

الفصل الثامن

إدارة الموارد البشرية الدولية

International Human Resource Management

بعد اطلاع القارئ الكريم على محتويات هذا الفصل وتحليلاته العلمية ان يكون قادرا على ان:-

- 1- يحدد التكاليف الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- 2- يعرف مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية وتحدياتها.
- 3- يستوعب استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.
- 4- يفهم تحليل المستويات البيئية المحيطة بالموارد البشرية الدولية.
- 5- يدرك متطلبات تنفيذ كل استراتيجية فرعية من استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.

دراسة حالة (8)

ايفون في الاسواق الدولية

ادارة وتطوير الموارد البشرية الدولية

مؤسسة منتجات ايفون والمشار لها في ما بعد ايفون هي اكبر مشرف على المبيعات لمستحضرات التجميل والعناية الشخصية وعلاماتها التجارية ذو اعتبار، المستهدفين هم الشباب فضلا عن متوسطي السن في 100 بلد. في 2004 كان لدى ايفون 45.900 منتسب و4 مليون ممثل مستقل حول العالم، الشركة واحدة في العلامات التجارية المتأسسة براس مال 90 بليون دولار في مستحضرات التجميل وغيرها في مسلتزمات الاسرة. في 1999 تم تسمية اندريا جونج كمدير تنفيذي CEO للشركة وقامت بعملية اعادة انعاش للشركة وقامت بتطبيق عدة تغيرات في الولايات المتحدة والاسواق العالمية ولم تعد نفس الشركة التي واجهت مشاكل ديون ومبيعات قليلة في الثمانينات، في 2003 بلغ دخل الشركة 6.87% بليون دولار والربح 664.8 مليون دولار و60% من دخل الشركة جاء من بيع منتجات الشركة في الاسواق العالمية حسب مجلة (FORTUNE) في عام 2004 أصبحت الشركة تتمتع باعجاب عالي في المنطقة لمتطلبات الاسرة والمنتجات الشخصية فيما يتعلق بالعلامة التجارية، سمعة المؤسسة، شبكة المبيعات.

وبذلك أصبحت ايفون منافس رئيسي للشركات الكبرى مثل (PROCTOR & GAMBLE) وغيرها.

وايضا ايفون تبيع خلال الكاتالوجات، في المولات والمحلات. وما وراء منتجات العناية الشخصية ومستحضرات التجميل فان الشركة توسعت في حقول عمل مثل مجوهرات الزينة، العناية بالجلد ايفون، العناية بالشعر والجسم ايفون، عطر ايفون وغيرها.

ادارة وتطوير القوة العاملة الدولية

في معظم أنشطة الأعمال الدولية فان القوة العاملة للشركة واشخاص المبيعات هو المسؤولين الرئيسيين.

اخذ الطلب التجاري والتعامل مع الزبائن المختلفين على الاسس اليومية في الاسواق الصناعية واسواق المستهلكين فزادوا على هذا الأساس يجب ادراك الاختلافات الثقافية ويأتي ذلك من خلال الحصول على تدريب

ملائم لأنه يلعب دور مهم في تطوير قوة البيع في مجال تنمية الحس

الثقافي، الدافعية، المعايير الاخلاقية، المهارات التنظيمية، تدريب الموارد البشرية الدولية.

ويتطلب ذلك التزام ودعم قوي من الادارة العليا لأن عمل المبيعات ومندوبي الشركة اصبح مهم جدا في المبيعات للمنازل والاسواق المختلفة. كذلك تنظيم القوة العاملة في الاسواق الجديدة والتعامل مع انواع من علاقات العمل الصناعية حول العالم قد يكون مهمة كبيرة وكذلك ايجاد الموظفين الجدد، الاحتفاظ في الموظفين الجيدين والادارة الفعالة في سوق العمل العالمي مهمة في استراتيجيات

الشركة حيث انها تقوم بادارة اكثر من 4 مليون مندوب مستقل و 45.900 منتسب بها في مئات البلدان في العمل التجاري الدولي.

وكغيرها من الشركات فأن ايفون لديها برامج قيادية وحلقات تدريب في العمل عن الاسس التجارية، وخمس قيم ومبادئ وتشمل: الثقة، الاحترام، التكامل، التواصل، الايمان، ولدى ايفون حركة اولية في التنوع في سوق العمل وايجاد موظفين جدد قليل من الولايات المتحدة وفوق 86% من الوظائف الادارية في الشركة للنساء والشركة بوضوح تحاول تجسيد رسالتها التي تقول: (يجب ان نكون في فهم كامل وإرضاء كامل لحاجات النساء في العالم).

فضلاً عن أن 50% من مجالس الشركات من المدراء نساء وهو صحيح ايضا نفس الشيء في الاسواق الدولية الغربية، الغالبية من طاقم الموظفين في الشركات والمندوبين المستقلين اناث لجعل الشركة ذو توظيف جيد ودور جيد للنساء وفرص للتوظيف طبقا لطبيعة خطوط المنتج وصفقات العمليات التي تجذب النساء في طرق الحياة وعلاوة على ذلك مؤسسة ايفون تقدم تمويل لاجتياح السرطان والتعليم وبرامج الاحسان والخير الاخرى. الشركة واحدة من الداعم لقضايا المرأة في شمال امريكا وفي الخارج. وهذا يخلق التزام انسجام وفي بيئة عمل داعمة والتي تمثل هي فائدة للشركة.

النمو المستقبلي وتطوير الأفراد العاملين في الاسواق ذات الثقافات المتعددة:

في 2004 فان مهنة انتاج مستلزمات الاسرة ومستحضرات التجميل وغيرها تم عملها في الولايات المتحدة والاسواق العالمية. طرق الانتاج والتصنيع والمنافسة اصبحت حقيقة عالمية، الشركات التي تجلب فرص اضافية ونمو متصاعد. وهذا اتجاه للعولمة من متطلبات المستهلك والقوة وكذلك تغير في الدراسات الاحصائية ودخل للأسرة افضل وكفاءة عالية. مثل غيرها من المصنعين فان ايفون تعمل جيدا ومبيعات الشركة ودخلها يرتفع. سوق ايفون فيه مشاركة في النمو في الصين، روسيا، شرق اوروبا واسواق اخرى تظهر، وهناك بلدان نامية مختارة، في السنوات اللاحقة فان النمو في بلدان مثل الصين، الهند، اندونيسيا، البرازيل، باكستان، بنغلادش روسيا سيكون فرصة عالي لشركة ايفون في هذه الصناعة وهذه البلدان فيها نسبة سكان عالية او تحافظ على مستوى متوسط من المتعلمين والذي هو متطلب اساسي لهذه الصناعة. مثل الشركات الاخرى فان ايفون تتكيف مع نماذج العمل التجاري بسبب الاعتبار المحلي وقضايا التزويد المتسلسلة نتيجة لذلك هذه القوى تساعد في توسع وامتداد القوى العاملة لـ ايفون كما في النسبة السوقية لها.

في الاسواق الدولية لدى ايفون وضع جيد لجذب القوى العاملة ذات الانتاجية لانها اسست شبكة مبيعات وهوية للعلامات التجارية وهو قوي، ايفون بشكل محدد لديها اهتمام في توسيع فرصها في الصين بالرغم من انه في 1998 منحت الحكومة الصينية المبيعات من (DOOR TO DOOR) وقامت بعمل تغييرات في الصناعة وحيث ان الصين اصبحت عضو في منظمة التجارة العالمية (WTO) في 2001 فان تراكيب متغيرة يتوقع ان تكون في السوق الصيني لايفون فان السوق الصيني هو في وضع تحسب كسب وريح ومتوقع ان يجلب 10% من دخل الشركة في اسيا وحاليا الشركة لديها 5.500 محل للجمال في الصين وفوق 700.000 اعضاء موالين لها في 2004 اعلنت الشركة خطط لفتح 500 بوتيك اضافي وستحصل عليها في شريكها الصين (MASSON) في 50 مليون دولار بسبب دورة الحياة القصيرة، والزيادة في نسبة الطبقة الوسطى

ومنتجات جديدة واسواق جديدة هو المفتاح للنجاح في الاسواق الناشئة حيث الشركة استمرت في النمو في الاسواق العالمية.

وتستمر في ايجاد الموظفين الجدد وتدريب القوى العاملة الجديدة واسلوب البيع (DOOR TO DOOR). استراتيجية التوزيع للشركة هو التكيف مع الحاجات المحلية بسبب النساء او البريد، التلفون، الفاكس، صفحات الانترنت، البيع بالتجزئة قضايا مدخل السوق وادارة القوه العاملة لديه أثر كبير في التوسع في مستقبل أيفون و لديها فائدة محددة خلال المنافسات بسبب انها ذو تنظيم جيد وقوة مبيعات منظمة و 4.4 مليون مندوب في الاسواق العالمية، اوقات الاستثمار مهمة في استراتيجيات المستقبل لجونج.

الجيل الاكثر شباب ومنه واحدة، هي السيدة جونج رأّت فية امكانيات نمو في الصين والاسواق الناشئة والمنطقه التي سمتها جونج الجنة ل ايفون والتي تعتقد انها الصين والتي هي بين الاسواق العليا ل ايفون وفيها نمو عالي.

