العزيز النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009 م، ص: 220، 221، 222،

ضرورة تحقيق التوازن بين الاعتبارات التالية:

- 1- الاستقلالية: بالنسبة لعلاقة المركز الرئيسي والفروع الدولية.
 - 2- التنسيق: بين السياسات والاجراءات الخاصة بالمركز الرئيسي والفروع الدولية.
 - 3- المرونة: أي القدرة على التكيف للظروف المحلية بالبلد المضيف.
 - 4- الرقابة: أي مدى الرقابة التي يمارسها المركز الرئيسي على الفروع الدولية.
- العوامل التي تؤثر على دور وأوجه نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية.
- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ومنها:

أولاً، العوامل الاقتصادية:

- 1- تعاظم دور الشركات متعددة الجنسية.
- 2- المنافسة الكبيرة في مجال الأعمال والخدمات.
- 3- الحرية والمرونة الكبيرة في انتقال رؤوس الأموال والعمالة عبر القارة الأرضية.

ثانياً، العوامل الثقافية والاجتماعية:

- 1- التنمية البشرية.
- 2- مستوى التعليم والتدريب.
- 3- توافر المهارات.
- 4- تعدد الثقافات.
- 5- اختلاف وتنوع قوة العمل من حيث الجنسية واللغة والتعليم والثقافة والدين.

ثالثاً، العوامل السياسية والقانونية:

- 1- تزايد الاهتمام بحقوق الإنسان وكرامته وحرية.

2- الالتزام بالقوانين واللوائح من حيث الحد الأدنى للأجور وساعات العمل والإجازات والحقوق والواجبات والأمن الصناعي والصحة المهنية.

3 - الاهتمام بالبعد الدولي في اختيار الخبراء والقيادات الإدارية.

رابعاً، العوامل التكنولوجية:

1- التطور الفائق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الخبرة والذكاء الصناعي.

2- الاهتمام بالابتكار والتجديد والبحوث والتطوير لخلق ميزات تنافسية.

3 - تحول المنظمات إلى منظمات المعرفة⁹.

إذاً هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية الدولية أكثر من إدارة الموارد البشرية المحلية كالبيئة المحيطة والنظام الاقتصادي والنظم الاجتماعية والثقافية حيث كل هذه العوامل لها تأثير على العنصر البشري المراد تأهيله للعمل في المنظمات الدولية.

بعد أن تناولنا دراسة ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية والعوامل التي تؤثر عليها بالمطلب الأول، سنتناول دراسة ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية بالمطلب الثاني.

المطلب الثاني. ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

تحدد ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية في الآتي:

أولاً، تحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية.

ثانياً، رسم سياسات اختيار أو استقطاب المديرين والخبراء والاستشاريين المؤهلين والمدربين بما يتلاءم مع متطلبات التطور العالمي بما يحقق الكفاءة اللازمة لشغل المراكز الدولية، إن من سمات الشركات الدولية تجميع عدد كبير من

المديرين والعاملين القادمين من بيئات وثقافات وحضارات متباينة وربما مختلفة اختلاف الضدين، وإن خلط هذه

الكوادر مع بعضها البعض في سبيل إخراج عمل منتج وفعال أمر في غاية الصعوبة، ومن هنا فإن إدارة الموارد

⁹ عايدة خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات دولية النشاط، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص: 34، 42، 43

البشرية الدولية لا تختار الكوادر البشرية بشكل آحادي فحسب وإنما عليها أن تختار تلك التوليفة التي تحقق التلاحم الذي تنشده الشركة انطلاقا من توجه دولي.

ثالثاً، وضع آليات للتنسيق بين المركز الرئيسي والفروع والعاملين في مناطق مختلفة وذلك بأساليب حديثة غير تقليدية، ووضع الاستراتيجيات المرنة والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الدقيقة.

رابعاً، التعليم والتدريب من منطلق عالمي وذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق ذلك وتوصيف محتوياتها واختيار الأوقات المناسبة لتنفيذها والاستعانة بالمدرسين المتميزين في هذا المجال، فهذه الشركات تعتمد على سياسات معينة لتدريب الأفراد المحليين والأجانب للعمل جنباً إلى جنب بالتدرج، وبطريقة عملية يتعلمون بها كيفية الموازنة بين الحاجة للمبادرة المحلية مع الاحتياج للمبادرة المحلية مع الاحتياج في نفس الوقت للرقابة المركزية والحاجة لفهم الطرق العلمية، وأيضاً لتفهم الطرق الخاصة بالشركة، وموازنة الاحتياج لشغل الوظائف بمهارات إدارية متنوعة متعاقبة، مع الاحتياجات الفردية للاستقرار.

