

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: إدارة الأعمال الدولية تخصص: تسيير استراتيجي دولي

تسيير الموارد البشرية من المنظور الدولي

دراسة حالة شركة المقاولون العرب – بوحدة مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ:

قوديج جمال

إعداد الطالب:

دندن أحمد

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	د- دحمان أحمد	رئيسا
جامعة مستغانم	د- قوديج جمال	مقررا
جامعة مستغانم	د- توالي بن يونس	مناقشا

الموسم الجامعي: 2016-2017

كلمة شكر

"اللهم إنا نشهدك أننا سلكنا طريقاً نبتغي فيه علماً، فسهل لنا به طريقاً إلى الجنة"

الحمد لله لا شريك له من لم يقلها فنفسه ظالماً

(الناطقة الجعدي)

نتقدم بأسمى عبارات الشكر :

إلى خالقنا ومولانا وموفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع، إلى من له الفضل أولاً وأخيراً، إلى الذي لا إله إلا هو، إلى أرحم الراحمين وأكرم الأكرمين، إلى من نسأله بكل اسم هو له أن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتنا يوم العرض، وأن يجعل نياتنا خالصة لوجهه الكريم، إلى الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكوه، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من نسعى دوماً لإتباع خطاه، إلى من أوصلنا بطلب العلم، إلى سيدنا وحبيبنا ورسولنا الكريم، الصادق الأمين، محمد J وعلى آله الطيبين وأصحابه الطاهرين صلاة وسلاماً دائماً إلى يوم الدين.

إلى الأستاذ المشرف الذي نكن له فائق الاحترام والتقدير، والذي لم يبخل علينا بالنصح والتوجيه، وكان لي السند المتين، الأستاذ: {قوديع جمال}. ثبته الله وجزاه عنا ألف خير.

إلى الأساتذة الأفاضل الذين أفادونا وتحملوا استفساراتنا رغم انشغالاتهم، وساهموا كل بطريقته في إنجاز هذا العمل.

إلى جميع الأساتذة الذين درسونا من الابتدائي إلى الجامعي.

إلى جميع أساتذة وعمال قسم علوم التسيير. كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع عمال شركة المقاولون العرب بمستغانم.

إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء، الشكر الجزيل.

أحمد

الفهرس العام

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الجانب النظري

01.....	المقدمة العامة
05.....	الفصل الأول : تطور الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية
05.....	تمهيد
06.....	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.....
06.....	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن تسيير الموارد البشرية.....
10.....	المطلب الثاني : خصائص تسيير الموارد البشرية " أهدافها - أهميتها
15.....	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية "عمليا".....
15.....	المطلب الأول : دور الإدارة ومهامها.....
20.....	المطلب الثاني : سمات القائد الناجح والقائد الفاشل.....
23.....	المطلب الثالث : إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.....
27.....	خاتمة الفصل
29.....	الفصل الثاني : المنظور الدولي لإدارة الموارد البشرية.....
29.....	تمهيد
30.....	المبحث الأول : الأعمال الدولية.....

- 30.....المطلب الأول : مفهوم الأعمال الدولية
- 32.....المطلب الثاني : دوافع تحول المنظمات نحول الدولية
- 35.....المبحث الثاني : مراحل تحول الشركة المحلية إلى الدولية
- 42.....المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية الدولية
- 58.....المطلب الثالث: تقييم الأداء
- 70.....خلاصة الفصل
- 73.....الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية لشركة المقاولون العرب - مستغانم -
- 73.....مقدمة الفصل
- 74.....المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة
- 74.....المطلب الأول : تقديم المؤسسة
- 80.....المبحث الثاني : واقع تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة
- 80.....المطلب الأول : نظام العمل في المؤسسة
- 81.....المطلب الثاني
- 82.....خاتمة الفصل
- 84.....الخاتمة العامة

88..... قائمة المراجع والمصادر

إن المتغيرات الهائلة التي يمر بها العالم اليوم تعبر عن مرحلة جديدة ومتطورة ، فالتغير في العلاقات الاقتصادية بين الدول أفضى إلى ما يسمى بعولمة الأعمال التي تقودها الشركات المتعددة الجنسيات إلى الانتشار الواسع النطاق حول العالم مستخدمة قوتها المالية والتكنولوجيا والخبرة الإدارية المتقدمة والدعم السياسي الكبير من دولها وزادت حدة المنافسة والتعاون بينها في الأسواق الدولية فلم يعد للشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة الحجم فرصا كبيرة للنمو أو حتى البقاء في ظل هذه المنافسة غير المتكافئة ، تتمثل في التحول إلى شركات دولية تعمل خارج الحدود الجغرافية لدولها بالإضافة إلى نشاطها المحلي ، ولذلك وجدت الشركات المتعددة الجنسيات والشركات المحلية التي نحو التحول إلى شركات متعددة الجنسية نفسها أمام مشاكل عديدة ومعقدة خاصة في نوعية المهارات والمعارف العلمية والمشكلات الأخرى المرتبطة بتوظيف الأفراد من جنسيات وثقافات مختلفة .

إن الحاجة إلى تأهيل موارد بشرية دولية بات موضوعا على درجة كبيرة من الأهمية لمساعدة شركائنا الجزائرية والعربية على الجناح في أعمالها الدولية أو الشركات التي بلغت مرحلة التوجه نحو التحول إلى شركات دولية .

1- الإشكالية :

ما مدى تسيير إدارة الموارد البشرية الدولية في المؤسسات المحلية عامة ؟ وما مدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية خاصة ؟

يتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي حقيقة مفهوم الإدارة العليا ؟
- ما القراءة الدولية لإدارة الموارد البشرية ؟
- كيف تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات الجزائرية من الزاوية الدولية حاليا ؟

2- فرضيات الدراسة :

- هل الإدارة العامة اتخذت أبعاد واتجاهات حديثة في جميع المجالات من أجل تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

- هل إدارة الموارد البشرية تعتبر المورد البشري لأي مؤسسة أو شركة محلية فضلا عن المؤسسات الدولية ؟
 - هل المؤسسات الجزائرية تعتمد على إدارة الموارد البشرية في تسيير نشاطها من خلال نقص العامل الثقافي لدى صانعي القرارات في المؤسسات ؟
- أهمية الدراسة :**
- تجلى أهمية هذه الدراسة في معرفة ما مدى استفادة المؤسسات الجزائرية من تجربة المؤسسات الأجنبية ومعرفة الفروق التي تنقص العامل الثقافي لدى العمال الجزائريين .
- أسباب إختيار الموضوع :**
- من أهم الأسباب إختيار الموضوع هو معرفة وكيفية تسيير المؤسسات الأجنبية لأهم المشاريع الكبرى في الجزائر ، وكذلك معرفة أوجه الشبه والإختلاف بين المؤسسات الأجنبية والمحلية .ومعرفة لماذا على الشركات المحلية لا تأخذ مثل هذه المشاريع الكبرى بعين الإعتبار .
- منهج الدراسة:**
- المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي لإجابة على تساؤلات البحث فهو منهج يعتمد عليه الباحث للحصول على معلومات دقيقة من خلال الإجابة على بعض الأسئلة المقدمة داخل المؤسسة .
- حدود الدراسة:**
- حتى يتم معالجة الإشكالية الرئيسية في هذا الموضوع تم تحديد الإطار العام وحدود البحث في النقاط التالية:
- حددت فترة الدراسة ما بين 01 فيفري 2017 إلى غاية 10 ماي 2017 .
 - دراسة المحيط الداخلي لشركة المقاولون العرب ومقارنته ببعض الشركات المحلية الرائدة في نفس الميدان .
- صعوبات الدراسة:**
- من خلال دراسة هذا الموضوع واجهت جملة الصعوبات نذكر منها ما يلي:
- قلة المراجع والكتب .
 - عدم إعطاء معلومات كافية من قبل مسيري الشركة .
 - عدم وجود دراسات سابقة في هذا الموضوع .
 - صعوبة التأقلم مع العمال المصريين داخل الشرطة أثناء العمل .
- خطة الدراسة:**

- تتكون هذه الدراسة من ثلاثة فصول ، فصلين نظريين والثالث تطبيقي

في الفصل الأول تناولنا مبحثين

المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية بصفة عامة ، حيث ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين ، أما المبحث الثاني فيتناول ادارة الموارد البشرية عمليا ، وهو بدوره ينقسم الى ثلاثة مطالب .

أما الفصل الثاني فيتناول المنظور الدولي لادارة الموارد البشرية حيث يتفرع هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث ينقسم إلى مطلبين .

بينما الفصل التطبيقي الذي يدور حول الدراسة الميدانية لشركة المقاولون العرب - فينقسم إلى مبحثين وكل مبحث يتفرع إلى مطلب واحد

مقدمة :

إن فعالية أداء المنظمة الحديثة لا يتوقف على الجانب المالي والتكنولوجي فحسب، بل يعتمد على كفاءة تسيير الموارد البشرية، فمن البديهي أن الشخص هو المفتاح الأساسي لنجاح أو رسوب أي منظمة إنتاجية أو أي مصلحة أو إدارة كانت، سواء بالإطار الخاص أو العام، فالمستخدمين هم الذين يتحكمون بالسلب أو بالإيجاب في النتائج المحققة لذي المؤسسة، وكل هذا يتوقف على قدرة أي هيئة أو مصلحة على إستقام أو إستخدام والحفاظ على مواردها البشرية .

كما يقول FRANCOIS: في كتابه (EDITION (Manuel d'organisation مايلي: "إن المؤسسة لا يمكن أن تعتبر مجرد مركز نشاط وحركة جماعية مستعملة لتقنيات وخطط معينة، تزود مشاركة هذه الأخير في الحياة الإقتصادية، بل تعتبر تجمع إنساني محظ، وظاهرة إجتماعية جديدة والتي تتميز بطابع جد مختلف عن التجمعات الإنسانية التي تكونها تعقد علاقتهم " ¹.

لهذا أعطى أهمية كبيرة لدراسة الفرد وفهم سلوكه داخل دائرة العمل، فمصدر سلوك الفرد الأول لتصرفاته شخصيته، أما المصدر الثاني البيئة التي يعيش بها الفرد التي يؤثر ويتأثر فيها. كما كان المورد البشري قديما كالآلات يؤدي المهام حسب القواعد، لكن بعد التطورات التي شهدتها العالم المتمثلة في التكنولوجيا الحديثة أصبح لازما علي المؤسسات التكيف مع الظروف الجديدة، ممّا حتم عليها التحكم في تسيير الموارد البشرية، وهذا بإعطاءه دور حيوي داخل المنظمة بتوفير الكفاءات القادرة علي التحكم في التكنولوجيات لتحقيق أهداف المنظمة.