أسئلة الحالة:

1-قيم عمليات ايفون في الاسواق العالميه في مجالات،استخدام تطوير الاطار الدولي وايجاد مندوبين مستقلين وكذلك مرتبطين مع الشركه.

2-حيث 60% من دخل ايفون من خارج الولايات المتحدة ما هي التوصيات التي تقدمها للشركة فيما يتضمن التعامل مع الموارد البشرية ذات التنوع الثقافي وسوق العمل المتنوع ثقافيا في السنوات القادمه.

3-في السنوات القادمة هناك توسع لشركة ايفون في التوظيف والحفاظ على موارد بشرية أفضل في الاسواق العالمية،برأيك ما هي الاستراتيجيات للثقافات المتداخلة والتدريب التي توصي بها للتعامل مع المناطق المختلفة.

4-الصين يتوقع ان تكون سوق رئيس ل ايفون، اذا كنت ستصبح كذلك؟ الشركة كيف تستطيع تطوير خطة

لـ (IHR) Internationa Human Resources ذات منافسة للشركة.

المتتبع لمعطيات حالة شركة أيفون؛ يستخلص أن الشركة ذات طموحات لتثبيت موطيء قدم في الأسواق العالمية وزيادة الحصة السوقية لها من خلال إيجاد فرص جديدة في مناطق جديدة. ولتحقيق ذلك حاولت الشركة الاهتمام بالموارد البشرية العاملة فيها من خلال النظر إليها بالمنظور الدولي لا المحلي عبر تأهيلها لفهم الاختلافات الثقافية أولاً، ومن ثم التأكيد على التنوع عن طريق اختيار المدير التنفيذي (CEO) من النساء، كذلك الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير التي تركز على المعايير الأخلاقية، والحس الثقافي، والأسس التجارية.

أن ما تقدم يشير إلى أن مسألة إدارة الموارد البشرية الدولية ليس كما هو الحال بالنسبة للمحلية، وبالتالي فهي تحتاج إلى فهم وإدراك مختلف أولاً، ومنهجية وممارسات تلائم خصوصيتها ثانياً.

وعلى هذا الأساس جاء الفصل الحالي ليسعى إلى تحقيق الأهداف المذكورة في بداية الفصل.

أولاً: التكاليف الجديدة لإدارة الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية المكون الأساسي لأي عمل، وكثير من الشركات تعتبر هذه الموارد بمثابة الأصول الأكثر قيمة، وهذا التوجه هو الذي جعل مسألة تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتحفيزهم وتعويضهم، في غاية الأهمية ويجب أن تمارس عبر إدارة متخصصة، هي إدارة الموارد البشرية.

وقد تحولت مهمات إدارة الموارد البشرية من مهمات تقليدية إلى مهمات معقدة خاصة في تسعينيات القرن العشرين وما بعد، بسبب تغييرات كبيرة طرأت بصورة سريعة على نظم قوى العمل والاقتصاد والثقافة العلمية.

هذه التغيرات هي بمثابة تكاليف جديدة (New Mandata) عبر عنها أحد المتخصصين الأكاديميين بالاتي: (في المستقبل لن يقتصر إنجاز مهمات الموارد البشرية على المهنيين في داخل هذا الحقل فقط، ولكن سوف يتعداه ليشمل أيضاً المديرين التنفيذيين، والمديرين الاستشاريين الآخرين والشركاء الاستراتيجيين).

وفي مؤتمر عن الموارد البشرية عرض المدير التنفيذي لإحدى الشركاء وجهة نظر حول تحويل أعمال الشركة في القرن الواحد والعشرين؛ بقوله: إن منظمات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن بدلاً من ذلك، سوف يكون هناك نوعان من المنظمات، الأولى: الشركات العملاقة على مستوى العالم، والتي سوف تسيطر تقريباً على كل المرافق، والمنتجات، والخدمات.

والثانية: الشركات الصغيرة القائمة على الأفراد، حيث يديرها مهنيون مؤهلون تقنياً، ومتخصصون مستقلون وتتعامل هذه الشركات مع سلع وخدمات محددة، وسوف تصبح تكنولوجيا المعلومات المدخل الرئيس لكل من الزبون والشركة.

ويمكن تلخيص التكاليف الجديدة لإدارة الموارد البشرية، بالنقاط الآتية:

1- إدارة رأس المال الفكري: يُعد رأس المال الفكري Intellectual Capital أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات، كونه يمثل نخبة من العاملين لهم القدرة على تقديم إسهامات فكرية تُمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

لذلك أصبحت مسألة المحافظة عليه وصناعته واستقطابه من التكاليف المهمة والمعاصرة لإدارة الموارد البشرية.

2- إدارة رأس المال الاجتماعي: يعكس رأس المال الاجتماعي Social Capital شبكات العلاقات التي تشكل مصدراً قيماً لإدارة الشؤون الاجتماعية

وتزويد أعضائها برأس المال العائد للجماعة مما يمثل أوراق اعتماد تخول الأعضاء الحصول على رصيد أو اعتماد بكل ما تحويه الكلمة من معان. وبالتالي هو أداة فاعلة لإنتاج المعرفة ونقلها وتوزيعها في حالة الاهتمام به وتطويره عن طريق فتح الثقة للأعضاء. ومن هذا المنطلق أضحي الاهتمام به وترصينه من تكاليفات إدارة الموارد البشرية لتسهيل التبادل بين الأطراف وتشجيع المرونة والمشاركة في المخاطرة.

3- إدارة عالم اللا حدود والافتراضي: بسبب التطور والتعقيد في بيئة الأعمال وخروجها من حدودها المحلية إلى العالم بأكمله بحيث أصبح الفضاء السوقي واللا حدود هي السمات المميزة لعالم المنافسة، تغيرت طبيعة الوظائف والمهن المطلوبة وتنوعت المهارات والخبرات اللازمة للأداء وفرضت متغيرات جديدة في مقدمتها التكيف مع التنوع والاختلافات الثقافية والعمل بعد Telecommuting والعمل في المنظمات الافتراضية Virtual Orgnaization. مما اضاف مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية لإدارة هذه العالم الجديد.

4- إدارة تغيير العقد الاجتماعي: يقصد بالعقد الاجتماعي Social Contract، توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين أن هذه التوقعات قد تغيرت كثيراً بسبب تغير البيئة، فالعقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس أن العاملين يتوقعون أماناً وظيفياً وأن يكونوا مشغولين للآلات والمكائن ويعرفون جيداً خصائص هذه المكائن ويكافأون بأجور محددة. أم أصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جداً. أما في إطار العقد الاجتماعي الجديد فقد تغير الأمر حيث يتوقع العاملون اليوم تطابق الوظيفة مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلاً عن التعلم المستمر. أما أصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي أفقياً ومكافآت تحفيزية وفرص إبداعية وواجبات ومسؤوليات تثير التحدي ومعلومات وموارد للمنظمة بهدف تطويرها وتعزيز موقفها في السوق. كل ذلك يقع على إدارة الموارد البشرية كمهمة معاصرة مضافة إلى مهماتها الجديدة.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية وتحدياتها

* يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وبشكل عام فإن الممارسات والسياسات تشمل الآتي:

1- تحليل الوظائف.

2- تخطيط الاحتياجات والاستقطاب.

3- الاختيار والتعيين.

4- التدريب والتطوير.

5- إدارة التعويضات.

6- تقويم الأداء.

7- إدارة العلاقات الصناعية.

أما إدارة الموارد البشرية الدولية والتي يرمز لها اختصار (IHRM)، فتعني: عملية اختيار وتدريب وتطوير ومكافأة الأفراد في المواقع الدولية.

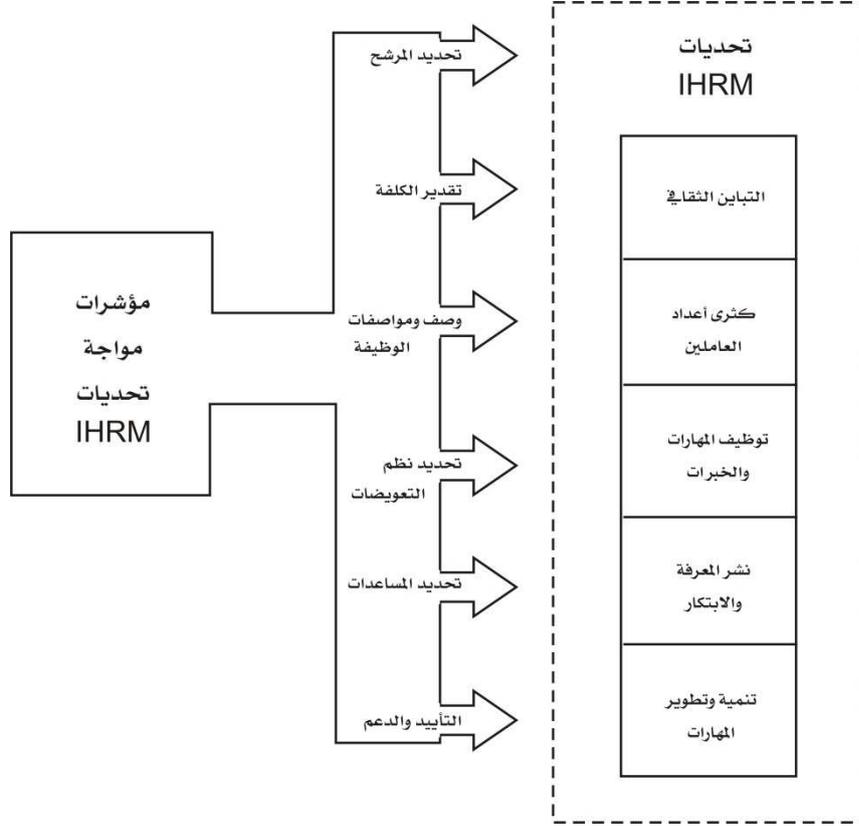
كما تعرّف، بأنها: تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية، ومتعددة الجنسيات، والعالمية، وتعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية، وتشمل استقطاب العاملين والاختيار والتعيين والتعويض، والتدريب، والتطوير، والترقية وتنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة للشركة وبتناغم عالٍ معها.