خامساً، المناورة في المهارات والخبرات مما يتطلب مرونة عالية في نقل الخبرات والمهارات بين الفروع دون أن يترتب على ذلك آثار سلبية على أحد الفروع.

سادساً، تنمية روح البحث والتجديد والابتكار والإبداع، والعمل على نشر المعرفة بين الفروع المختلفة للشركة.¹⁰

سابعاً، التعليم والتهيئة المبدئية والتدريب من منظور التوجه العالمي.

ثامناً، تنمية القدرة على الابتكار.

تاسعاً، بناء روح الفريق العالمي.

عاشراً، تخطيط المسارات المهنية على المستوى العالمي.

¹⁰ محمد بازرباشي، إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق، ص: 5، 6

الحادي عشر، تقييم الأداء من منظور التوجه العالمي.

الثاني عشر، التطوير التنظيمي.

الثالث عشر، وضع نظام الأجور والمرتبات والحوافز طبقاً للمستوى العالمي¹¹.

تتطلب سياسات إدارة الموارد البشرية الدولية من رسم سياسة اختيار واستقطاب المديرين والخبراء والتنسيق بين المركز الرئيسي للشركة والفروع والتنظيم والتدريب من منطلق عالمي وذلك بتصميم برامج تدريبية دولية.

بعد أن تناولنا دراسة ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية بالمطلب الثاني سنتناول دراسة مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية بالمطلب الثالث.

المطلب الثالث. مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية.

أولاً، تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

فيما يختص بالوظيفة على إدارة الموارد البشرية أن تحدد وتصف الوظيفة المراد شغلها، وواجبات شاغليها، وظروف العمل، ومتطلبات الوظيفة المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية، إضافة إلى الجوانب الصحية والجسدية والقدرة على التحمل والمتطلبات العقلية؛ كالقدرة على الملاحظة وسرعة البديهة والقدرة على المبادرة والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة، وكل هذا مهم جداً لمعرفة الأشخاص المناسبين لكل وظيفة، أما فيما يختص بالتنظيم فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين، ودرجة مركزية القرارات، ومدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي.

¹¹ عايدة خطاب وآخرون، مرجع سابق، ص: 35

كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم، وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية.

ثانياً، الاستقطاب:

بعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث عن الموارد البشرية وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك بها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين، لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال، فقد تجد الشركة نفسها مضطرة الى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد، وهناك أساليب عديدة في البحث، فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية، أو تختار من دولة ثالثة والبعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن المديرين والفنيين الكفؤين، وهناك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات الترخيم أو ما يسمى بصائدي الكفاءات وأحياناً من خلال الاتصالات غير الرسمية، وبعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية وهي عملية الاختيار والتعيين التي تقوم على أساس اجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين، وقد تقوم بعض الشركات بأجراء اختبارات نفسية لمعرفة مدى جاهزية المرشحين وملاءمتهم للمهام الدولية في بيئة الاغتراب¹².

ثالثاً، التدريب:

في المجال الدولي يمكن أن نقسم التدريب إلى تدريب على الجوانب الوظيفية الفنية، وتدريب على الجوانب الثقافية، وقد اظهر استقصاء ل 228 شركة دولية أن التدريب الثقافي الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال قد أصبح وبشكل متزايد أكثر انتشاراً، وقد اظهر الاستقصاء النتائج الآتية:

أ- 58% من الشركات الدولية تقوم ببرنامج تدريب ثقافي (لبعض) مغربتها، بينما 42% من الشركات تقوم بهذه البرامج (لجميع) مغربتها.

¹² حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، رسالة ماجستير ادارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق، 2009، ص:11،12

ب- 91% من الشركات تقوم ببرامج تدريب تشمل المغترب وزوجته منها 75% تقوم ببرامج تدريب تشمل الأطفال أيضاً.

ت- متوسط مدة برامج التدريب الثقافي هي 3 أيام

وأكثر الموضوعات شيوعاً التي يغطيها التدريب الثقافي هي: آداب السلوك الاجتماعي، الثقافة، الاقتصاد، التاريخ، السياسة، وآداب سلوك العمل.