المصدر ¹: مذكرة تخرج دورالتكوين في تحسين اداء المؤسسة (سونلغاز)01-02، مقدمة من طرف : مغربي خيرة، غينان دواحي.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن تسيير الموارد البشرية:

لم تكن أي دراسة في مجال تسيير الموارد البشرية في فترة ما قبل ظهور النهضة الصناعية 1929، وعليه سرعان ما قامت هذه الثورة بتغيير جذري في صيغة وطبيعة العمل، إذ أن ظروف العمل في بداية الأمر كانت جد قاسية بسبب المكننة وأساليب العمل، فتم خلق مراكز ووكالات، تمثلت مهمتها السهم على تحسين وضعية العمل والعمال، فبدلك كانت هذه المراكز هي الأولى من تخصص في تسيير الموارد الإجتماعية وإدارة الأفراد، حتي حصل تطور تدريجي وأصبحت تسمي بإدارة الموارد البشرية.

1- الفترة 1900 إلى 1930:¹

إن أول تغيير ظهر على مستوى إدارة الأفراد كان في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان ذلك نتيجة عوامل أهمها:

* الاستجابة للمشاكل الناتجة عن الثورة الصناعية وموجه التحضر، التي تسببت في ظهور نتائج سلبية على مستوى العمل في المنظمات، وتلاشي العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين والأفراد فيما بينهم.

* ظهور بعض الدراسات التي تبين أنه يمكن زيادة الإنتاجية، في حركة التسيير العلمي التي جاءها تايلور TAYLOR وأتباعه، وبالتركيز على الفروق الفردية، وبالإستعانة بمبادئ علم النفس الصناعي الذي أصبح من الممكن إختيار الأفراد بشكل أفضل.

* مساهمة الحكومة في وضع بعض التشريعات الخاصة بمجال العنصر البشري التي تنظم ظروف العمل، الأجور، ساعات العمل، وغيرها من التعديلات الحاصلة.

¹: مذكرة تخرج، دور التكوين في تحسين الأداء، بالإضافة إلى المرجع السابق – ومذكرة تخرج الرضاء الوظيفي وعلاقته بالاداء- 99-00، من إعداد نواي بحرية، بالبشير نوال.

* التفاعل مع النقابات العمالية الناتجة عن الإضطهاد الذي خلفته الثورة الصناعية في نفوس الأفراد، مما جعل المدراء يقومون بإتخاذ قرارات بشأن تقوية مركز إدارة الأفراد الذي هو مركز تسيير الموارد البشرية وهذا لإبعاد نقابة العمال .

2- فترة 1930 إلى 1960 :¹

بهذه الفترة قامت وظيفة تسيير الموارد البشرية بإتخاذ القرار اللازم عليها التحكم في زمام الأمور عن طريق تحسين أوضاع العمال وتقوية العلاقات بين الأفراد وإزالة أسباب التظلمات فقد أصبحت هي المسؤولة بشكل رسمي ومباشر عن كل ما يتعلق بحياة الأفراد من تعيين وإدارة الاجور والنظر في قرارات الترقية.

أما خلال الأربعينات والخمسينات وخاصة خلال الحرب العالمية الثانية ثم تطوير تقنيات وطرق الاختيار والتكوين الشيء الذي أعطي مصداقية أكثر لمصالح الموارد البشرية.

3- المرحلة من 1960 إلى القت الراهن "الحاضر"²

خلال الستينات والسبعينات ظهرت العديد من القوانين التي تخص ظروف العمل ومستويات الأجور وصحة العمل.

ففي السنوات الأخيرة تم توسع نشاط وظيفة تسيير الموارد البشرية، وبذلك زاد تأثيرها ومكانتها، فقد تغير نمط إختيار المنظمة لموظفيها، وأضحت تهتم بالخبرة والكفاءة والمهارة " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

¹: المرجع السابق ص 1.

²- المرجع السابق ص 2

1-1- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

لقد عرفها CROZIER في كتابه الظاهرة البيروقراطية:

"الثروة النادرة والجوهرية في أيدي المستخدمين بدون منازع"¹

وحسب النظرية الحديثة لتسيير الموارد البشرية يمكن أن تعرف هذه الأخيرة :

"تعني ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد القوى العاملة، وتوفيرها بالإعداد والكفاءات اللازمة،

وتنسيق الإستفادة منها بأعلي كفاءة وفعالية ممكنة بتدبير لها الوسائل لتحقيقها"² معنى ذلك أن

وظيفة تسيير الموارد البشرية تشكل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل،

كونها تضع القواعد والأسس العلمية التي تنظم الحياة المهنية للعنصر البشري، وهذا ما جعل هذه

الوظيفة ترقى إلى جانب الإدارات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد عرفها آخرون :

" بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها

بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلي كفاءة ممكنة"³.

" يقتصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختبار وتعيين وتدريب

العاملين، وزيادة ثقمتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى

مستويات الإنتاج.⁴

¹ : محاضرة الأستاذ فلوح – مقياس تسيير الموارد البشرية 1999- جامعة مستغانم-

² : مذكرة تخرج فعالية تخطيط القوى العاملة في استراتيجية المؤسسة ص 10.

³ : كتاب مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد". دار الشروق 1996، ص 29.

⁴ - ³ : مذكرة تخرج تسيير الموارد البشرية (ORAVIO) 2003-2004.

كما عرفها محمد ماهر عليش على أنها:

"تسيير الموارد البشرية هي الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق هذا المشروع"¹.

ومن خلال كل هذه التعاريف السالفة الذكر يمكن القول :

أن إدارة وتسيير الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة الإدارية والقرارات والسياسات التي تضمن للمؤسسة قوة بشرية ذات كمية ونوعية عالية والحصول على موارد بشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكن من الأداء والقيام بالنشاط والوظائف، وتعمل وتحصل المسؤوليات من أجل استمرارية حياة المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى تحديد كيفية الإستفادة منها بشكل يضمن تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا.

1- كتاب مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد". دار الشروق 1996، ص 35

المطلب الثاني : خصائص تسيير الموارد البشرية " أهدافها - أهميتها ":

أولا - الخصائص:

للموارد البشرية خصائص متعددة فمن أهمها:

أ * المرونة: هي التكيف والتأقلم مع تغيرات المحيط الداخلي والخارجي.

ب * المشاركة: إن المؤسسة طورت من وسائل مشاركة، الأفراد في عملية إتخاذ القرار.

ج * التجديد والإبداع: تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحديد وتطويرها كلها الداخلية من أساليب

وعلاقات العمل وهذا المسيرة التغيرات الخارجية.

ثانيا - أهداف تسيير الموارد البشرية :

إن الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجل إدارة تسيير الموارد البشرية هو البقاء والاستمرارية

وتدعيم فعاليتها وظل التسيير الأمثل لإدارة الموارد البشرية وقد تم تقسيم هذه الأهداف كما يلي:

أ * الأهداف التنظيمية:

إن شرعية تسيير الموارد البشرية تمكن في تحقيق فعالية المؤسسة ولا يمكن تجسيد ذلك إلا

بتحصيل الطاقات والكفاءات من الافراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، فالمؤسسة تعمل على

الإستفادة من جهود العاملين بأقصى حدود ممكنة وذلك من منطلق التنظيم المحكم القائم على

تعين العامل المناسب في المكان المناسب مع إعطاء الأولوية لعامل الوقت، فالوقت تكلفته باهظة لا

بد من التحكم فيها وإستغلالها كما يجب، والمسؤوليات تحدد حسب السياسات التنظيمية

اوالمخطط لها مسبقا.

ب * الأهداف الوظيفية:

إن مصلحة التسيير الموارد البشرية تبقى ضرورة حتمية لا بد منها داخل أي منظمة وذلك

لهدف المحافظة على ترتيب وتصنيف الوظائف في المؤسسة، مع الأخذ بعين الإعتبار الإختصاصات

المشبعة والاحتياجات على مستوى أداء الأفراد في مختلف وظائفهم، هذا ما يساهم في تطوير المهارات وتحسين أداء العمال، وزيادة مردود يتهم التي تعود بالفائدة المباشرة علي مرد ودية المؤسسة.

ج * الأهداف الإجتماعية:

تنصب إدارة الموارد البشرية أهدافها على العنصر البشري وعلاقاته مع مختلف عناصر الإنتاج داخل الإنتاج، فإن هدفها يبقي بالدرجة الأولى إجتماعي، حيث أنها تسعى جاهدة لتغطية كل النقائص المتعلقة بمناصب العمل، ولرفع من مستوى الأداء الذي يساهم في تحسين جودة المنتوجات وتعظيم دور المؤسسة الإقتصادية والاجتماعي.

إن التقليل السلبي للقوانين المفروضة على المؤسسة بمثابة الاستجابة كحاجات وتحديات المجتمع، فكل بيئة معينة ما هي إلا صورة معكوسة لواقع المؤسسات الإقتصادية ونشاطاتها المنظمة.

د * الأهداف الشخصية:¹

من الضروري دعم تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد في مناصب عملهم بغرض رفع الأداء في المؤسسة، ومكافأة الأفراد وتوفير لهم جو ملائم يقلل من الأسلوب الروتيني الممل وعدم التركيز على الجانب المادي فقط.

فالعامل لكي يبذل جهد وطاقات محددة وحتى يرفع مستوى الإبداعات والإبتكرات الشخصية، ينبغي الإهتمام به كإنسان يحتاج إلي المكافأة التحفيز...إلخ، وبدلك تحقيق العامل مصالحه الشخصية ومصالح المؤسسة.

¹ - كتاب مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية المرجع السابق ، ص 225.

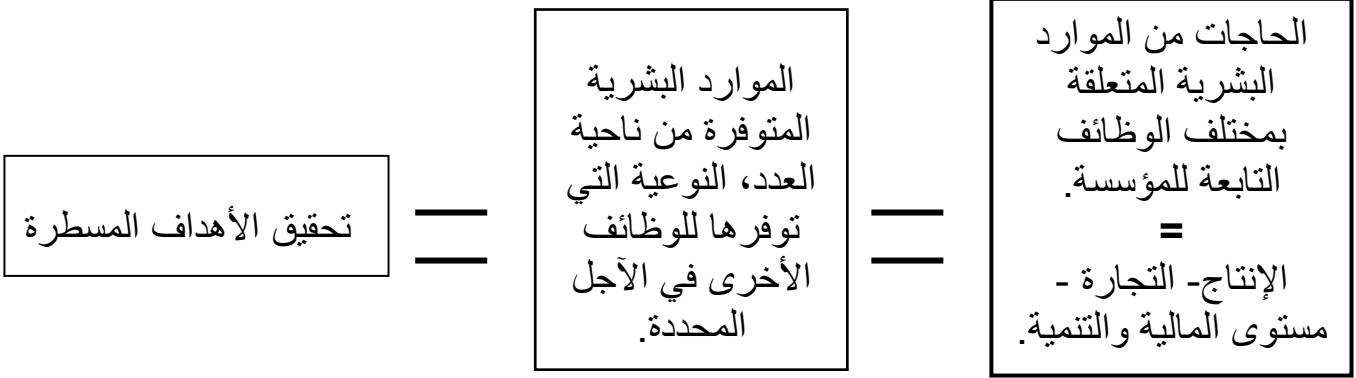
ثالثا - أهمية تسيير الموارد البشرية:

لتسيير الموارد البشرية دور أساسي على مستوى التسيير العام، يتمثل في تحقيق التوازن بين الحاجات والموجودات من الموارد البشرية، تتجلى أهميتها من خلال تعدد وتكامل أنشطتها، وفي أنها الأساس في تطوير المؤسسة ونجاحه، وبالتالي تحقيق المعادلة التالية¹.