* وتواجه إدارة الموارد البشرية الدولية، عدد من التحديات المعاصرة يمكن إجمالها بالآتي:

1- التباين الثقافي ومسألة استقطاب العاملين من ثقافات مختلفة، وهذا التحدي يتطلب وجود آليات لإدارة هذه المجموعة البشرية ذات الخلفيات الثقافية غير المتجانسة وتوجيهها بشكل صحيح لأداء المهمات وبلوغ الأهداف المرسومة.

2- كثرة عدد العاملين في الشركات الدولية، والمتعددة الجنسيات والعالمية وتشنت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة، ففي سبيل المثال يعمل في شركة فيليبس (236.000) وجنرال مرتوز (647.000) وببيسي كولا (486.000)، وهذا التحدي يحتاج إلى آليات تنسيق غير تقليدية واستراتيجيات مرنة واعتماد تكنولوجيا معلومات عالية.

- 3-توظيف المهارات والخبرات والمناورة فيها، إذ يتطلب الأمر مرونة عالية في تحويل المهارات والخبرات المختلفة بين فروع الشركات بغض النظر عن أماكنها، وهذا التحدي يستلزم آليات وإجراءات تضمن القيام بالمناورة بالموارد البشرية دون آثار عكسية.
- 4-نشر المعرفة والابتكار، وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للشركة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.
- 5-تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي، حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي.
إن مواجهة التحديات أنفة الذكر يستلزم من إدارة الموارد البشرية اعتماد جملة من المؤشرات القرارية، وهي:
 - أ-تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره.
 - ب- تقدير كلفة إرسال العاملين للخارج بصحبة أسرته ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة.
 - ج- التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظيفة موضعاً فيها جميع الحقوق والواجبات.
 - د- تحديد نظم التعويضات وآليات تنفيذها.
 - هـ- تحديد مساعدات إعادة التسكين والتي تشمل الإعاشة وبدلات النقل والمواصلات والتأثيث.
 - و- التأييد والدعم الأسري، الذي يشمل تهيئة ثقافية لأسرة المرشح للعمل في الخارج من تعلم اللغة والثقافة والعادات والقيم والتقاليد.
ويوضح الشكل (8-1) تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية ومؤشرات مواجهتها.



شكل (1-8)

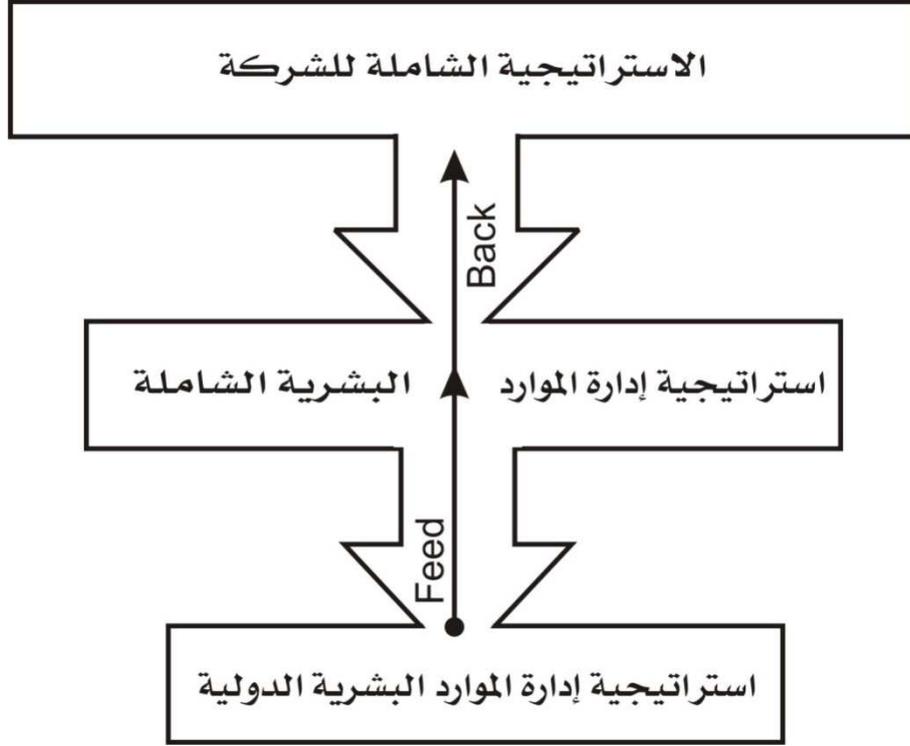
تحديات IHRM ومؤشرات مواجهتها

ثالثاً: استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية

1- مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية

في البداية لا بد من الاتفاق على مسألة هامة في النقاش تُعد بمثابة منطلق لبناء الحقائق والمعلومات اللاحقة في هذا الجزء، وهي: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية ما هي إلا جزء من استراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة، وهذه الاستراتيجية الأخيرة، وعلى وفق المنظور المعاصر، تُعد بمثابة شريك متساوي (An Equal Partner) في عمليات صياغة الاستراتيجية الشاملة للشركة وتنفيذها وتقويمها.

ويوضح الشكل (2-8) الرؤية أنفة الذكر.



شكل (2-8) علاقة الشراكة بين الاستراتيجيات الثلاث

وتعرّف استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ على أنها: مجموعة محددة من أنشطة التصرف التي تتبعها الشركة بغية تحقيق أهدافها.

كما تعرّف بأنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف النظام المذكور مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، فتعني: مجموعة الاستراتيجيات والممارسات الموجهة لإدارة التغير 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.

2- عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية

تشمل عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، الآتي:

- أ- رصد المستويات البيئية المحيطة والمؤثرة.
- ب- تحليل المستويات البيئية باعتماد التقنيات الملائمة.

ج- تحديد استراتيجيات الموجهة لإدارة التغيير ودعم الاستراتيجية الشاملة للشركة لبلوغ أهدافها المرسومة. وفيما يأتي توضيحاً للعناصر المذكورة:

أ- رصد المستويات البيئية: وتشمل المستويات الآتية:
أولاً: مستوى البيئة الخارجية العامة: وتضم العوامل الآتية:

- 1- العوامل السياسية.
 - 2- العوامل الاقتصادية.
 - 3- العوامل الثقافية.
 - 4- العوامل الاجتماعية.
 - 5- العوامل التكنولوجية.
 - 6- العوامل الديموغرافية.
- ثانياً: مستوى البيئة الخارجية الخاصة: وتضم العوامل الآتية:

- 1- النقابات والاتحادات.
- 2- المنافسون.
- 3- سوق العمل.
- 4- أصحاب المصالح الخارجيين.
- 5- الحكومة.

6- منظمات المجتمع المدني.
ثالثاً: مستوى البيئة الداخلية: وتضم العوامل الآتية:

- 1- رضا الموارد البشرية (أصحاب المصالح الداخليين).
- 2- تنمية الشركة.
- 3- ثقافة الشركة.
- 4- هيكل الوظائف والأجور.

ب- تحليل المستويات البيئية: في هذه الخطوة يتم تحليل المستويات البيئية الثلاث باعتماد تقنيات ملائمة وكما يأتي:

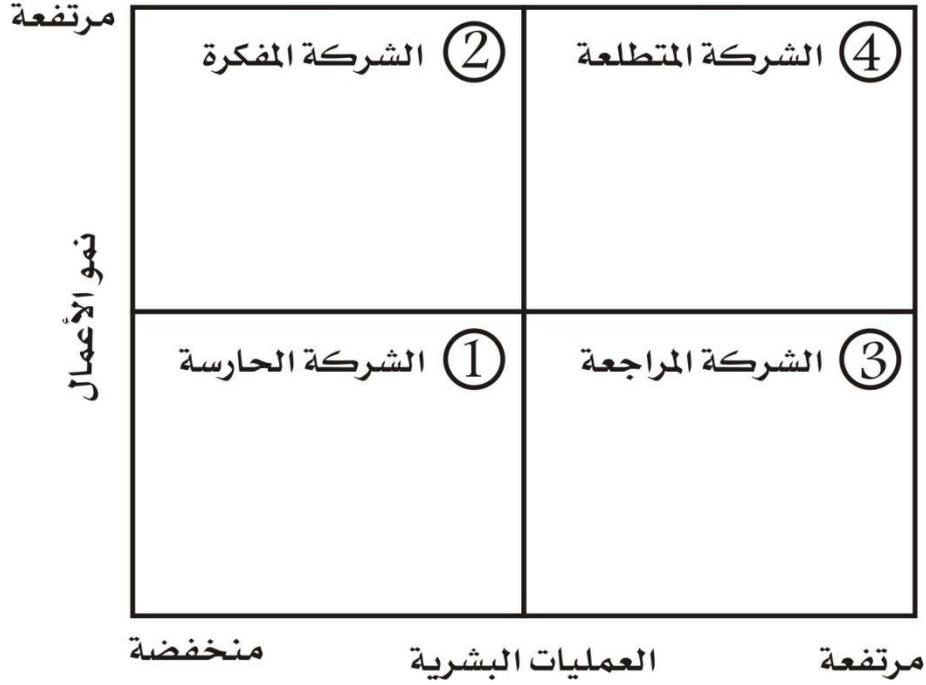
أولاً: تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة.