رابعاً، الرواتب والأجور:

على الصعيد الدولي تدفع شركات الأعمال رواتب وأجور عالية نسبياً للإداريين والفنيين بالقياس مع ما يتقاضاه أقرانهم في البلد المضيف، حيث يستحق الموفدون بدلات الاغتراب والسكن وغيرها.

ويمكن تقسيم حزمة التعويضات إلى الآتي:

أ- الراتب الأساسي.

ب- بدلات التأمين.

ت- العمولات والبدلات التي تحملها الشركات كعلاوات إضافية تدفع لهم نظير عملهم خارج بلادهم، في ظروف بيئية جديدة، إضافة الى بدلات السكن والإقامة.

ث- علاوات تكلفة المعيشة المرتفعة.

خامساً، تقييم الأداء:

ومن أحدث تقييمات الأداء هو نموذج تقييم 360 حيث يشتمل هذا النوع من النموذج على تقييم الموظف من قبل الزبائن والموردين والمرؤوسين والرؤساء في البلد المضيف والبلد الأم فضلاً عن تقييم الموظف لذاته.

سادساً، إعادة تكييف العائد من الاغتراب:

أن عودة المغترب هي واحدة من التحديات التي تواجهه في مهمته الدولية وقد بدأت الشركات بالاهتمام بهذا الجانب والقيام بعدة أمور لمساعدة مديريها على التأقلم عند العودة مثل برامج تدريب العودة وقطع الوعود والضمانات لاستمرارية المسار المهني للمدير المغترب.¹³

تندرج مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية في تخطيط احتياجات الشركات الدولية من الموارد البشرية داخلياً وخارجياً للوقت الحاضر والمستقبل وتقييم أداء العاملين ورسم سياسات الجذب وسياسات الاستقطاب وإعداد وتجهيز سياسة الرواتب والتعويضات والأجور وتصميم برامج التدريب والعمل على خلق نوع من التوافق بين كل الأفراد الذين ينتمون لثقافات وجنسيات متنوعة لأجل خلق التفاعل الإيجابي بينهم وتحقيق هدف الشركة والعاملين على حد سواء. بعد أن تناولنا دراسة مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية بالمطلب الثالث سنتناول دراسة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية بالمطلب الرابع.

المطلب الرابع. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية

إن واقع الاقتصاد العالمي الجديد يشكل ضغط كبير على إدارة الموارد البشرية الدولية مما فرض عليها الانتقال من الدور الإداري التقليدي إلى دور إستراتيجي بشكل أكبر، حيث أن المصدر الرئيسي للإنتاج في الاقتصاد الحالي قد انتقل من التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري. كما أن الكساد الاقتصادي في السنوات الأخيرة فرضت على المنظمات أن تقوم بأعمال أكبر بموارد أقل، فالميزانيات انخفضت بينما توقعات العمل ازدادت فالموظفين الآن مجبرين على أن يقوموا بأعمالهم بشكل أسرع وأفضل¹⁴، ومن هنا نذكر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية:

أولاً، تحدي البيئة الطبيعية:

كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، كما يندرج تحت هذا البند أيضاً مستوى الخدمات في بلد الاغتراب

¹³ محمد بازرباشي، مرجع سابق، ص:13،12

¹⁴ علاء الطيب، أثر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في رضا العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق، ص:30

ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل و الأصدقاء والافتقار لبعض العادات والهوايات.

ثانياً، 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 ، بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب، لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات اطلاعه إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية .

ثالثاً، التحديات المهنية:

الناجمة عن اختلاف طبيعة التقانات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم ، وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين، وعن محدودية الشركة من حيث الحجم .

رابعاً، 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 بلدهم الأم مقارنة مع الماضي ، كم أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.¹⁵

إذاً هناك الكثير من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية ونذكر منها :

1- تحدي البيئة الطبيعية: درجات الحرارة والمناخ.

2- تحدي البيئة الاجتماعية: اختلا القيم والعادات والتقاليد بين البلد الام والبلد المضيف.

3- التحدي المهني: أي اختلاف التقنيات المستخدمة في العمل.

¹⁵حسان المتني، مرجع سابق ص: 7،8

4-تحدي العودة: تعني عودة المغترب الى البلد الام والتأقلم من جديد.

بعد أن تناولنا دراسة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية بالمطلب الرابع سنتناول دراسة كيفية مواجهة هذه التحديات بالمطلب الخامس

المطلب الخامس. مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية

أن عملية مواجهة التحديات المختلفة تكمن بشكل أساسي في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتطلب جملة من التحولات التي يجب القيام بها في مجال إدارة الموارد البشرية:

1- تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره.