¹: مذكرة تخرج المرجع السابق "غيناني دواحي، ص 1

الشكل 1 رقم 01

- مراحل تحديد الحاجات و الموجودات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.



* يتعلق الأمر بتوازن ديناميكي للحاجات والموارد حسب المستويات.

=

التقني، التكنولوجي، الإقتصادي والتجاري.

كما يمكن تلخيص أهمية ودور تسيير الموارد البشرية كما يلي:¹

* توفير العمال المناسبين لتولي المناصب الشاغلة، وإعدادهم بما يتناسب ومتطلبات تلك المناصب.

* الاهتمام بأحداث تدفق مستمر من المعلومات والبيانات عند العمال وشؤونهم.

* إظهار مدى الإستفادة من الخبرات والكفاءات المتاحة.

* المساهمة بوضع نظم متابعة الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.

* وضع تخطيط مناسب لحالات الترقية، الحوافز، التحويل، لهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين مواصفات العامل ومتطلبات المنصب.

¹: مذكرة تخرج، تصميم وإنشاء نظام معلوماتي لتسيير الموارد البشرية 99-00، ص 15 - جامعة مستغانم.

* لعب دور موجه إجتماعي في المؤسسة.

* تكوين العمال قادرين على أداء العمل.

* ضمان المراقبة على بعض النشاطات.

* فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعل تجنب بعض الأخطاء التي يقع منها معظم

المديرين حتى منها - شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم - تعيين فردالغير المناسب لحاجات

العمل...إلخ.

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية "عمليا":

المطلب الأول : دور الإدارة ومهامها:

في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية يتم التركيز علي ما يطلق عليه إدارة الموارد البشرية، وتشير هذه الأخيرة إلي مجموعة من الأدوار والمهام التي تشكل الإطار العام لنشاطها داخل المؤسسة، كما تعتبر جزءا مكمل للوظائف الأخرى للإدارة.

ومن أهم هذه المهام ¹:

- تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.

- تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية.

- إختيار الأفراد.

- توجيه الأفراد وتدريبهم.

- تصميم أنشطة الأجور والحوافز.

- تقييم أداء الأفراد.

- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد.

- بإضافة إلي هذه المهام الرئيسية هنالك عدة مهام أخرى:

العمل على إكتشاف القدرات والخبرات بين القادرين والراغبين مع الأخذ بعين الاعتبار

باختبارهم وتعيينهم في مناصب الملائمة.

توفير ظروف العمل الملائمة في أجل تحقيق أعلى درجات الإستثمار المجزي للموارد البشرية.

¹: د- راوية حسن "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية" الدار الجامعية، ص 2-3.

توفير الرعاية، الضرورية والخدمات العمالية، بهدف تشجيع العمال علي تحقيق تقديمهم

ورفع مستوى كفاءتهم العملية.

- احتفاظ بسجلات العمال، منظمة وجاهزة أثناء الطلب.

- القيام ببحوث المفيدة في شؤون العمال، للنهوض بهم فنيا، ومعنويا، مع فتح مجال الترقية أمامهم.

1/ هيكل إدارة الموارد البشرية:¹

لتقوم إدارة الأفراد بدورها بشكل فعال، فهي تقوم بتجنيد إمكانيات مادية وبشرية

متخصصة من إختصاصيين في الشؤون الإدارية والسيكولوجية والاجتماعية، ويرأس قسم إدارة الموارد

البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجاتها إلى هذه المصلحة وحسب الأقسام التي توفرها المصلحة مثلا

كقسم علاقات العمل ويختص بتحليل المناصب وترتيب الوظائف والخدمات الإجتماعية...إلخ.

وقد يكون قسم خاص بتنمية الموارد البشرية وتكوينها وتوفير الأمن مثل المؤسسات التي

تعتبر البحث العلمي كجزء من نشاطها، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية فن وعلم في ان واحد.

فالجانب العلمي فيها يأتي كونها تعتمد علي قواعد علمية، نتيجة للبحوث والدراسات

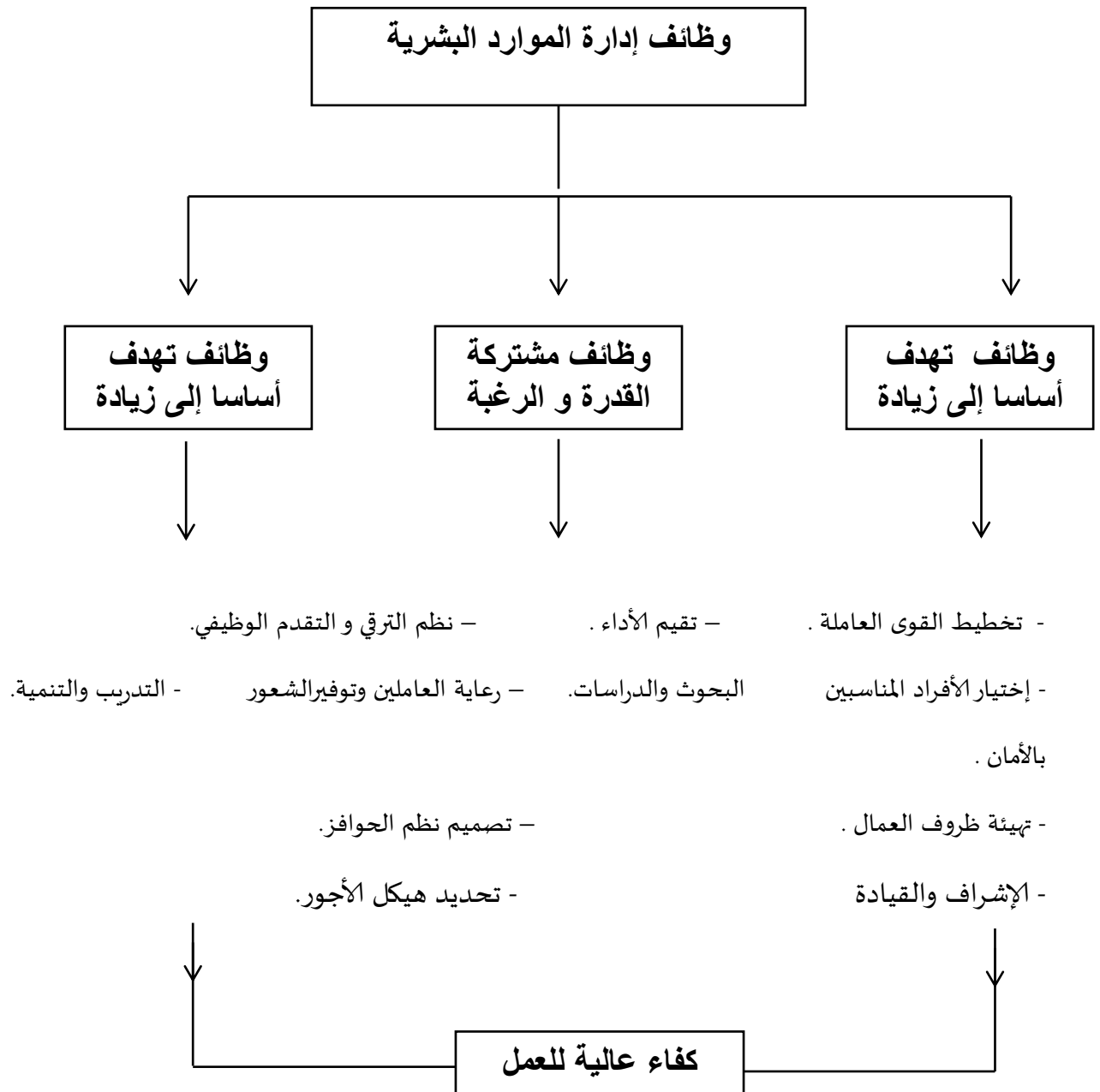
العلمية والنظرية والتطبيقية، أما الجانب التقني فهو تطبيق تلك القواعد، والإستفادة منها واقعا

بإعتماد على القدرات والمهارات وتجربة لدى المسؤولين وإتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة في الوقت

المناسب.

¹ - كتاب مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية المرجع السابق ، ص 36.

الشكل 1- رقم 02: ¹



¹: د- صلاح الدين عبد الباقي' الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات" الدار الجامعية 01، ص 24.

يتبين لنا من الشكل أن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها ضمن 03 مجموعات:

- وظائف زيادة المقدرة على العمل: تشمل علي التخطيط للقوى العاملة، البحث، الإختيار والتعيين، التدريب والتنمية، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل.

- وظائف زيادة الرغبة في العمل : تشمل وضع نظام جيد للأجور والمرتبات وتعويض العمال علي الجهد المبذول في العمل وتصميم نظام الحوافز والترقي والتقدم الوظيفي وأيضا ثنمية وسائل الإتصالات بين الإدارة والعاملين مما يحقق التفاهم المشترك.

- وظائف مشتركة "القدرة-الرغبة" : تشمل هذه المجموعة على إعداد نظام لتقييم أداء العاملين وقياسي كفا ئتهم، والقيام بدراسات وبحوث تهدف إلي إعداد سياسات عمالة علي أساس علي سليم.

2/ تأثير البيئة علي إدارة الموارد البشرية:

إن للبيئة تأثير فعال علي إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"وعلي أنشطتها ومهامها "كالاختبار، التعيين، سياسة الأجور والمرتبات... التدريب... وقياس أداء العاملين... إلخ".

بهذا فإن للبيئة عوامل تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المتعلقة بإدارة الأفراد وبكافة المنشآت.

3/ الإطار العام للعوامل البيئية:

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة علي إدارة الأفراد إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ * مجموعة العوامل الداخلية:¹

¹ - كتاب مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 45.

هذه العوامل تنبع من البيئة الداخلية للعمل بالمنشأة، مثل ذلك السياسات الإدارية العامة

للمنشأة، نظرة الإدارة العليا إلي العاملين بالمنشأة وإلي إدارة الأفراد.

وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة علي سياسات إدارة الافراد وأيضا علي الوضع التنظيمي

للجهاز القائم بوظيفة إدارة الأفراد.