إن التقنيات الملائمة لتحليل البيئة الخارجية،

(1) المقارنة المرجعية: تخدم الخبرات المشتركة بين الشركات الرائدة وبخاصة في الشركات الأخرى للاقتداء بها لأنها تمثل موجهات مرشدة للعمل والأداء وتحليل متطلبات البيئة في مجالات التباين والتغيير الثقافي المتميز وفي بناء فرق العمل، وتحفيز الإنجاز وتشخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة.

(2) تحليل العوامل: وفقاً لهذه التقنية يجري تحليل مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية، عن طريق تخصيص أوزان لتأثيرات كل عامل من العوامل، ومن ثم ترتيب تأثير العوامل تنازلياً بحسب درجة تأثيرها.

(3) مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال (BG-HP): تُعد مصفوفة العمليات البشرية ونمو الأعمال – Business Growth Human Process Matrix من التقنيات المعاصرة في تحليل وضع عمليات الموارد البشرية الحالي في مقابل نمو الأعمال بالشركة. ومن خلال التعرف على المربع الذي توصف به الشركة، يمكن تحديد طبيعتها. وبناءً على مواصفات الشركة ومدى نمو الأعمال، ومدى مساندة ومساهمة ممارسات الموارد البشرية يمكن تقسيم الشركات إلى أربع فئات وكما موضح في الشكل (3-8)



شكل (3-8)

مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال (BG - HP)

ويبين الجدول (1-8) خصائص كل شركة من الشركات الأربع واستراتيجية إدارة الموارد البشرية الملائمة لها.

جدول (1-8) خصائص الشركات الأربع واستراتيجية إدارة الموارد البشرية الملائمة.

ت	الشركة/الخصائص	الحارسة	المفكرة	المراجعة	المتطلعة
1	العمليات البشرية	منخفضة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
2	نمو الأعمال	منخفضة	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة
3	الهدف	حماية وضعها الحالي	البحث المستمر وراء المنتج الجديد وفرص السوق	العمل في مختلف أنواع العمليات ومجالات التسويق	الخروج إلى العالمية وتنشيط موطيء قدم فيها

4	التركيز	الرقابة على الكلف	على النتائج النهائية	الموازنة بين شراء الخدمة أو صناعتها	على الإنتاجية البشرية
5	الأنتاج	ثابت نمطي	متنوع متعدد الخطوط	محدود	متنوع بشكل كبير
6	التكنولوجيا	عالية	عالية متنوعة	محدودة	عالية معقدة
7	الاستراتيجية الملائمة	بناء الموارد البشرية بالأسلوب النمطي	جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة عبر آليات اختيار معقدة	تخصيص الأدوار للموارد البشرية عبر الموازنة بين الاستقطاب والتنمية	المواءمة بين قدرات الموارد البشرية وتطلعات الشركة المستقبلية

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:

أن التقنيات الملائمة لتحليل البيئة الداخلية، هي:

(1) تحليل العناصر: على وفق هذه التقنية يجري تحليل العناصر الداخلية

للشركة والموارد البشرية وتشمل ثقافة الشركة والهيكل التنظيمي والوظيفي وطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز أدوات هذه التقنية، هي التقارير الدورية، نتائج تقييم الأداء، المقابلات والملاحظات، استمارة الاستبانة، وقوائم الفحص. وعن طريقها يمكن رصد نقاط القوة والضعف وبالتالي اتخاذ القرارات بصدد تطوير نقاط القوة وتقويض نقاط الضعف.

(2) تحليل الاتجاهات: تساعد تحليل الاتجاهات والتغييرات في ممارسات

التدرج الوظيفي والترقية والتدريب والتطوير والإدارة بالأهداف (MBO) والإدارة على المكشوف (OBM) في رسم خريطة اتجاهات ممارسات الموارد البشرية وبالتالي مساعدة مديري (HRM) و (IHRM) على فهم مضامين الاتجاهات والمواقف المتغيرة ووضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها.

وتعد قائمة الفحصواستمارة الاستبانة أبرز أدواتها التقنية حيث تنظر حاسنة وتحاول البحث عن إيجابياتها، ومن أبرزها الأسئلة، ما يأتي:

- هل توجد اتجاهات رئيسية في عمليات الموارد البشرية عامة والموارد البشرية الدولية خاصة، في شركتك؟
 - هل يمثل ترك العاملين للعمل اتجاهاً رئيسياً لشركتك في السنوات السابقة؟ وهل من المتوقع استمرار هذه الاتجاه؟
 - هل تُظهر التعويضات اتجاهات متأرجحة بين العاملين في البيئة الدولية؟
 - ما التأثيرات المتوقعة على شركتك نتيجة لهذه الاتجاهات؟
 - هل يمكن توقع الاتجاهات المستقبلية للشركة بناء على توقعات العاملين؟
- (3) مصفوفة رضا العامل وتطوير الشركة ES – CD: وهي من التقنيات المعاصرة، إذ تشير، مصفوفة رضا العامل وتطوير الشركة

Employ Satisfacyion – Company Development Matrix

إلى مستوى صحة الشركة، عبر مجموعة أبعاد أهمها استراتيجية الموارد البشرية فضلاً عن الربحية وزيادة رأس المال، وثقافة الشركة، ومستوى الإنتاجية. وتلعب الموارد البشرية دوراً نموذجياً في صحة الشركة، ويشير مستوى رضا العامل إلى المستوى العام لصحة الشركة. ويتم قياس رضا العامل من خلال عملية مسح لتحديد مستوى الرغبة في العمل والمعنويات والتعويضات. أما آلية عمل المصفوفة، فتعتمد على تصور البيئة الداخلية للشركة من خلال بعدين أساسيين، الأول، صحة الشركة، والثاني مستوى رضا العامل، توزع فاعلية بعد رضا العامل على ثلاثة مستويات قياس (مرتفع، متوسط، منخفض) أما بعد صحة الشركة فمستوياته (ممتازة، جيدة، سيئة) وبذلك تكون المصفوفة ذات تسع نوافذ، وكما تظهر في الشكل (4-8).

صحة الشركة	ممتازة	⑨ شركة البحر الهادئ	⑧ شركة المرحلة الانتقالية	⑦ الشركة غير العملية
	جيدة	④ شركة المرحلة الانتقالية	⑤ الشركة العاصفة	⑥ شركة المرحلة الانتقالية
	سيئة	③ الشركة غير العملية	② شركة المرحلة الانتقالية	① الشركة سريعة الزوال
		مرتفع	متوسط	منخفض
		رضا العامل		

شكل (4-8) مصفوفة

رضا العامل وتطوير الشركة

ويُلخص الجدول (2-8) خصائص كل نافذة من نوافذ المصفوفة آنفة الذكر.

ج-تحديد الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الدولية:

بعد تحليل البيئات، تحدد الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الدولية، وبشكل عام، فإن هذه الاستراتيجيات هي:

أولاً: التوظيف الدولي.

ثانياً: التعويضات الدولية.

ثالثاً: التدريب والتطوير الدولي.

رابعاً: تقييم الأداء الدولي.

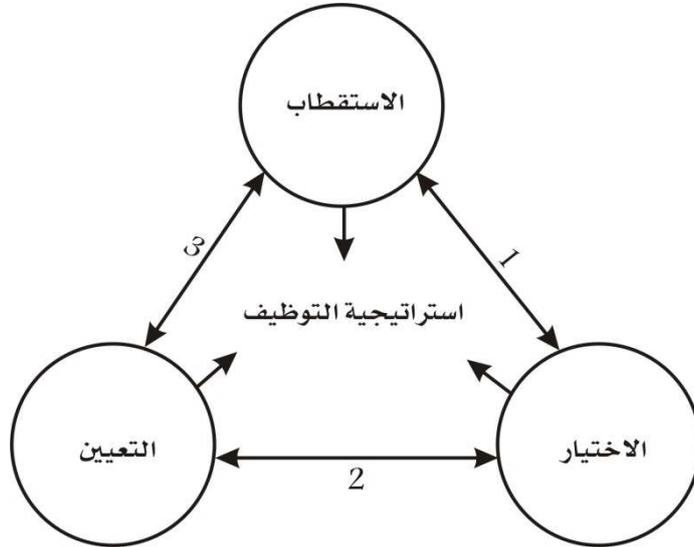
خامساً: علاقات العمل الدولية.