2- تقدير كلفة إرسال العاملين للخارج بصحبة أسرته ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة.

3- التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظيفة موضعاً فيها جميع الحقوق والواجبات.

4- تحديد نظم التعويضات وآليات تنفيذها.

5- تحديد مساعدات إعادة التسيكين والتي تشمل الإعاشة وبدلات النقل.

6- التأييد والدعم الأسري، الذي يشمل تهيئة ثقافية لأسرة المرشح للعمل في الخارج من تعلم اللغة والثقافة والعادات والقيم والتقاليد¹⁶.

ولأجل أن تتجح إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات التي تواجهها فإن ذلك يعتمد على التالي:

1- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة خاصة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات وتحقيق الأهداف وذلك عن طريق الآتي :

أ- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد أهداف ذكية لنفسها.

ب- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على التركيز على إدارة النتائج وخدمة العملاء.

¹⁶ زكريا الدوري وأحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار البيزوري للنشر، ص:231،230

- ج- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على استغلال مهارات العاملين لديها سواء كانت مهارات إدارية أو سلوكية
- 2- أن تعمل إدارة الموارد البشرية في أن تكون قادرة على المساعدة في مجال إدارة التغيير في المنظمة من خلال:
- أ- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تهيئة العاملين الموجودين فيها للتغيير.
- ب- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على 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- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على التوجه نحو اعتماد مسؤولية التعليم والتطوير الذاتي في المنظمة من خلال:
- القيام بأعداد برامج تدريبية تتعلق في جوانب مختلفة من المهارات وك الآتي:
- أ- التدريب على المهارات السلوكية ومهارات وضع الأهداف الذكية.
- ب- التدريب على مهارات التعلم والتطوير الذاتي للعاملين.
- ج- التدريب على المهارات الإبداعية وتحليل المشكلات وحلها.
- د- التدريب على العمل في مجموعات وفرق العمل.
- 4- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على ضرورة تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم خدمة للأخرين 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.
- ت- أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على التقليل من استخدام أساليب الاشراف الإداري المباشر وأن تعمل على تشجيع أساليب عمل جديدة كأسلوب المساندة والتوجيه¹⁷.

¹⁷ عبد العزيز النداوي، مرجع سابق، 119، 118، 117، 115

تتطلب مواجهة التحديات في إدارة الموارد البشرية الدولية العمل على وضع استراتيجية تدريب وتطوير وتأهيل للعاملين، حيث تتوافق نوعاً مع كافة الظروف المحيطة بها، كذلك الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى، والانتقال من المنظور الجزئي الى المنظور الاستراتيجي.

الخاتمة

من الملاحظ في العقود الأخيرة تعاظم أهمية العنصر البشري لأية منظمة سواءً كانت تمارس عملها محلياً أم دولياً، حتى أصبح العنصر البشري وما يحمله من تأهيل ومعرفة أحد أركان تقييم الشركات بعد أن كان تقييمها مختصراً على الجوانب المالية، وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات الدولية وذلك بسبب التحديات التي تواجهها من اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عالي من الكفاءة يمكنها من اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا، واختلاف النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت أعمالها، وازدياد مخاطر الاستثمارات في البيئة الدولية. وخلاصة القول نلاحظ تعقد إدارة الموارد البشرية الدولية عن إدارة الموارد البشرية المحلية بسبب المتغيرات الغير موجودة على المستوى المحلي.

قائمة المراجع:

- 1-مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عالمي، دار الرواد للنشر، الطبعة الأولى، 2014
- 2- مجاهد المشرقي، دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق، 2018
- 3- خالد سريع، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثره في الأداء، دكتوراه إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق، 2012
- 4- يزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، دار فضاءات للنشر، 2018
- 5- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، سوريا دمشق، 1999
- 6 - مجدي شراره، الاتجاهات والادوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019
- 7- محسن محمد وياقر بلجات، دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد3، 2018
- 8 - عبد العزيز النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان
- 9-عايدة خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات دولية النشاط، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007
- 10- محمد بازرباشي، إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي، رسالة ماجستير إدارة اعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق
- 11-علاء الطيب، أثر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لرضا العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق

12- حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، رسالة ماجستير إدارة اعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا
دمشق، 2009

13- زكريا الدوري وأحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية من منظور سلوكي استراتيجي، دار اليازوري للنشر