ب * مجموعة العوامل الخارجية:

يقصد بها العوامل البيئة المحيطة بالمنشأة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن تم

إدارة الأفراد بها، ذلك لأن المنشأة لاتعمل بمفردها، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها.

4/ تأثير البيئة القانونية علي إدارة الموارد البشرية:

أ * قانون العمل:

يعرف قانون العمل علي أنه مجموعة من القواعد القانونية التي تحكم العلاقات الناشئة عن

قيام شخص طبيعي للعمل لحساب شخص وتحت سلطته وإشرافه مقابل أجر وبناءا علي نص المادة

من القانون العمل فإن العمل يقصد به كل ذكر أو أنثي يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة

صاحب العمل تحت سلطته.

ب * الأسلوب القيادي في الموارد البشرية:

القيادة هي ظاهرة إجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والإقتصادية والإجتماعية

والثقافة، كما أنها تتأثر تأثيرا فعالا في حياة المجتمع، فالقادة هم الذين يقودون المجتمع إلي الإصلاح

والتقدم، والمجتمع بدوره هو الذي يخلق قاداته بما يوفر لهم من فرص إكتساب الخبرات.

وهذا معناه إيجاد أسلوبفعال لتسيير الموارد البشرية GRH، لهذا يجب معرفة أي الأساليب

القيادية هو الأكثر فعالية في دفع الأفراد نحو المسار الإيجابي والبناء لتحقيق أهداف المنظمة.

- تعريف:¹

القيادة دور إجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد والجماعة (الأتباع يتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة شكل من أشكال التفاعل الإجتماعي بين القائد والأتباع، حيث تبرز سيمة القيادة التبعية، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة علي بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الإجتماعي بين الأعضاء والحفاظ علي تماسك الجماعة، وتسيير مواردها، والقيادة دائما تفاعل إجتماعي نشط موجه وليست مجرد مركز ومكانته.

والقائد هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم فهو بهذا المعني يكون بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة ويكون الشخص المركزي فيها.
كما يمكن فهم القيادة علي أنها العلاقة بين 3 عناصر متداخلة وهي:

➤ القائد: بخصائصه التي يدخل فيها دافعيته وإدراكاته وإمكانياته العقلية والفكرية والمعرفية التي تساعد علي تحقيق أهداف المجتمع أو الجماعة.

➤ الموقف: يتضمن المواقف والأهداف المرغوب تحقيقها وغيرها من الظروف.

➤ الأتباع: وذلك بما في خصائصهم ودوافعهم وإدراكاتهم وإمكانياتهم.

وتعرف القيادة علي أنها عملية تأثير من فضل مركزي في الجماعة، وإ نصياح أعضاء الجماعة لأوامره لغرض تحقيق الأهداف المشتركة².

المطلب الثاني : سمات القائد الناجح والقائد الفاشل :

أولا : سمات القائد الناجح .

¹ - مذكرة تخرج " الرضاء الوظيفي وعلاقته بالأداء " مرجع سبق ذكره. ص 55.

² : مذكرة تخرج " الرضاء الوظيفي وعلاقته بالأداء " مرجع سبق ذكره. ص 56.

سعيًا لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، تحديد أهم الصفات المطلوب توفرها في القائد

الناجح الكفاء، ومن هذه الصفات:

* القدرة علي تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع أعضاء الجماعة علي إشتراك في المناقشات وعلي تبادل الآراء.

* القدرة علي إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر: بحيث لا يتعجل في إتخاذها ولا يتردد حتي تفوت الفرصة.

* القدرة علي معاملة الناس معاملة حسنة ومعني ذلك أن يتصفة بالذكاء الاجتماعي والاتزان الانفعالي وضبط النفس، والمشاركة الوجدانية والقدرة علي وضع نفسه موضع الغير وأن يشعر بمشاعرهم ويتألم لألامهم.

* القدرة علي التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل علي تفاديها.

* أن يكون مستعدا للقاء الموظفين متى رغبو في ذلك.

* أن يكون قادرا علي إقامة علاقات إجتماعية ناجحة معهم.

* أن يسعى لنيل مرؤوسه ورؤسائه.

* يكون قادرا علي إدارة الغير مع النظر إليهم، كعناصر إنسانية وباحترام.

* القدرة علي حل مشاكل الموظفين وهذا يلزمه قدرا معقولا من الذكاء والحكمة وسعة البال.

* أن يكون متزنا إنفعاليا قادرا على ضبط نفسه والتحكم في دوافعه.

* التمتع بقدر كاف من الكفاءة المهنية، والثقافة والمعرفة الواسعة.

* يطلب العلاوات والترقيات ومنح المكافآت لمن يستحقها من العاملين معهم.

* يحسن الإستماع لشكاوي الموظفين ويعمل على رفع الروح المعنوية لديهم.

* لا يجب أن يتملقه الموظفون.

* يطبق العدل والمساوات بين جميع الموظفين لهم.

ثانيا: سمات القائد الفاشل:¹

هي مجموعة الصفات أو السمات المكروهة التي لا يرغب الموظفون أن يتصف بها قائدهم:

* حب السيطرة والتسلط وجمع كل السلطات بيد القائد.

* إنفراد القائد بتحديد الأهداف العاملين معه وعدم مشاركتهم في وضع خطط العمل.

* تقسيم الأعمال وفرضها علي الاعضاء من طرف القائد.

* منح الثواب والعقاب بإرادته الخاصة دون النظر إلي مقدرتهم العقلية والمهنية.

* جعل كل أفراد الجماعة العاملين معه يعتمدون علي الذي يشرف علي كل كبيرة وصغيرة في العمل

بنفسه.

* تقليل القائد لفرص اللقاء والإتصال بين العاملين فيما بينهم خشية تكتلهم ضده.

* حب القائد لأن يتملقه كل العاملين معه وتأثره بكلام الوشاة والمقربين منه.

* إنفراد القائد بإتخاذ القرارات وكثرة إصدار الأمر والنهي وتعليمات العاملين معه.

* منح القائد العلاوات والترقيات والمكافئات للعاملين معه من أصدقائه والمقربين منه فقط.

* إستخدام القائد أسلوب الوعد والوعيد والتهديد مع العاملين وميله إلي الصرامة والشدة المبالغ فيها.

* الإبتعاد عن الأعضاء العاملين معه للمحافظة علي هبة القائد.

* عدم تقدير مشاعر الموظفين وعدم الإحساس بأحاسيسهم.

* عدم إستشارة العاملين معه في إتخاذ القرارات المهمة.

ثالثا: الفرق بين القيادة والرئاسة:²

¹ - مذكرة تخرج تسيير الموارد البشرية (ORAVIO) 2003-2004.

² - مذكرة تخرج تسيير الموارد البشرية (ORAVIO) 2003-2004. ص 98.

1 * القيادة: تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا في الغالب وتكون مسبقة بعملية التنافس علميا من قبل عدد من أعضاء الجماعة التي تحدد هدفها وليس القائد هو الفاعل الديناميكي بين الأفراد شرطاً أساسياً لظهور القيادة، وسلطة القائد يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له.

2 * الرئاسة: تقوم نتيجة لنظام رسمي وليس نتيجة لإعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الأشخاص في تحقيق أهداف الجماعة والرئيس هو الذي يختار الهدف وليست الجماعة كما أن فرص الأعمال المشتركة في الرئاسة قليلة.

رابعا : الأنماط القيادية:

1 * القائد الإستبدادي الدكتاتوري "الفردى": يتميز هذا النوع بإجتماع السلطة المطلقة

في يد القائد الإستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ويفرض على الأعضاء ما يقومون به.

2 * القائد الديمقراطي: الذي يسعى إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وتحديد أهدافها ورسم خططها، ولا يميل إلى تركيز السلطة بيده كما يتمتع بحب الجماعة، وتصبح جماعته أقل عدواناً وأكثر تعاوناً ولهذا يستمر الأعضاء في أداء العمل حتى في حالة غيابه.

3 * القائد الفوضوي: يترك هذا القائد للجماعة حرية إتخاذ القرارات ولا يشرك في المناقشات، ولا في التنفيذ لذلك لا تحب الجماعة القائد الفوضوي.

المطلب الثالث : إستراتيجية تسيير الموارد البشرية:¹

1 / الإستراتيجية العامة للموارد البشرية:

¹ - مذكرة تخرج تسيير الموارد البشرية (ORAVIO) 2003-2004. ص 88.

نظرا لاستجابة المنظمات للتغيير نتيجة التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، يعكس بالضرورة ديناميكية تنظيم الأفراد بالمستقبل بالإضافة إلى ذلك رغبة المؤسسة في التخصص في ميدان لديها به معرفة وتجربة مسبقة كإدماج وظائف أخرى مرتبطة بالوظيفة الرئيسية، أو الانسحاب من نشاطات معينة، هي قرارات تتخذ من طرف مسيري المؤسسة في إطار إستراتيجية واضحة محددة وجاهزة التطبيق، فالمهتمون بوضعية المؤسسة ركزوا على تحليل مساهمة جميع الأنشطة بالمؤسسة في تطبيق الاستراتيجية المعدة.

2/ التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي حسب الاستاذ Steiner:

"إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات عن مستقبلية القرارات الحالية ووضع الاهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة"¹.

ويعرفها Drunker:

" التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام التغذية العكسية للمعلومات"².

من هنا يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي للمواد البشرية يقوم أساسا علي التنبؤ بالمستقبل وهو لا يختلف عن أي تنبؤ إحتمال وقوعه أو عدمه ويعرف أنه رسم تلك الإستراتيجية التي

¹:- عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي 1985. ص 30.

² - عابدة سيد خطاب، المرجع السابق ، ص 35

تهدف إلي تقدير المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، وإختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

كما يمكن إعتبار التخطيط الإستراتيجي وضع برنامج بين حاجة المنظمة من أفراد والإحتياجات في الوقت المناسب.

فتخطيط الموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء منظمات جديدة، إذ يتطلب الأمر أنواع جديدة من المهارات أو زيادة أو نقص تخصصات معينة، هذا لا يعني أن التخطيط في المنظمات المستقرة غير مهم إذ ينبغي التنبؤ بذلك الضياع الطبيعي في مجال الأفراد كالإحالة علي التقاعد، الاستقالة أو التحويل، مما يتطلب توفر المعرضين وعددهم.

إذن التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة على توزيع مواردها الإقتصادية بشكل عقلائي.

3/ أهداف التخطيط الإستراتيجي:

أهم الأهداف الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي هي:¹

* زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.

* تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين الإدارة العليا والوسطي وبين التنفيذ والإستشارة أو المتصلين بها المستهلكين....إلخ.

* تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الأهداف والإلتزام بأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.

* توفير إطارات لترشيد الإدارات في إتخاذ القرارات.