سادساً: التكيف بعد العودة من العمل في الخارج.

وفيما يأتي توضيح لهذه الاستراتيجيات:

أولاً: التوظيف الدولي International Staffing

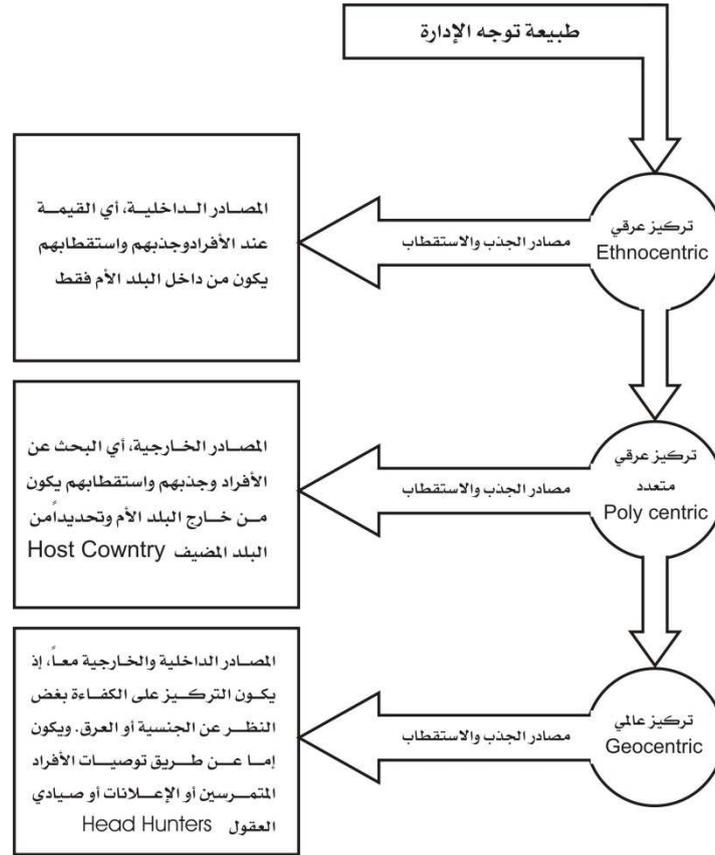
تُعد استراتيجية التوظيف الدولي، إحدى الاستراتيجيات الفرعية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الدولية، وتعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تتجزأ الإدارة المذكورة بكفاءة وفاعلية. فعلى أساس النجاح في إنجازها يتمدد مسار النشاطات الوظيفية في الشركة سواء النشاطات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، والتطويرية، وتتكون استراتيجية التوظيف من ثلاثة أنشطة يوضحها الشكل (5-8).



شكل (5-8) أنشطة استراتيجية التوظيف

ويتضح من الشكل أعلاه، أن النشاط الأول هو (الاستقطاب Recruitment) والذي يشير إلى: مجموعة نشاطات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالبحث عن وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية في الشركة وذلك بالكمية والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب).

وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن نسميها (العوامل الحاكمة) في تحديد مسارات استراتيجية التوظيف الدولي، ففي مجال الجذب والاستقطاب تلعب طبيعة توجه الإدارة (كعامل حاكم) دوراً في تحديد مصادر الجذب والاستقطاب، ويبين الشكل (6-8) ذلك بوضوح.



شكل (6-8) طبيعة توجه الإدارة وعلاقتها بمصادر الجذب والاستقطاب الدولي

أما في نشاط (الاختيار Selection)، والذي يعني: (مجموعة نشاطات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بجمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفية دولية شاغرة، وتكون هذه المعلومات دليل إدارة الموارد البشرية ومراكز القرار في الشركة، في اتخاذ قرار صحيح لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحقيق أعلى موازنة بين الفرد والوظيفة).

وكذلك في نشاط (التعيين Placement)، الذي يُعد قراراً استراتيجياً، يمثل عقد بين الشركة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه.

ويوضح الجدول (3-8) دور العوامل الحاكمة في توجيه مسارات الاختبار والتعيين الدولي.

جدول (3-8) العوامل الحاكمة في توجيه مسارات الاختيار والتعيين الدولي

ت	طبيعة توجه الإدارة	مستوى المواءمة			مزايا وعيوب الإدارة وأوزانها (10) قوية جداً (1) ضعيفة جداً		
		عالية الوزن	معتدلة الوزن	ضعيفة الوزن	المزايا	الوزن	العيوب
1	تركيز عرقي Ethno Centric						
					التآلف مع أهداف الشركة		صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية
					الولاء للشركة		الضغوط المستمرة في مكان العمل
					الكفاءة التكنولوجية		مشكلات التكيف الأسرية
					سهولة الرقابة على عملة		دفع كلف تدريب عالية
2	تركيز عرقي متعدد Polycentric				التآلف مع البلد المضيف		صعوبة الرقابة على عمل الموظف
					كلفة المحافظة على الموظف أقل		صعوبة الاتصال

	ضعف فرص العمل المتاحة أمام الموظفين المحليين		إمكانية ترقية الموظف المحلي					
			الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة للتوظيف المحلي					
	حاشية البلد المضيف		مديرين دوليين محترفين				تركيز عالمي Geocentric	3
	معيقات اجتماعية وقانونية		خبرات جديدة					
	منافسة المواطنين المحليين		كلفة أقل					

ويظهر من الجدول السابق، الآتي:

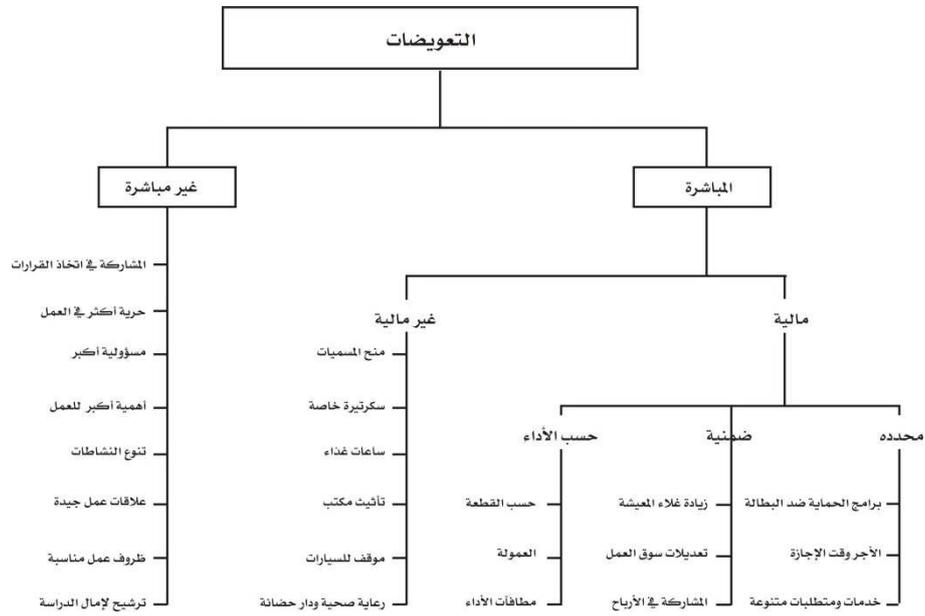
- (1) أن مستوى الموازنة بين الفرد والوظيفة تأخذ أوزان تتراوح بين ثلاثة مستويات (7-10) عالية، (4-6) معتدلة، (3-0) ضعيفة.
 - (2) مزايا وعيوب توجه الإدارة تأخذ أوزان تتراوح بين (10) للمزية أو العيب القوي و (1) للمزية أو العيب الضعيف.
 - (3) تحسب أوزان العوامل كافة والمذكورة في (1 و2) أعلاه وعلى أساس قيمة الأوزان يتحدد التوجه الأنسب للاختيار والتعيين.
- ثانياً: التعويضات الدولية International Compensations

في البداية لا بد من الإشارة إلى العقد المبرم بين الفرد العامل والشركة هو عقد (اجتماعي، واقتصادي، وقانوني، وأخلاقي).

وانطلاقاً من الطبيعة الاقتصادية للعقد، فإن الفرد العامل يلتزم بالعمل والانتاج ووفقاً لشروط العقد المتفق عليه، في مقابل ذلك تلتزم الشركة بتعويض الفرد عما يقدمه.

