

المحور 9: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الدولية

المحاضرة 12:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. تشمل هذه الممارسات والسياسات: تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات والاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة التعويضات، تقويم الأداء، إدارة العلاقات.

أما إدارة الموارد البشرية الدولية "IHRM" فتعني:

- عملية اختيار وتدريب وتطوير ومكافأة الأفراد في المواقع الدولية.

- تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية والعالمية و المتعددة الجنسيات.

- تعد هذه المهمة أكثر تعقيدا من ممارستها في الشركات المحلية، وتشمل استقطاب العاملين و الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والترقية وتنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وبتناغم كامل معها.

2- الإتجاهات (التكليفات) الجديدة في إدارة الموارد البشرية:

✚ إدارة رأس المال الفكري Intellectual Capital: تتبع أهميته من كونه يمثل نخبة من العاملين لهم القدرة على تقديم اسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة انتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنافسين.

✚ إدارة رأس المال الاجتماعي Social Capital: يعتبر رأس المال الاجتماعي أداة فاعلة لإنتاج المعرفة ونقلها وتوزيعها وأصبحت ادارة الموارد البشرية تهتم به لتسهيل التبادل بين الأطراف وتشجيع المرونة والمشاركة في المخاطرة.

✚ إدارة العالم الافتراضي Virtual World: لقد تغيرت طبيعة الوظائف والمهن المطلوبة وتنوعت المهارات والخبرات اللازمة للأداء وفرضت تغيرات جديدة أبرزها التكيف مع التنوع والاختلافات الثقافية والعمل من بعد والعمل في المنظمات الافتراضية.

✚ إدارة تغيير العقد الاجتماعي Social Contract Change: يقصد بالعقد الاجتماعي توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين، ففي العقد الاجتماعي الجديد، فالعاملون يتوقعون تطابق الوظيفة مع المؤهلات والمهارات، ومسؤوليات شخصية عالية، والتحسين المستمر، فضلا عن التعلم المستمر. أما أصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر، فرص ابداعية، وواجبات ومسؤوليات تثير التحدي، ومعلومات وموارد للمنظمة تعزز موقفها في السوق.

3- استراتيجية ادارة الموارد البشرية الدولية:

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية هي مجموعة الاستراتيجيات والممارسات الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه الشركة في ظل ظروف بيئية مختلفة عن بيئتها المحلية. وتشمل عناصر استراتيجية ادارة الموارد البشرية الدولية ما يلي:

- رصد المستويات البيئية المحيطة والمؤثرة.
- تحليل المستويات البيئية باعتماد التقنيات الملائمة.
- تحديد الاستراتيجيات الموجهة لإدارة التغيير ودعم الاستراتيجية الشاملة للشركة لتحقيق أهدافها.

3-1- رصد المستويات البيئية: وتشمل:

- أ. مستوى البيئة الخارجية العامة: العوامل السياسية، العوامل الإقتصادية، العوامل الثقافية، العوامل الإجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل الديموغرافية.
- ب. مستوى البيئة الخارجية الخاصة: مثل المنافسون، الموردون، الزبائن، سوق العمل، أصحاب المصالح الخارجيين، الحكومة، ومنظمات المجتمع المدني.
- ج. مستوى البيئة الداخلية: رضا الموارد البشرية (أصحاب المصالح الداخليين)، ثقافة الشركة، هيكل الوظائف والأجور، تنمية الشركة.

3-2- تحليل المستويات البيئية: في هذه الخطوة يتم تحليل المستويات البيئية الثلاث باعتماد تقنيات ملائمة كما يلي:

- أ. تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة، ومن تقنيات التحليل: المقارنة المرجعية، تحليل العوامل، مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال BG-HP.
- ب. تحليل البيئة الداخلية، ويشمل:

- تحليل العناصر الداخلية للشركة(الهيكل التنظيمي والوظيفي).
- تحليل الاتجاهات والتغيرات في التدرج الوظيفي والترقية والتدريب والتطوير والإدارة بالأهداف.
- مصفوفة رضا العامل وتطوير الشركة.