¹: د- عايدة سيد الخطاب، المرجع السابق، ص 106.

* زيادة سيطرة الإدارة علي الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها، وتعظيم العائد من إستخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.

* تدنية التأكد بالنسبة لظروف للعامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة وذلك بالتنبؤ بها.

* تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والسوق والجانب التكنولوجي لا بد من أن تكون قرارات المنظمة بالنسبة هذه الجوانب هي رد فعل للأحداث الجارية ومجرد الإستجابة به.

4/ خصائص التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

من أهم الخصائص والمميزات التي يتصف بها التخطيط الإستراتيجي:

* الديناميكية: يجب أن يكون التخطيط الإستراتيجي أن يتصف بالديناميكية والتغير حتى تستطيع أن يتكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

* الاستمرارية: يجب أن يكون التخطيط الإستراتيجي مستمر من حيث تغير محتوياته، وذلك نظرا للمحيط الخارجي الذي يتغير باستمرار، ولا نستطيع التنبؤ بنوعية التغيرات.¹

* المرونة: يجب أن يكون التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة أن تكون مرنة، معناه أنه يساعد علي أن يستجيب للتغيرات الخارجية، وهذه الاستجابة تكون عن طريق تتبع ورسم إستراتيجيات دفاعية وهجومية.

* الإبداع: التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية خلق وإبتكار جديد، وجمع معلومات جديدة، لهذا فالمسؤولون عن المؤسسة (المخططون، الإحصائيين...).

¹ - عايذة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي 1985. ص39.

يجب أن يتصف بميزة القدرة علي الإبداع وتحليل المعلومات، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق العمل

الجماعي لأعضاء المؤسسة.

خاتمة:

من هذا الفصل يتضح أن إدارة الموارد البشرية تقوم بمهام وأدوار عديدة داخل المنظمة بهدف

تحقيق السير الفعال لمواردها والخروج بنتائج إيجابية، وهذا من خلال كل ما تقوم به من مهام وأدوار

داخل المنظمة من تخطيط، واكتشاف لتأثيرات والدوافع للأفراد وكيفية حل العراقيل والتحكم

بها، كذا تقدير الاحتياجات وتأمينها.

وتوضيح أسباب رسوب أو نجاح المنظمة، فهذا كله جعل لإدارة الموارد البشرية أن تحقق مكانة معتمد

عليها لدى أي منظمة.

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية الدولية مجالاً حيويًا له أهميته البالغة في الارتقاء بمواردنا البشرية الجزائرية والعربية إلى مستوى عالمية في الأداء المتميز، وفي عصرنا الراهن وما يشهده من تحولات ومتغيرات تقودها عولمة الأعمال التي فرضتها القوى الاقتصادية والتكنولوجية للشركات متعددة الجنسية، و باتت شبه مقبولة من جانب جميع الدول، باعتبارها تطورا حتميا للنظام الرأسمالي، فالتوجه العالمي للشركات الدولية نحو الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر، والتقدم التكنولوجي، و ثورة الاتصالات والمعلومات و تهاوي القيود الجمركية و سياسات الحماية للمنتجات المحلية، وضع علم إدارة الأعمال أمام تحديات جديدة، فبعد أن ظل هذا العلم يحظى باهتمام بالغ على الصعيد المحلي لإدارة الشركات والمؤسسات المحلية لمدة طويلة، تحول هذا الاهتمام حاليا نحو إدارة الأعمال الدولية، والدليل على ذلك هو اندفاع الشركات المحلية نحو التحول إلى شركات دولية، والتي تواجه في الوقت الحاضر مشكلة الحصول على الموارد البشرية المؤهلة للعمل في فروعها الخارجية وخاصة الشركات العربية متعددة الجنسية.

المبحث الأول : الأعمال الدولية

المطلب الأول : مفهوم الأعمال الدولية

يقصد بمصطلح الأعمال الدولية "أي نشاط تجاري يتعدى مداه و انتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر السلعة أو الخدمة " ويمكن فهم هذا المصطلح بصورة أوضح من خلال التعريفات التي وردت في أدبيات الأعمال الدولية ، إلا أنه كالعادة من الصعب تحديد تعريف عام و شامل لهذا المصطلح مثله مثل العديد من فروع العلوم الاجتماعية الأخرى ، و منها الأعمال الدولية و التي يرتبط تطورها بمراحل تطور المجتمع و نشاطه ، بمعنى أنه من الصعب التوصل إلى تعريف ثابت و دائم بالنظر إلى المتغيرات و التطورات المستمرة في هذا المجال ، فالتعريف الذي نضعه اليوم يعكس مفهومنا لماهية الاعمال الدولية فقد يكون لا معبرا عن المضامين و المتغيرات الجديدة بعد حين، فمن التعريفات الحديثة ل شيفا رامو shiva ramو الذي عرف الأعمال الدولية بأنها "أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به منظمات الأعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر"¹ أما الدكتور أحمد عبد الرحمان فقد عرف الأعمال الدولية بأنها " معاملات تتم بين أفراد أو منشآت من دول مختلفة "² وهناك بعض الكتابات الأخرى التي تعرف الأعمال الدولية بأنها الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة و تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية و عند إمعان النظر في قراءة التعريفات السابقة و غيرها نجد أنها تتفق على بعض المفاهيم التي تميز بوضوح بين الأعمال الدولية و المحلية و هذه المفاهيم هي :

1- الأعمال الدولية تتعلق بالاستثمار في بلد آخر أو بيع و شراء السلع أو الخدمات عبر حدود

دولتين أو أكثر .

¹ - v.k bhalla and s. ramu .internationnal business ; anmol publicatcyons pvt.2ed .1998 N.delhi,india

² - على عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، دار النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2007 ، عمان ، الأردن ، ص 22

2- الأعمال الدولية ليست عمليات عابرة تتوقف بانتهاء العمل أو الاستثمار أو الصفقة التجارية ، وإنما تتصف بالاستمرارية و الدوام ويكون لصاحب العمل تأثيرا فعالا عليها .

3- المنشآت صاحبة الأعمال الدولية تنفذ عملياتها عبر حدود دولتين أو أكثر ، أما المنشآت صاحبة الأعمال في السوق المحلي فتكون عملياتها داخل حدود الدولة الوطنية (الدولة الأم) التي تتواجد فيها الإدارة العامة و الرئيسة لشركة مع ما يصاحب ذلك من اي نشاطات تتم داخل السوق المحلي .

4- الأعمال الدولية تكون من نوعين من العمليات التشغيلية :

الأولى : المعاملات الاقتصادية و التي هي في الأساس انتقال رؤوس الأموال بأشكال و صور مختلفة كاستثمارات أو القروض ، أو المساعدات ، كذلك تقوم الشركات لدولية بالاستيراد و التصدير من و إلى الدول الأخرى و تمارس بعضها أعمال الوساطة بين الباحثين عن رؤوس الأموال و العارضين لها ، كما يتم انتقال الموارد البشرية التكنولوجية بين الدول بواسطة الشركات أو الأفراد الناشطين على المستوى الدولي ، أما النوع الثاني من العمليات فهو التفاعل بين الشركات المتعددة الجنسية و المجتمع في البلد المضيف .

5- التفريق بين مفهومين للأعمال الدولية : الأول يشمل الأفراد و المؤسسات و الشركات التي تعمل على المستوى الدولي و يهدف نشاطها إلى تحقيق الربح من خلال التجارة أو الاستثمار الاقتصادي و المعاملات المالية عبر الحدود الجغرافية للدول الأخرى و هذا ما يعرف بإدارة الأعمال الدولية ، أما الثاني فهو ذلك المفهوم الذي يشمل المؤسسات و الهيئات الدولية الحكومية و الغير الحكومية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح¹ ، و إنما يكون هدفها تقديم المساعدات العامة في شتى صورها وأشكالها الاقتصادية الثقافية و الاجتماعية وحل النزاعات

¹- علي عباس : إدارة الموارد البشرية الدولية ، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ، عمان ، الأردن ، ص 25

السياسية و المالية من أجل التقريب و التفاعل الإنساني و الثقافي بين شعوب دول العالم ، مثل المنظمات الدولية التابعة لهيئة الأمم المتحدة مثل البنك الدولي و مؤسساته العاملة في مختلف دول العالم و منظمة اليونسكو ، و منظمة الأغذية و الزراعة و منظمة الإغاثة و تشغيل لاجئ الكوارث السياسية و الطبيعية ، إلى جانب المنظمات الغير الحكومية مثل منظمات المحافظة على البيئة و المنظمات التطوعية الدولية مثل : منظمات أطباء بلا حدود .

وهناك منظمات و هيئات حكومية أخرى تعمل على المستوى الدولي تقع ضمن هذا المفهوم و هذا ما يعرف بمجال الإدارة الدولية .

المطلب الثاني : دوافع تحول المنظمات نحو الدولية¹

بات من الواضح الآن أن الأعمال في معظمها أصبحت ذات طبيعة دولية بمعنى أن الحدود لجغرافية لأي دولة لم تعد سوقا كافيا لاستيعاب النشاط التجاري للمؤسسات التي تعمل داخل حدود دولها الأم و منه يمكن تصنيف الاسباب التي تدفع الشركات إلى التعامل دوليا إلى أسباب تنشأ من حاجة المنظمة إلى المبادرة و الهجوم، و اتخاذ خطوات ايجابية ، و توضح هذه الاسباب فيما يلي :

أ- الاسباب الدفاعية :

1- المنافسة العالمية :

تعتبر المنافسة العالمية من أهم الأسباب التي تدفع الشركات إلى التعامل دوليا فإذا لم تسارع الشركات إلى إقامة مشروعات في أسواق خارجية ، فإن المنافسين المتواجدين أصلا في هذه الأسواق سيدعمون وجودهم فيها بحيث لا تستطيع الشركات دخول هذه الاسواق فيما بعد . كما أن هؤلاء المنافسين بما يتوافر لهم من مزايا العمل الدولي سيسهل عليهم غزو هذه الشركات في اسواقها المحلية .

¹ - على عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، المرجع السابق ، ص 32.

2- القيود والعوائق التجارية :

تدفع العوائق التجارية التي تضعها الدول مثل التعريفات الجمركية ، و أنظمة الحصص إلى تفضيل الشركات لإنشاء المشروعات ، و تصنيع المنتوجات في الدول المضيفة بدلا من التصدير الذي يصبح اقل ملائمة ، وأكثر تكلفة .

3- القيود والعوائق في دولة الأم :

قد تؤدي العوائق والقواعد التي تضعها دولة الأم، وتحد من أعمال الشركات الدولية و ربحيتها ، إلى بحث الشركات عن اسواق أخرى خارج حدود الوطن تمارس فيها أنشطتها و أعمالها ، و تستطيع من خلالها تحقيق طموحاتها في النمو .