ويعرّف التعويض على أنه: مجموع المكافآت المباشرة التي تدفع على أساس أداء الفرد لعمله Performance – Based Pay وغير المباشرة المتمثلة بالمكافآت المعنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية والمشاركة في صنع القرارات وغيرها والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

ويجسد الشكل (7-8) أنواع المكافآت ومفهومها وتقسيماتها:



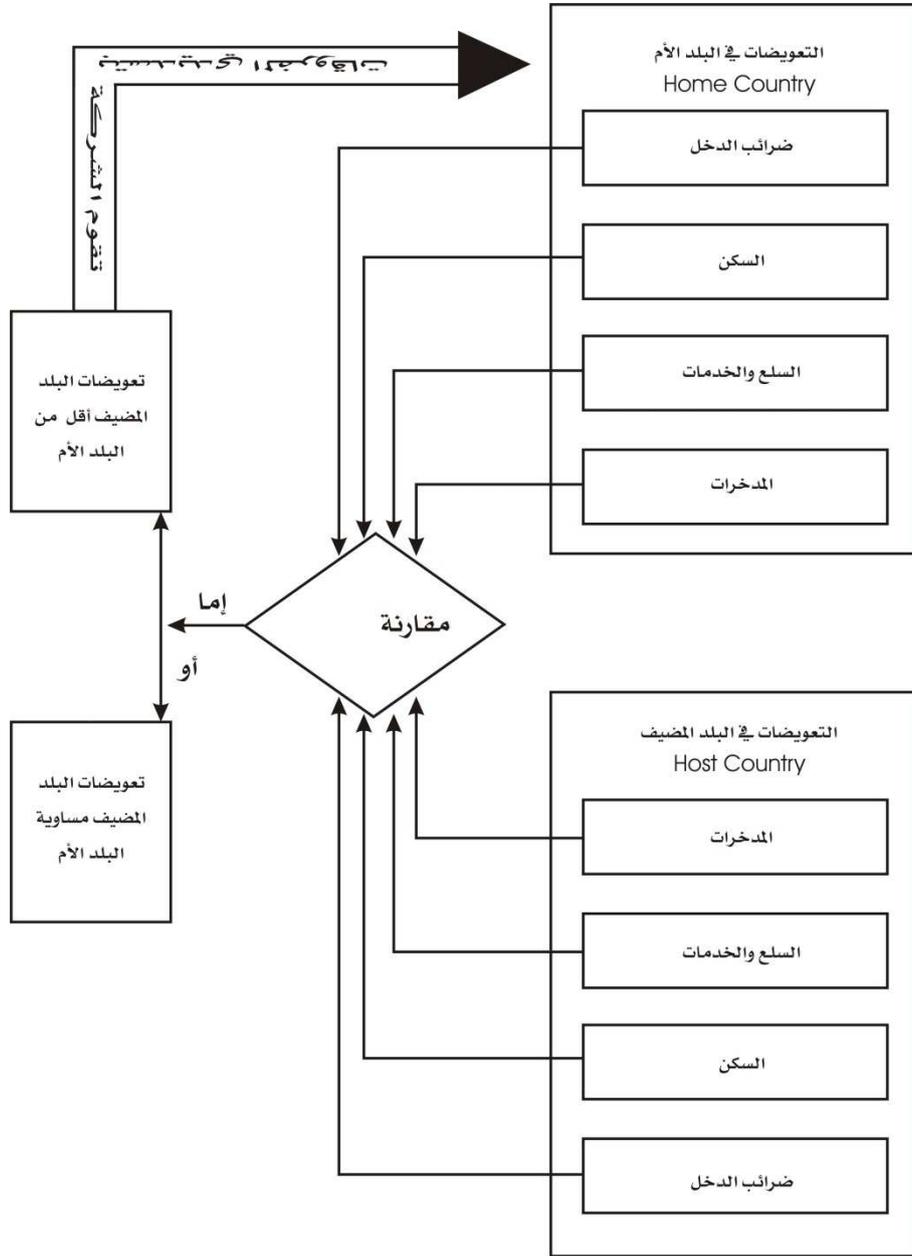
شكل (7-8) أنواع المكافآت التعويضية:

*** أما بصدد التعويضات الدولية،** فبالرغم من أنها تنطلق من نفس المبادئ والأسس المشار إليها آنفاً، إلا أنها تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في إيجاد أساس أو معيار مناسب لنظام مكافآت يربط بين أوضاع الدول المختلفة بحيث يضمن مصداقية داخلياً وخارجياً. وللتغلب على هذه الصعوبة يعتمد مدخلين أساسيين في وضع نظام التعويضات الدولي، هما:

مدخل الميزانية Balance Sheet Approach: تقوم فكرة هذا المدخل على ضرورة أن يتمتع الفرد العامل (المغترب) على الأقل بنفس مستوى المعيشة داخل وطنه. وفي ظل هذا المدخل توجد أربعة أبواب للصرف داخل الدولة الأم، وهي: ضرائب الدخل، ومخصصات السكن، والسلع، والخدمات، والمدخرات. ولهذا على الفرد العامل (المغترب) أن يحدد مقدار تعويضاته في دولته وماذا ستكون عليه عند العمل بالدولة المضيفة، وفي حالة وجود أية اختلافات بينهما يجب أن

تتحملها جهة العمل. ويترتب على هذا المدخل إمكانية بناء نظام المكافآت المغترب على الأقل فيما يتعلق بخمس أو ست جوانب من هذا النظام، فمثلاً: الأجر الأساسي سيكون على نفس مستوى الدولة الأم فضلاً عن مخصصات العمل بالخارج والتي ستكون في شكل نسبة مئوية من الأجر الأساسي وهذه المخصصات ستعوض جزء منها مصروفات السكن والتعليم والضرائب ومشاكل التكيف الثقافي الأخرى.

ويبين الشكل (8-8) آلية مدخل الميزانية.



شكل (8-8) آلية مدخل الميزانية في التعويضات الدولية

(2) مدخل الرتب Rinks Approach:

وفقاً لهذا المدخل يجري تصنيف المديرين والعاملين في الخارج إلى رتب، على وفق مؤشر الخبرة ونطاق الإشراف ويوضح الجدول هذه الرتب.

جدول (4-8) رتب الأفراد العاملين في الخارج

ت	الرتبة	الخبرة بالسنوات	نطاق الإشراف
1	ممتاز	10 - 6	50 - 21 مرؤوس
2	جيد	6 - 4	20 - 11 مرؤوس
3	مبتدئ	3 - 1	10 - 3 مرؤوس

واستناداً إلى نوع الرتبة يجري تحديد التعويضات ويعرض الجدول (5-8) متوسط رواتب المديرين العاملين في الخارج بحسب مدخل الرتب.

جدول (5-8) متوسط رواتب المدراء العاملين في بعض العواصم العالمية (بالآلف دولار أمريكي)

مكان العمل	المدير الممتاز	المدير الجيد	المدير المبتدئ
طوكيو	154	95	59
زيوريخ	145	94	61
هونغ كونغ	137	72	38
فرانكفورت	132	84	53
سنغافورة	113	57	28
تايبي	105	60	34
باريس	101	63	39
سيئول	93	57	35
ميلان	90	54	33
كوالا لامبور	79	35	16
لندن	76	45	27

10	24	61	جاكارتا
12	26	56	بانكوك
33	41	68	سيدني
11	21	42	مانبلا
7	12	21	هوشي منه
5	8	11	بكين

ثالثاً: التدريب والتطوير الدولي

:International Training & Development

يقصد بالتدريب: الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة وخبرة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

أما التطوير فيشير إلى: تطوير المهارات العامة للأفراد العاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهمات جديدة أنيطت بهم.

أما التدريب والتطوير للأعمال الدولية *Training & Development for International Business* فتعني البرامج المتخصصة التي من شأنها زيادة مقدرات الأفراد العاملين في الشركات التي تعمل على نطاق دولي وتمكينهم من مواجهة حدة المنافسة التي تواجهها شركاتهم وبالتالي تقليل الخسائر التي يمكن أن تتكبدها نتيجة التباين الثقافي بين الأفراد العاملين في تلك الشركات وزيادة التفاعل والانسجام بين العاملين الجدد و زملائهم العاملين بالفروع الدولية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، سنناقش الفقرات الآتية:

1- مستويات التدريب والتطوير الدولي

هناك أربعة مستويات للتدريب والتطوير الدولي، هي:

*** المستوى الأول:** التدريب على أثر الاختلافات الثقافية وزيادة إدراك المرشح للعمل بهذه الاختلافات وتأثيرها على نتائج عمله.

* **المستوى الثاني:** التدريب على تأثير الميول والاتجاهات (إيجابية/ سلبية) على السلوك بالشكل الذي يمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه الأجانب.

* **المستوى الثالث:** تزويد المرشح للعمل بالمعارف والخبرات الحقيقية عن الدول المضيفة وطبيعة التركيبة السكانية والمستوى الثقافي والاجتماعي والمعرفي والتكنولوجي ومستوى القدرة الاقتصادية.

* **المستوى الرابع:** إكساب المرشح للعمل مهارات متعلقة بتعلم اللغة والقدرة على التكيف مع ظروف ومتغيرات البيئة الجديدة.

2- أنواع برامج التدريب والتطوير الدولي: إن لبرامج التدريب والتطوير الدولي، أنواع وهي:

أ- برنامج الوعي الثقافي The Cultural Awareness Program يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بمجموعة القيم الثقافية وكذلك المعتقدات التي سوف تواجه المرشح للعمل بالفروع الخارجية.

ب- نظام عقد الصفقات العالمية Executive Etiquette for Global Transactions يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الأفراد على كيفية التفاوض وعقد الصفقات بحسب ظروف الدولة المضيفة.

ج- برنامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة Cross – Cultural technology Transfer: يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المشاركين بكيفية تأثير القيم الثقافية على قبولهم للتكنولوجيا والتعليم الفني.

د- برنامج البروتوكولات الدولية International Protocol: ويهدف البرنامج المذكور إلى تزويد المشاركين بأساليب التعامل مع الأفراد في مختلف البلدان التي يعملون فيها.