3-2- تحديد الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الدولية: الاستراتيجيات الفرعية ست تشمل:

📌 **التوظيف الدولي (الاستقطاب والاختيار والتعيين):** تتكون استراتيجية التوظيف من ثلاثة أنشطة

ترتب كالآتي: الاستقطاب، الاختيار والتعيين. تعتبر من أهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الدولية والتي يجب أن تنجزها بكفاءة وفاعلية، إذ أن نجاحها هو أساس نجاح النشاطات الوظيفية في الشركة: النشاطات الانتاجية، والتسويقية، والمالية، والتطويرية.

📌 **التعويضات الدولية (المكافآت المباشرة وغير المباشرة):** التعويضات الدولية بالرغم من أنها

تنتقل من نفس المبادئ و الأسس للتعويضات المحلية، إلا أنها تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في

ايجاد أساس أو معيار مناسب لنظام مكافآت يربط بين أوضاع الدول المختلفة بحيث يضمن مصداقية داخليا وخارجيا.

✚ **التدريب والتطوير الدولي:** التدريب والتطوير للأعمال الدولية يعني البرامج المتخصصة التي من شأنها زيادة مقدرات الأفراد العاملين في الشركات العاملة في النطاق الدولي وتمكينهم من مواجهة حدة المنافسة التي تواجهها شركاتهم وبالتالي تقليل الخسائر التي يمكن أن تتكبدها نتيجة للتباين الثقافي بين الافراد العاملين في تلك الشركات وزيادة التفاعل والإنسجام بين العاملين الجدد وزملائهم العاملين بالفروع الدولية.

✚ **تقويم الأداء الدولي:** يعتمد تقويم الأداء على المؤشرات المستخدمة في عملية التقويم واقترحت بعض الدراسات المؤشرات الآتية بهذا الصدد:

1. مستوى الصعوبات المرتبطة بعملية التعيين الخارجي.
2. التركيز على تقويم المدير ذاته بدلا من الاعتماد على آراء وانطباعات مديري الشركة الأم في تقويمه.

3. اعتماد معايير موضوعية في التقويم تناسب خصائص الأفراد العاملين في الخارج و سماتهم
4. دور الأفراد العاملين في الخارج في بناء علاقات جيدة بين الفروع و الشركة الأم.

✚ **علاقات العمل الدولية:** (المركزية ، نقابات العمال، تنظيمات أصحاب الأعمال، الاضرابات... الخ): هناك اختلاف في الممارسات الخاصة بعلاقات العمل بين الدول.

✚ **التكيف بعد العودة من العمل في الخارج :** العودة تعني عودة المغترب الى شركته ووطنه الأم بعد العمل بالخارج، ولكن هذه العودة قد تواجه مشكلات، ولتجنب ذلك قامت بعض الشركات بتقديم بعض التوجهات في هذا الصدد منها:

1. عمل اتفاق مكتوب يحدد أمور العودة للوطن.
2. تحديد كفيل أو ضامن، مهمته الاهتمام بمصالح المغترب في الداخل.
3. جعل خطوط الاتصال مفتوحة، لضمان تواصل المغترب مع المركز الوظيفي.
4. تقديم الدعم المالي أو المادي، لتشجيع المغترب على العودة للوطن.

4- التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الدولية:

- التباين الثقافي واستقطاب العاملين من ثقافات مختلفة، ويتطلب هذا التحدي وجود آليات لإدارة هؤلاء العاملين ذوي التنوع والتعدد الثقافي.
- كثرة عدد العاملين في الشركات الدولية والعالمية ومتعددة الجنسيات وتشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة.

-توظيف المهارات والخبرات والمناورة فيها، اذ يتطلب الأمر مرونة عالية في تحويل المهارات والخبرات بين فروع الشركات، وهذا التحدي يستلزم آليات وإجراءات تضمن القيام بالمناورة بالموارد البشرية دون آثار عكسية.

-نشر المعرفة والابتكار وهذا يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين فروع الشركة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.

-تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي، حيث يجب تحديد الكفاءات التي تتوفر لها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي.

5- مواجهة التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الدولية

- تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره.
- تقدير كلفة إرسال العاملين للخارج بصحبة أسرهم ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة.
- التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظيفة موضحا فيها جميع الحقوق والواجبات.
- تحديد نظم التعويضات وآليات تنفيذها.
- التهيئة الثقافية للمرشح للعمل بالخارج: تعلم اللغة والثقافة والقيم والعادات والتقاليد.