4- الاستجابة لطلبات العملاء:

كثرا ما تبدأ الاعمال الدولية نتيجة الاستجابة لطلبات العملاء ، فعلى سبيل المثال قد تطلب احدى الشركات الدولية من مورديها لإقامة مشروعات في الدول التي تتواجد فيها حتى تضمن توافر احتياجاتها من الموارد .و تعتبر ماكدونالدز مثلا على ذلك ، حيث طلبت من مورديها إلى إقامة تحالفات مشتركة في أماكن تواجدها و تعتبر التحالفات الاستراتيجية بين الشركات أحد الاسباب الهامة التي ساعدت على التواجد دوليا فعن طريق مثل هذه التحالفات للشركات الاصول الرأسمالية والخبرات في المجالات المختلفة التي تمكنها من زيادة قوتها و من ثم غزو الاسواق الدولية¹

ب – أسباب المبادرة :

تعتبر الرغبة في زيادة القدرة التنافسية السبب الرئيسي في مبادرة الشركات إلى الدخول للاسواق الدولية، فمن خلال التوجه إلى الاسواق الدولية يتحقق للشركات ما يلي :

¹ مصطفى كامل "إدارة الأعمال الدولية" مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، ص 26 ، 27

1- التشغيل الاقتصادي:

تستطيع الشركات من خلال انتشارها الدولي الانتاج بكميات كبيرة، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات حجم الكبير، والاستخدام الكامل لمعدات الرأسمالية الصناعية ويحقق ذلك للشركات تخفيض تكلفة المنتج، حيث تنخفض التكلفة الثابتة للوحدة، كما تنخفض التكاليف الخاصة بالبحوث والتطوير. و من ثم تتمكن الشركات من زيادة مبيعاتها وأرباحها.

2- فرص النمو:

تمر المنتجات بمراحل متعددة، في حين تصل المنتجات إلى مرحلة النضج في اسواقها المحلية تسعى الشركات إلى اطالة عمر هذه المنتجات من خلال التواجد في الدول الأخرى. وعلى سبيل المثال حينما انخفضت مبيعات شركة "Avon" لمستحضرات التجميل في أسواقها المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، اتجهت هذه الشركة إلى الاسواق الخارجية، وأنشأت فروع لها في 26 في مختلف أنحاء العالم.

3- ظهور اسواق جديدة: ¹

تمثل الاسواق الجديدة مكانا مناسباً للاستثمار واستغلال موارد الادارية و التكنولوجيا الخاصة بالشركات الدولية، لذا تسارع الشركات الدولية لاتجاه إلى الأسواق الجديدة التي تتمتع بالقدرة على تقبل الكثير من المنتجات والخدمات مثل الاستثمارات الجديدة بسبب وجود الاتحاد الأوروبي أسواق شرق أوروبا، و الفتنام كذلك تعتبر أوروبا بوجه عام مصدر جذب للاستثمارات الجديدة بسبب وجود الاتحاد الأوروبي.

¹مصطفى كامل "إدارة الأعمال الدولية" المرجع السابق، ص 55.

4- الحصول على الموارد وتقليل التكاليف :

يتيح التوجه الدولي للشركات الحصول على مواد الخام ، و المواد الأخرى التي تتطلبها الأعمال المختلفة بتكلفة أقل نظرا لانخفاض تكاليف النقل. كما يتيح لها تحقيق درجة أكبر من الرقابة على المداخلات التي تحتاجها العمليات الانتاجية .

تمثل التكاليف العمالة المنخفضة أحد الاعتبارات الهامة التي تدفع الشركات للعمل دوليا ، لما يترتب عليها من تخفيض تكاليف المنتج وزيادة الأرباح القدرة التنافسية . وتوفر الكثير من الدول وخاصة دول الشرق آسيا العمالة بأسعار منخفضة ، فعلى سبيل المثال توفر تايلاند عمالة ماهرة على قدر كبير من التعليم بمعدلات أجور تعادل (¼) المعدلات السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية .

5- الحوافز المقدمة من الحكومة :¹

ترغب الكثير من الدول في استقطاب الاستثمارات الخارجية من رؤوس الأموال ، و تكنولوجيا ، لذلك تقدم حكومة بولندا مجموعة من الحوافز لجذب الشركات للعمل لديها مثل : الاعفاءات الضريبية ، و القروض واستخدام الملك .

المبحث الثاني : مراحل تحول الشركة المحلية إلى الدولية

يرتبط تحول الشركة المحلية (National corporation) إلى شركة دولية (International corporation) ثم إلى شركة متعددة الجنسيات (multi National corporation) بعمليات ذات علاقة قوية ، الأول :الانتشار الجغرافي لموارد الشركة ، و الثانية : التغيرات في الهيكل التنظيمي للشركة .

¹ مصطفى كامل "إدارة الأعمال الدولية" المرجع السابق ، ص56. -

الانتشار الجغرافي لموارد الشركة:¹

عندما تبدأ الشركة المحلية بالانتشار الجغرافي لعملياتها ومواردها في دول أخرى ، فإنها تكون مهمة بتطبيق إستراتيجيتها في التحول إلى شركة دولية ، و لكن هناك خمسة مراحل يتعين عليها اجتيازها لكي تحقق أهدافها ، و لكل مرحلة من هذه المراحل استحقاقات تجد الشركة نفسها مجبرة على الاستجابة لها ، مثلا :الهيكل التنظيمي المناسب لكل مرحلة و الذي يميز حجم نشاطها ونوعه و خصائصه ، و المهارات و المعارف المطلوب توافرها في الموارد البشرية اللازمة و تخصصاتها . و هذه المراحل التابعة تظهر في البيان التالي :

مراحل تحول الشركة المحلية إلى شركة متعددة الجنسية :

مراحل التحول	الهيكل التنظيمي	الخصائص
1- شركة محلية	التصدير من خلال قسم التسويق المحلي	يكون لدى الشركة حد أدنى من التنوع السلي، ولا يوجد جهد متخصص في هذا المجال
2- شركة تصديرية	قسم التسويق الدولي كوحدة تنظيمية منفصلة	طلبات سلعية أجنبية مبكرة مع جهد متخصص.
3- شركة دولية	قسم أعمال دولية	التركيز على التصدير و دخول أسواق أجنبية باستخدام استراتيجيات بسيطة.
4- شركة متعددة الجنسيات	هيكل سلمي متوسط	النمو و الانتشار من خلال زيادة التنوع السلي في دول مختلفة
5- شركة عبر الأمامية	تنظيم شبكي على درجة عالية من التعقيد	العولمة و العقلنة

و في كل مرحلة من التحول تحتاج إلى نوع مختلف من الهيكل التنظيمي الذي يغطي نشاطها المتنامي ، فإما يتم تنظيمها على اساس و ضيفي أو على اساس المجموعات السلعية ، و النوع الأول هو الأكثر استخداما عندما يكون عدد السلع لديها قليلا ، و لكن عندما تبدأ الشركة بتلقي طلبات شراء مفاجئة

¹ علي عباس " ادارة الموارد البشرية الدولية " مرجع سبق ذكره ، ص 35

من شركات أجنبية في دول أخرى دون أن تبذل جهداً يذكر في الحصول عليها ، فإن اهتمامها يتزايد أكثر بالبيع في الأسواق الخارجية حتى يصل إلى مستوى اهتمامها بالأسواق المحلية ، نلاحظ هنا أن فلسفة جديدة بدأت تتبلور ، وفكراً جديداً بدأ يتشكل للعمل وفق استراتيجية دولية لا سابق لها في حياتها¹.

وفي المرحلة اللاحقة يزيد عدد السلع وتنوع بصورة أكبر لدى الشركة المحلية ، حيث تجد نفسها بحاجة إلى إعادة تنظيم على أساس المجموعات السلعية التي لديها صناعة أو تجارة ، ويتم تنظيم هذه المجموعات بطريقة يكون فيها لكل مجموعة سلعية قسم خاص له دائرة ووظيفية تظهر على الهيكل التنظيمي للشركة. وينشأ عن هذا الوضع التنظيمي الجديد ملاحظة أن مبيعات كل قسم (مجموعة سلعية) قليلة عند مقارنتها بالمبيعات المحلية لذات السلع ولأنها تبدو قليلة فإن إدارة الشركة تجد نفسها مترددة في نقل المزيد من الجهد والموارد لاستغلالها بصورة أكبر في إعادة تنظيم نفسها و تشكيل هيكل تنظيمي جديد يضم إدارة للتصدير يديرها مدير متخصص في الأعمال الدولية ، في هذه المرحلة تكون الشركة قد اقتربت من التحول إلى شركة دولية عندما تصل مبيعاتها الخارجية إلى نحو 30% من إجمالي مبيعاتها الإجمالية أو تكون أرباحها قد وصلت إلى نحو 20% من رأس مال الشركة و من عملياتها الخارجية . وعندما تكون الشركة قادرة على تغطية طلبات التصدير فإنها تصبح شركة تصديرية أي تكون قد أكملت المرحلة الثانية من تحولها إلى شركة دولية ، وتبدأ مرحلة جديدة أخرى عندما تبدأ بادراك أن الصادرات لها كلفة عالية ، حيث أجور الشحن ، والرسوم الجمركية وتكاليف الخدمات المصاحبة وغيرها ، وأن عليها العمل في مجالات أخرى في الأسواق الدولية ، للتخفيف من هذه المشكلة هناك بالطبع بدائل مثل نشاط الترخيص ، والاستثمار المباشر داخل تلك الأسواق ، و مثل هذه القرارات التي ستدخلها في مرحلة أخرى من التحول إلى شركة متعددة الجنسيات يضعها أمام مشكلة جديدة وهي الحصول على قدرات فنية و موارد بشرية مؤهلة تعمل على مستوى الأعمال

¹ - علي عباس " إدارة الموارد البشرية الدولية " المرجع السابق ، ص54.

الدولية ، كما يتطلب منها إعادة التنظيم بقصد إنشاء وظائف متخصصة ، و إعادة توزيع الأنشطة الجغرافية .

نلاحظ مما سبق أن هناك علاقة متلازمة بين كل مرحلة من مراحل التحول إلى شركة دولية و نوعية المواد البشرية المطلوبة للقيام بأعباء العمل الدولي ، و الحاجة إلى تطوير هيكل التنظيم المناسب .

و توضح الأشكال التالية الشكل التنظيمي المناسب لكل من مراحل التحول إلى شركة دولية و متعددة الجنسيات.

كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي و هو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي و الحوافز المالية و حدها باعتبارها الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل¹

كما أدت دراسات "هوثورن" خلال الثلاثينيات و لأربعينيات من القرن العشرين تحولا من الاهتمام بالجوانب التقنية إلى الجوانب الانسانية عندما ظهرت هذه الدراسات أن إنتاجية الموظف تتأثر بالضرورة بفعل عوامل اجتماعية و سيكولوجية و ليس فقط بفعل العوامل المادية المرتبطة بتصميم العمل و المكافآت و غيرها و أن مشاعر و عواطف و أحاسيس العاملين تتأثر بفعل ظروف معينة مثل علاقات المجموعة و نماذج القيادة و من مساندة الإدارة و غيرها ، كما أن مشاعر و عواطف العاملين تؤثر بدورهم على إنتاجيتهم .