هـ - برنامج أساسيات إدارة المشروعات للمديرين الأجانب Business Basics for Foreign Executives، يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المديرين بأساسيات إدارة المشروعات في المجال الدولي.

و- برنامج تعليم اللغات Language Programs: يهدف هذا البرنامج إلى تقديم مجموعة من الخدمات تشمل الترجمة والتفسير والتدريب في

ظل التنوع الثقافي وتقديم الاستشارات في مجال اللغات وكذلك التدريب. من خلال معلمين معتمدين يأخذون في اعتبارهم حاجات المتعلم أكثر من مجرد تقديم منهج محدد سلفاً.
3- استراتيجيات التدريب الدولي:

يعرض الجدول (6-8) استراتيجيات التدريب الدولي وتقنيات كل استراتيجية وممارساتها.

جدول (6-8) استراتيجيات التدريب الدولي وتقنياتها وممارساتها

ت	الاستراتيجية	تقنيات الاستراتيجية	ممارسات التقنية
1	خبرة السفر والعمل	السفر إلى ما وراء البحار	ترسل الشركات موظفين تنفيذيين في مهمة سفر أو للإقامة مدة قصيرة في البلد التي ينبغي له أن يالف ثقافتها الجديدة بالتدرج. باعتبار ان خير وسيلة لتدريب الناس ثقافياً هي إرسالهم للبلدان ذاتها.
		مهمة اغتراب	تتبادل الشركات موظفيها فيما بين مكاتبها في العالم بهدف تحسين مهارات التواصل الثقافي الشامل، حيث سيواجه التنفيذيين تحدياً مركباً للحياة والعمل في ثقافة جديدة مربكة دون تدريب مشترك خاص.
		فرق متعدد الثقافات	تستخدم الشركات فرقاً متعددة الثقافات ليعملوا في مشاريعها، وفي أثناء عملهم يتعلمون كيف يسوون الفروق فيما بينهم ويتغلبون على سوء الفهم وبالتالي يبنون ثقة وفهم مشترك واحتراماً لأعضاء الثقافات

المختلفة.			
تقدم الشركات برامج تدريبية داخلية (في الوطن الأم) تشمل: حلقات دراسية، ومقررات تعليمية، وتدريباً لغوياً، كتباً، مواقع على شبكة الانترنت، تمثيل أدوار، المحاكاة.	التدريب الداخلي	مبادرات التدريب	2
تصنف الشركات مصادر حاجاتها التدريبية بحسب الجهات التي تقدمها، والتي قد تكون: * شركات متخصصة. * جامعات ومعاهد أكاديمية. * مراكز تدريب تخصصية مثل مركز (نافذة على العالم (Window on World	تصنيف المصادر		
عن طريق برامج ثقافية شاملة للشركات العالمية تعدها مراكز متخصصة وتنفذ بالمرسلة، غايتها زيادة الفاعلية المؤسسية والفردية.	التدريب عن بعد		
تستخدم بعض الشركات (مترجمي الثقافة) لمساعدة من ينتمون إلى ثقافات مختلفة على حل مشاكلهم، عن طريق استئجارهم لإرشاد المديرين وهم يبحرون في أرض ذات ثقافة غير مألوفة لديهم.	استئجار الرواة	الرواة الثقافيون	3

تشجيع الفهم الثقافي الشامل والمواقف الإيجابية تجاه الفروق الثقافية بفضل سياسة مشتركة قوية تتبعها في مجال التنوع وكلما كانت الثقافة المشتركة تولي قيمة للتنوع تكون عقول الأفراد أكثر تفتحاً تجاه الفروق الثقافية وأكثر وعياً لها وتسامحاً معها.	إدماج التدريب الثقافي الشامل ضمن سياسة التنوع	سياسة التنوع والثقافة المشتركة	4
--	---	--------------------------------	---

رابعاً: تقييم الأداء الدولي

يعتمد تقييم الأداء الدولي على المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم واقترحت بعض الدراسات المؤشرات الآتية بهذا الصدد:

- 1- مستوى الصعوبات المرتبطة بعملية التعيين الخارجي.
 - 2- التركيز على تقييم المدير ذاته بدلاً من الاعتماد على آراء وانطباعات مديري الشركة الأم في تقييمه.
 - 3- اعتماد معايير موضوعية في التقييم تناسب خصائص الأفراد العاملين في الخارج وسماتهم.
 - 4- دور الأفراد العاملين في الخارج في بناء علاقات جيدة بين الفروع والشركة الأم.
- خامساً: علاقات العمل الدولية

أن الشركات التي لها فروع بالخارج سوف تجد اختلافات جوهرية في الممارسة الخاصة بعلاقات العمل بين الدول، وفيما يأتي عرضاً لبعض الجوانب التي توضح اختلاف علاقات العمل بين أوروبا وأمريكا.

1- المركزية Centerlization:

عادة ما تتم عملية التفاوض الجماعي في أوروبا الغربية على مستوى الصناعة أو الإقليم، بينما تتم في أمريكا على مستوى المشروع أو مستوى المصنع.

2- هيكل نقابات العمال Union Structure:

بسبب مركزية عملية التفاوض الجماعي في أوروبا، فإن نقابات العمال في هذه الدول لا تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية أو بنفوذ كبير في اتخاذ القرارات، ولهذا فإن نقابات العمال في أوروبا غالباً ما تركز على الجوانب الإدارية والخدمية، وهذا الوضع يختلف عن نقابات العمال في أمريكا التي تتمتع بنفوذ أكبر واستقلالية عالية.

3- تنظيمات أصحاب الأعمال: Employer Organization

نظراً لمركزية عملية التفاوض الجماعي في أوروبا وتواجدها على مستوى الصناعة، فإن أصحاب الأعمال يقومون بعملية التفاوض الجماعي مع النقابات من خلال منظمات جماعية خاصة بهم، أما في الولايات فإن عملية التفاوض تتم بشكل فردي بين أصحاب الأعمال والنقابات.

4- الاعتراف بالنقابات: Union Security

إن الاعتراف بالنقابة كجهة يتم التفاوض الجماعي معها في دول أوروبا لا يتخذ الشكل الرسمي مثلما يحدث في الولايات المتحدة، ففي أوروبا على سبيل المثال لا توجد آلية قانونية تلزم صاحب العمل بالاعتراف بنقابة معينة حتى ولو ادعت النقابة أنها تمثل 80% من عمال هذه الجهة.

5- حماية النقابات Union Security:

يكاد يكون حماية وأمن النقابات أمراً غائباً في دول أوروبا بعكس ما هو موجود في الولايات المتحدة.

6- عقوبة العمل والإدارة Labor – Management Contracts:

كما هو الحال في الولايات المتحدة تقوم معظم دول أوروبا بكتابة عقود العمل في شكل مستندات قانونية ما عدا بريطانيا العظمى حيث تخرج العقود والاتفاقات عن النطاق القانوني وتكون بمثابة اتفاق.

7- محتوى ومجال المساومة Bargaining Content and Scope:

حيث تركز الاتفاقات الخاصة بعلاقات العمل في الولايات المتحدة على الأجور وساعات العمل والظروف التي تمارس فيها الوظيفة، أما في أوروبا فينصب التركيز على ذكر بعض البنود المختصرة مع ترك الحرية لجهة العمل أن تصنع ما تراه من شروط مناسبة.

8- معالجة وتسوية التظلمات Grievance Handling:

في دول أوروبا قليلاً ما تحدث شكاوى أو تظلمات مقارنة بالولايات المتحدة، وعندما تحدث هذه التظلمات فإنها عادة ما تسوى أو تعالج بآلية قانونية خارج نطاق تحكيم نقابات العمل الرسمية.

9- الاضرابات Strikes:

مقارنة بالولايات المتحدة فإن اللجوء للاضرابات في أوروبا يكون أقل حدوثاً، ويرجع ذلك إلى إطار التفاوض الجماعي الذي يتم في أوروبا على مستوى عام حيث ينتج عن هذا الإطار مقاومة قليلة من الإدارة، بينما في الولايات المتحدة تتغلغل النقابات بشكل قوي حتى في المشروعات الفردية مما يجعل حدوث الاضرابات أمراً كثيراً الحدوث.

سادساً: التكيف بعد العودة Repatriation:

إن العودة للوطن تعني رجوع المغترب إلى شركته ووطنه الأم بعد العمل بالخارج، وهذه العودة تمثل للمغترب العائد خبرة حلوة ومرة في آن واحد، حيث تعني عودة أسرته إلى بيئتها المألوفة وأصدقائها القدامى ولكنه قد يجد بعد عودته أن شركته تجاهلته في جوانب كثيرة من مساره الوظيفي.