و قد تأثرت حركة العلاقات الإنسانية بنمو و ازدياد قوة النقابات العمالية خلال هذه الفترة كما شاع في السبعينيات و لثمانينيات من القرن الماضي استخدام مفهوم الموارد البشرية و الذي يعكس فاعلية المنظمة و إشباع حاجيات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة و حاجات العاملين مشتركة .

¹ - هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النور " إدارة المنشآت المعاصرة " الطبعة الأولى 2009 دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 151، 152

وهذا المفهوم يركز على أهمية إدارة العاملين كمورد (resources) وليس كعوامل إنتاجية (factors) أي النظر على العنصر البشري كاستثمارات (investments) تحقق إذا ما أديرت بفعالية كعوائد طويلة الأجل تنعكس في زيادة إنتاجيتها .

ولهذا تستهدف إدارة الموارد البشرية تحسين نوعية حياة العمل لزيادة فاعلية أداء العاملين ورضاهم وانطلاقاً من أن الإدارة الجديدة للموارد البشرية تشكل مصدراً جوهرياً لتحسين الإنتاجية .

ويعود نجاح العديد من المنظمات المعاصرة إلى قدرتها على إدارة الموارد البشرية بفاعلية بجانب قدرتها على استقطاب واختيار المواد البشرية ذات المهارة والكفاءة لاعتماد هذه المنظمات على سياسات فعالة وتنظيمات ناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية .

وتعدد مفاهيم إدارة الموارد البشرية ومنها :

" مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"¹

"الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين للجهاز الحكومي وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم و ضمان و حسن تطبيقها بما يحقق العدالة و المساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم."²

إلا أن المفهوم الأكثر شمولية لإدارة الموارد البشرية هو: " إحدى الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية بالمنظمة و المعنية برسم السياسات ووضع البرامج و تحديد الإجراءات و القيام بالأنشطة اللازمة لتوفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية و تنسيقها و استقطاب و اختيار و تعيين و تدريب و تحفيز للأفراد و نحوه ، بالإضافة إلى الاهتمام بالعاملين بالمنظمة ذاتها في

¹ حسن رواية محمد ،"ادارة الموارد البشرية 1999 المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، مصر ، ص 13 .
² الكبيسي ، عامر خضير ،" إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة.

سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها وإنجاز كافة أنشطتها بما يضمن المساواة بين العاملين وتمكينهم من تحقيق الذات وتحسين الحياة الوظيفية "

إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية، والعلاقات الإنسانية، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الموظفين وغيرها . وإن غدى أكثرها انتشارا تسمية " إدارة الموارد البشرية. وإدارة الموارد البشرية هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية التعلق بالعلاقات الانسانية في المنظمة . أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في والمنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم .

" كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين ، و بما يخدم أغراض المنظمة ويرغهم في البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها وتحقيق أهدافها .

و عرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة متمثلة في تحليل العمل ، والإختيار والتعيين و تقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم ، وتصميم هيكل أجورهم ، وتدريبهم وتوفير سبل الامن والسلامة لهم¹ .

"كذلك يمكن استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية" على عدة مستويات ، فقد ينظر إليه كنشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعا مما يخدم أغراضهم ويرغهم في البقاء في خدمتها ، و يجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم . وقد ينظر إليه كمهنة يصبح المعني بها مرجعا إلى إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة . وقد نظر إليه كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص " .

¹ أحمد مخلوف، " اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير منظمات الأعمال " أطروحة دكتوراة جامعة الجزائر.

إن المتتبع للتعريفات لإدارة البشرية يجد أنها تتماثل حيناً وتباين أحياناً أخرى تتماثل في أنها تصب في إناء واحد هو الاهتمام بالعاملين في المنظمة. وتباين لمجموعة من الأسباب منها مجال التركيز، وتارة نجد الباحث يركز على الهدف الأساسي للموارد البشرية وطوراً يركز على الأنشطة الرئيسية.

و من مدى الإتساع الذي يصيغه الباحث على التعريف، فقد يتسع ليشمل أنشطة فرعية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وقد يضيق ليجعلها في أنشطة رئيسة. ومنها أيضاً خلفية الكاتب نفسه وإن كان قانونياً تجده يركز على الحقوق والواجبات الموظف ومهام سلطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى في المنظمة.

و إن كان سلوكياً تجده يركز على الدافعية والحوافز والجانب الأخلاقي والمسلكي في الوظيفة، وإن كان إدارياً تجده يركز على الوظائف أو المهام. كما قد يعود الاختلاف كذلك إلى مجال التطبيق إن جهازاً حكومياً أو خاصاً

وفي التعريف الشامل للإدارة الموارد البشرية: بأنها " تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة و رقابة الأفراد العاملين في المنظمة ¹ .

ويلاحظ من هذا التعريف بأن إدارة الأفراد تشمل على النشاطات التالية:

التخطيط و يتضمن وضع الأهداف و المعايير و التنظيم يتضمن تحديد مهامات و أعمال الأفراد العاملين، و التوظيف و هو تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم، و القيادة و هي توجيه الأفراد باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم، الرقابة و هي عملية وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف.

¹ أحمد مخلوف، " اتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية و دورها في تطوير المنظمات الاعمال أطرحة الدكتوراه جامعة الجزائر .

كما أن هناك من يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالأفراد والمنظمة في الادارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب و التوظيف و التدريب و التطوير و المكافآت «

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية الدولية

إن مسألة الحصول على الموارد البشرية الدولية مؤهلة و ملائمة بالمكان و الزمان المرغوبين يعتبر مفتاح تطور الشركة و أعمالها على المستوى الدولي ، فإذا استطاعت التغلب على هذه المشكلة فإن إدارتها ستمتع بثقة أكبر من أنها ستتعامل مع كافة الأنشطة و المتغيرات ذات العلاقة بخططها الأخرى

إن الحاجة إلى توظيف الأفراد من ذوي مؤهلات العالية على درجة كبيرة من الأهمية لضخ الأفكار الريادية بهدف تطويرها و تحقيق مستويات أداء على قدر المسؤولية ، ولكن لا يجب التركيز بصورة مطلقة على ذوي المؤهلات العالية ، فجميع الشركات الكبرى سواء كانت دولية أو محلية تعمل على إعداد الخطط الخاصة باحتياجاتها من الموارد البشرية ، حيث نجد أن هذه الخطط لا تشمل فقط ذوي المؤهلات العلمية العليا و إنما فئات أخرى من الفنيين و العمال لا تستغني الشركة عن مهاراتهم و جهودهم و تعمل بشتى السبل و الحوافز لاستقطاب هذه الفئات لتغطية احتياجاتها و توفير ظروف العمل المناسبة لهم و تحثهم على الأداء الجيد .

1/ مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية :

من الصعب العثور على تعريف عام و شامل لمصطلح إدارة الموارد البشرية الدولية فالمصطلح هذا من السهل فهمه على المستوى المحلي لأن هناك العديد من التعريفات التي تحيطنا علما به أما على المستوى الدولي فإن الأمر يأخذ ابعاد أخرى متداخلة يصعب على المرء على اعتبار مفهوم على

مستويين المحلي و الدولي مفهوما واحد فقد وصف الدكتور أحمد عبد الرحمن إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها عملية معقدة و تزداد تعقيدا كلما زاد عدد عاملين في الشركات المتعددة الجنسية ، و زاد تشتتها و انتشارها في مناطق جغرافية واسعة و بلدان مختلفة و قد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة¹ و يعرف كل من جريفين griffin و بوستي pustay إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها " مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق الأهداف الشركة الدولية متعددة الجنسية ، مع تزويدهم بالتدريب و التطوير و تقييم الأداء و الثقافة² أما تشارلز هيل (charlew hill). فلم يبتعد كثيرا عن مفهوم سلفه حيث عرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها " الإستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف ، و تقييم الأداء و التطوير ، و التعويضات ، و علاقات العمل في فروع الشركات متعددة الجنسية³ . و هناك تعريفات أخرى لا نجد فيها اختلافات جوهرية ، مما يشير إلى كثير من التقارب حول مفهوم ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية و بالذات في الجوانب التالية :

- 1- أن وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية العاملة على مستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فرق واحد وهو أن الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية و الدولية ، أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط .
- 2- أن العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات و بلدان مختلفة .أما العاملين في الشركة المحلية في غالبيتهم من أبناء البلد.

¹ غازي فرحان ، صباح حميد " الاتصالات الادارية " ، دار الحامد للطباعة و النشر ، ط1 2007 عمان الاردن ص 60 ، 62.

² Jean- ross skinner english spoken her « dunr revieu marche 1997 ,p56,57

³ Cronw and E. SALUT SETTINGE THE transfaire managment accontinge dec .1994p 41.47.

3- أن العاملين يتم تأهيلهم مسبقا للعمل في مجال الأعمال الدولية. أما العاملين في الشركات المحلية فيتلقون تعليما يقتصر على الأعمال المحلية.¹

و بإمعان النظر في التعريفات السابقة نلاحظ بأن الشركات الدولية م.ج تواجه تحديات لا تواجهها الشركات المحلية وهذه التحديات تتمثل في المتغيرات الكثيرة والصعبة ، فالاختلاف الثقافي وتطوره ، و الأنظمة القانونية في مختلف الدول يجبر الشركات م.ج على تحديد الأجور و الحوافز و شروط التدريب و التوظيف حسب الاختلاف من دولة لأخرى .و تظهر المشكلات عندما يكون هناك صراع بين الثقافة و القوانين ، ما بين دولة أصلية و دولة مضييفة للشركة م.ج فمثلا نلاحظ وجود التمييز الجنسي بين توظيف الرجل و المرأة و حظر اختلاطهما في مكان العمل في المملكة العربية السعودية ، فالشركات الأمريكية مثلا لا تستطيع ارسال مدرائها من النساء للعمل في هذا البلد خشية تعرضهن في معاملة غير متساوية مع نظرائهن من الموظفين الذكور" و لذلك تعين على الشركات المتعددة الجنسية تحديد مصادر القوى العاملة بدقة أكبر و تضمن ذلك في خططها قبل أن تختار عاملين من بلدهم الأصلي أو الدولة المضييفة للأعمال الدولية " الاستثمارات " ، مثلا تهتم الشركات م.ج بتشغيل موظفين من البلد الأصلي في عمليات الانتاج المحلية ، أكثر من اهتمامها بتشغيلهم في مهامات أجنبية ليس بسبب الصراع الثقافي المحتمل و حسب بل اسباب أخرى تتعلق بالقوانين المحلية التي تحد من استخدام العمالة الأجنبية في معظم البلدان مثل قوانين الهجرة التي تحدد عدد التأشيرات العمل الممنوحة للأجانب و خاصة في مجالات العمل في قطاعات معينة ، ففي الأردن على سبيل المثال نجد تسهيلات أكثر للعمال الأجانب التي تبحث عن فرص عمل في قطاع الزراعة و الانشاءات و تضع قيودا أكثر على نظائهم في القطاعات الاقتصادية الأخرى كما أن هناك تحديات أخرى تواجه الأعمال الدولية تتمثل في التطوير و التدريب و تطبيق الشركات اساليب متعددة و مختلفة للتغلب على هذه التحديات عندما تجبر الشركات على استخدام عمالة أجنبية في كلا الاتجاهين سواء نقل الافراد العاملين من البلد الأصلي إلى

¹ - هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النسور " إدارة المنشآت المعاصرة " المرجع السابق ، ص89.