ولتجنب معظم هذه المشكلات قامت إحدى الشركات العالمية بتقديم بعض التوجيهات في هذا الصدد منها:

- 1- عمل اتفاق مكتوب يحدد أمور العودة للوطن: حيث قامت بعض الشركات مثل دوا وكيميكال ويونيون كاريير بعمل مثل هذا الاتفاقيات، بهذا يضمن العائد أن مدة بقائه بالخارج محددة -5 سنوات مثلاً- ويضمن أنه بعد العودة سيحصل على الوظيفة المناسبة.
- 2- تحديد كفيل أو ضامن: حيث يجب ان يحدد الموظف المغترب كفيلاً أو ضامناً له -مدير في الشركة الأم مثلاً - وهذا الضامن تكون مهمته الاهتمام بمصالح المغترب في الداخل، وهذا الأمر يجعل المغترب دائماً على دراية ودعم بالأحداث. كما أن الضامن يذكر إدارة الشركة باسم المغترب وحاجاته ويجعله محل اهتمام باستمرار.
- 3- التعرف على الوظائف المتاحة في المسار الوظيفي وأخبار المغترب بها حتى يكون على علم بأنسب الوظائف له عند العودة.
- 4- جعل خطوط الاتصال مفتوحة.. وذلك لضمان تواصل المغترب مع المركز الرئيسي ويمكن أن يتم ذلك من خلال حضور اجتماعات عمل دورية تعقد بالمركز الرئيسي للشركة الأم.
- 5- تقديم الدعم المادي أو المالي.. وذلك لتشجيع المغترب على العودة للوطن ومن أمثلة ذلك ما تقوم به بعض الشركات مثل Alcoa من تقديم مساعدات مالية تمكن المغترب من تدبير أموره بالداخل قبل العودة مما يشجعه على العودة بلا مشاكل.
- 6- تطوير برامج للوطن الأم.. وعادة ما يكون هدف هذه البرامج تسهيل عملية العودة للوطن.
- 7- عمل رحلات للوطن الأم.. عندما يذهب المغترب إلى ثقافة جديدة فإنه يجب تنظيم رحلات تمكنه من العودة إلى الوطن الأم من وقت لآخر، حتى يكون على علم بأيّة تغييرات قد تحدث أثناء عمله بالخارج.

أسئلة الفصل الثامن

أولاً: الأسئلة الاستراتيجية

- 1- حدد أسباب تحول مهمات إدارة الموارد البشرية من مهمات تقليدية إلى مهمات معقدة.
- 2- عدد التكاليف الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وناقش واحدة منها بالتفصيل.
- 3- عرف إدارة الموارد البشرية، محاولاً استنباط أبرز مؤشرات هذا التعريف.
- 4- إذكر ثلاثة من التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية.
- 5- ما المقصود باستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، وما علاقتها باستراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة والاستراتيجية الشاملة للشركة، مدعماً إجابتك بالرسم.
- 6- شخص عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.
- 7- اشرح بالتفصيل آلية عمل مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال (HP - BG)، مبيناً أهميتها في صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.
- 8- ناقش تأثير توجه الإدارة على مصادر الجذب والاستقطاب الدولي.
- 9- عدد التقنيات التدريبية لاستراتيجية خبرة السفر والعمل.
- 10- ما التوجيهات الأساسية لتكييف العاملين في الخارج بعد العودة.
ثانياً: الأسئلة التفكيرية
- 1- كيف تفسر أن إدارة تغيير العقد الاجتماعي يُعد مهمة معاصرة من مهمات إدارة الموارد البشرية.
- 2- بوصفك دارساً لمساق إدارة الموارد البشرية الدولية، وطلبك منك تحليل البيئة الخارجية لإحدى الشركات التي تسعى لدخول الأسواق العالمية، ما التقنية التي تستخدمها في هذا المجال؟ وما مبررات تبنيها دون غيرها.

- 3- في أثناء مشاركتك في نقاش حول وضع إحدى الشركات، تبين أن هذه الشركة هي في المرحلة الانتقالية، ما المقترحات التي يمكن أن تقدمها للشركة المذكورة لدفعها نحو مرحلة (البحر الهاديء).
- 4- فكر بتأني كيف تميز بين توجهات الإدارة الثلاثة (العربي، العرقي المتعدد، العالمي) وأياً منها ملائم لشركة عربية تريد التوجه إلى العالمية حديثاً وكيف تقنع إدارتها بملاءمة التوجه المختار دون غيره.
- 5- باعتقادك أيهما أكثر عدالة لنظام التعويضات الدولية (مدخل الميزانية) أم (مدخل الرتب)؟ ولماذا؟ اكتب تقريراً بذلك لا يقل عن خمسة أسطر موضحاً حججك بذلك.
- ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

1- واحد مما يأتي صحيحاً لتشجيع العودة إلى الوطن الأم بعد العمل في الخارج:

- أ- الاتصالات المفتوحة ب - الدعم المادي
ج- رحلات للوطن الأم د - جميع ما ذكر
- 2- واحد مما يأتي ليس من التقنيات التدريبية لاستراتيجية مبادرات التدريب:
- أ- التدريب الداخلي ب - مهمة اغتراب
ج- التدريب عن بعد د - تصنيف المصادر
- 3- مستويات التدريب والتطوير الدولي، هي:
- أ- ستة مستويات ب - خمسة مستويات
ج- أربعة مستويات د - ثلاثة مستويات
- 4- يعتمد مدخل الرتب في تحديد التعويضات الدولية، على مؤشري:
- أ- الخبرة ونطاق الإشراف ب - الخبرة والمهارة
ج- نطاق الإشراف والمهارة د - نطاق الإشراف والقيادة
- 5- تصنف التعويضات بشكل عام إلى:
- أ- مباشرة ومالية ب - مباشرة وغير مالية

- ج- مباشرة ومعنوية د - لا شيء مما ذكر أعلاه
- 6- أن المصادر الأساسية للاستقطاب في ظل الإدارة ذات التوجه نحو التركيز العرقي Ethnocentric، هي:
- أ- المصادر الخارجية ب - المصادر الداخلية
- ج- أ + ب د - لا شيء مما ذكر أعلاه
- 7- واحد مما يأتي ليس من أنشطة استراتيجية التوظيف:
- أ- الاستقطاب ب- الاختيار ج- الاختبار د- التعيين
- 8- بعدي مصفوفة رضا العامل وتطوير الشركة، هي:
- أ- رضا العامل وتنمية الشركة ب - رضا العامل وحصة الشركة
- ج- رضا العامل ونمو الأعمال د - لا شيء مما ذكر
- 9- واحد مما يأتي صحيحاً من عوامل البيئة الخارجية العامة:
- أ- النقابات والاتحادات ب - العوامل الاجتماعية
- ج- الحكومة د - ثقافة الشركة
- 10- من التكاليف الجديدة لإدارة الموارد البشرية:
- أ- إدارة رأس المال الفكري ب - إدارة رأس المال الاجتماعي
- ج- إدارة رأس المال الانتاجي د - أ + ب
- رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب
- 1- () الفضاء السوقي وعالم اللاحدود هي السمات المميزة لعالم المنافسة الحالي.
- 2- () نشر المعرفة والابتكار، أحد التكاليف الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- 3- () وفقاً للمنظور المعاصر فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تُعد وظيفة استشارية تشغيلية.
- 4- () العنصر الأول من عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، هو تحليل المستويات البيئية باعتماد التقنيات الملائمة.

- 5- () وفقاً لمصفوفة (HP – BG) فالشركات ذات العمليات البشرية المرتفعة ونمو الأعمال المرتفع، تسمى الشركات المفكرة.
- 6- () المقارنة المرجعية إحدى تقنيات تحليل البيئة الداخلية.
- 7- () مدخل الميزانية في التعويضات الدولية يؤكد على أن يتمتع المغترب بمستوى معيشة أقل من مستوى المعيشة في البلد الأم.
- 8- () نظام عقد الصفقات العالمية أحد أنظمة سلامة العاملين في الخارج.
- 9- () علاقات العمل الدولية متشابهة كثيراً في أوروبا وأمريكا.
- 10- () العودة للوطن الأم تمثل للمغترب خبرة حلوة ومرة في آن واحد.

مصادر الفصل الثامن

- 1- أحمد، أحمد عبدالرحمن، (2002)، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 2- العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- 3- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، (2003)، ترجمة أحمد سيد أحمد عبدالمتعال وعبدالمحسن جودة، دار المريخ، الرياض.
- 4- عباس، علي، (2003)، إدارة الأعمال الدولية، الإطار العام دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- بارتلت، كريستوفر وجوشال، سومنترا، (1994)، الإدارة عبر الحدود – الحلول بين الأقطار - ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
- 6- شاندر، أشوك وكوبرا، شلبا، (2002)، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبدالحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 7- أحمد، عبد الرحمن أحمد، 2001، مدخل إلى إدارة الأعمال الدول، دار المريخ، الرياض.
- 8- French, W., (2003), Human Resources Management, 5th ed, Houghton Mifflin Co., Boston.
- 9- Richard,., & Rugman, (2003).
- 10- Ulrich, D., (1998) New Man date for Human Resources, Harvard Business Review, Jan-Feb.
- 11- Ivancevich,., (2004).
- 12- Hodgehs,., (1999).
- 13- Phatak, A., & Bhagat, R., & Kashlak, R., (2005), International Management, MC Graw-Hill- Irwin, New york.

- 14- Brewster,, (1999).
- 15- Deresky, H., Global Management: Strategeic and inter personal, (2002), prentice Hall, NewJersey.
- 16- Hodge, B., & Johnson, W., 1970, Organization Theory, 3rd. ed, Auyn & Bacon, Boston.