البلد المضيف أو العكس أو من البلد المضيف إلى البلد الأم لشركة وإلى بلد ثالث ومن هذه الأساليب ما يلي

1- تقوم الشركات م.ج بتقديم برامج لموظفيها التنفيذيين لأداء مهام دولية لاكتسابهم مهارات التعامل والاتصال مع الآخرين في حالات وجود تباينات ثقافية ، كما تقد أنظمة تدريب لمال الانتاج في الدولة المضيفة بعد تعديلها لتصبح منسجمة مع نوع التعليم الذي تلقوه في المدارس المحلية ، وتعمل شركة تويوتا (toyouta) اليابانية كباقي الشركات الكبرى على اختيار الموظفين المؤهلين للعمل لمصانعها ومكاتبها وفروعها الخارجية ونظام التعليم الياباني يطرح مواد دراسية تساعد هذه الشركات في عملية الاختيار والتعليم ، إلا أن شركة تويوتا لا تستطيع تطبيق نفس هذا الأسلوب في كل دولة تعمل بها لأن الأنظمة المدرسية غير معدة لتقديم مثل هذه البرامج التدريبية والمواد الدراسية.¹

و في ألمانيا يقدم نظام التعليم الدراسي الثاني برامج تدريب مكثفة للطلبة المتوقع توجيههم مباشرة لسوق العمل إلا أن هذا التدريب لا يؤهلهم للعمل خارج ألمانيا .

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فإن نظام التعليم العام يركز على تقديم برامج تدريب عادية من خلال المدارس الحكومية " وفي الأردن لا يتم تقديم تدريبات للطلبة الذين يتوجهون لسوق العمل من مختلف مراحل التعليم العام ، ويستعيز عن ذلك بإلحاقهم في برامج تدريب المهني من خلال التدريب المهني ، والجامعات ، لكن هؤلاء لا يتم إعدادهم للعمل في الأعمال الدولية سواء بالنسبة للشركات الأردنية م.ج العاملة في الخارج ، أو العمل في الشركات الأجنبية العامة في الأردن .

لذلك تلجأ شركة تويوتا (toyota) إلى تعديل قوانين التوظيف (staffing) و الاختيار (selection) و التدريب (training) من اجل الاستجابة لمتطلبات العمل في الدول التي لها فيها استثمارات أو فروع .

¹ - هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النصور " إدارة المنشآت المعاصرة " المرجع السابق ، ص89.

2- تواجه الشركات المتعددة الجنسيات مشكلات أخرى تتعلق بظروف العمل وتكاليف المعيشة و الت تختلف من دولة لأخرى لذلك يقوم مدراء الموارد البشرية بتعديل نظام التعويضات (componation) بحسب مستوى الأجور و الرواتب و الحوافز ، وأسعار المعيشة في الدولة المضيفة التي يعملون فيها ، و يأخذون في الاعتبار الاختلاف في القوانين المعمول بها بين بلد و آخر من حيث دفع الحد الأدنى من الأجور ، و قوانين التأمين الصحي ، و الضمان الاجتماعي و العلاوات السنوية والإجازات....الخ.

3- تواجه الشركات متعددة الجنسيات مشكلات أخرى مثل الضغوطات النفسية و الاجتماعية الت يتعرض لها العاملون و التي تنجم عن مفارقتهم لأهلهم و أصدقائهم بالإضافة إلى التغير المفاجئ لنمط الحياة التي يعيشونها في بلدانهم الأصلية¹ .

الفرق بين إدارة الموارد البشرية الدولية و المحلية:

من خلال ما سبق لا بد أننا بدأنا ندرك بأن إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM)تختلف عن إدارة الموارد البشرية المحلية التي درسناها في المدرسة الجامعية الأولى ، و فيما يلي عرض لأهم العوامل الأخرى التي جعلت من إدارة الموارد البشرية الدولية مختلفة عن مثيلتها المحلية:

1- أسواق العمل (labour market):

تختلف أسواق العمل من بلد إلى آخر، و في هذه الأسواق مزيجا من الأفراد الذين يملكون مهارات و معارف علمية عالية و أخرى فنية و من مختلف فئات الأعمار ، و كل منهم يعمل في بلده بأجر ، و ظرف مختلف إن هذا العرض من قوة العمل في أي سوق عرضة للطلب من جانب الشركات متعددة الجنسية ، و هذه الشركات تبحث عن أسواق العمل التي تتميز بنوعية جيدة من المهارات و المعارف العلمية و التقنية والأجور المنخفضة ، فالعامل أو الموظف الذي ينتقل للعمل خارج بلده في نشاط

¹ علي عباس إدرة الموارد البشرية الدولية ، مرجع سبق ذكره ص 55.

خاص به ، أو يعمل في بلده مع شركة أجنبية ، أو موظف لدى حكومة دولة أجنبية أخرى أو في منظمات الأمم المتحدة لا يعتبر جزءاً من سوق العمل الذي ينطبق عليه مصطلح إدارة الموارد البشرية الدولية و المتعلقة بالأفراد العاملين مع شركة متعددة الجنسية خارج بلدانهم الأصلية و خلاصة القول أن الفرد العامل في شركة خارج بلده ، هو الذي تنطبق عليه مفاهيم إدارة الموارد البشرية الدولية ، و هذا الفرد العامل في الخارج يواجه مشاكل لا يواجهها مثيله الذي يعمل في بيئة بلده الأصلي أو في الوظائف الحكومية في أي بلد أو في المنظمات الدولية التي تهدف للربح.

2- مشكلات التنقل بين الدول :

هناك العديد من القيود و الصعوبات القانونية و الاقتصادية و الثقافية على حركة الموظفين الإداريين و العمال من دولة لأخرى في الوقت الذي تكون فيه شركة متعددة الجنسيات بحاجة شديدة إلى سد النقص في احتياجاتها من سوق العمل ، مما يرفع من تكاليف أعمالها الدولية أو تعطيلها في بعض الأحيان¹

3- الأساليب و الممارسات الادارية:

إن الأساليب و الممارسات الإدارية و أنماط الإدارة تختلف من دولة لأخرى، كذلك السلوكيات و الطباع و القيم المختلفة تشكل حقيقة للموظفين الدوليين و أصحاب الأعمال ، و تكمن المشكلة الحقيقية في هذا المجال في صعوبة فهم مثل هذه الممارسات من ناحية ، و تعقد من عملية التنسيق بين مراكز القيادة الإدارية و الموظفين و العمال التابعين ، بل و تخفض من كفاءة الموظف خاصة عندما يعمل و ينتقل من بلد لآخر ، من ناحية أخرى.

4- التحكم و السيطرة:

¹ - علي عباس إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 56

ذكرنا سابقا أن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المراكز و الفروع ، و التنوع المستمر للمنتوجات و المهارات و المعارف ، يجعل من عملة التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية إن هذه المشكلة تؤثر بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية الدولية، خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين و اجراءات و قواعد المنظمة للعمليات الانتاجية ، وتأخذ بعدا أكثر تعقيدا يؤثر على الانجاز الفعلي لطواقم الموظفين الاداريين في العلاقات التنسيقية مع المركز .

أ/ أهمية الموارد البشرية الدولية :¹

إن الشركة التي تريد أن تضع موطأ قدم لها في الأسواق العالمية أو زيادة حصتها السوقية باقتحامها أسواقا جديدة يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال منظور دولي يتجاوز الحدود الدولية، ولا يكون ذلك إلا من خلال تأهيلها ثقافيا و اجتماعيا ، و الاهتمام بالبرامج التطورية القائمة على معايير أخلاقية و ثقافية و تجارية تتناسب أو – على الأقل- لا تتعارض بشدة مع حالة بيئة البلد المضيف .

تعتبر الموارد البشرية احد الأصول الهامة في أي شركة محلية فضلا عن الدولية ، فهي تعتبر رأس مال بشري تسعى الشركة لاستثماره على المدى القصير و الطويل معا.

و قد كانت مهام الموارد البشرية في الماضي مهاما تقليدية إلا أنه في أواخر القرن لعشرين طرأت عليها تغيرات كثيرة في نظم العمل و الثقافة فباتت أشد تعقيدا و تشابكا ، و ذلك نظرا لزيادة عدد الفروع و الشركات المستقلة الخارجية و ما تبعها من انتشار جغرافي واسع و زيادة في اعداد العاملين و علاقاتهم بالعمل و مستوى ما لديهم من كفاءة ثم تفاعل هذه العوامل مع البيئات و العادات و الموروثات المختلفة.

¹ - علي عباس إدرة الموارد البشرية الدولية المرجع السابق ، ص90.

من هنا تظهر أهمية اختيار الكوادر البشرية بدقة متناهية إذ يناط بها أن تتخذ القرارات و تتولى التصرفات في البلد المضيف نيابة عن الشركة الأم و دون الرجوع إليها في كثير من الأحيان و من هنا وجب أن يتوفر لدى هذه الكوادر والإمكانيات الشخصية الكفؤة المؤهلة لقيادة فرق العمل في البلدان الخارجية.¹

ب/ مجالات نشاط الموارد البشرية الدولية :

- 1- الشركة الأم أو المركز الاصيلي أو الرئيسي (home ciontry).
 - 2- الشركات التابعة أو الفروع الدولية بالبلاد المضيفة (host contry).
 - 3- بلاد أخرى قد تكون مصدرا للعمالة أو للمداخلات الأخرى .
- و تتطلب الموارد البشرية بالشركات الدولية النشاط ضرورة تحقيق التوازن بين الاعتبارات التالية :

- أ- الاستقلالية بالنسبة للعلاقة للمركز الرئيسي و الفروع الدولية .
- ب- التنسيق بين السياسات و الاجراءات الخاصة بالمركز الرئيسي و الفروع الدولية.
- ت- المرونة : أي القدرة على التكيف للظروف المحلية بالبلد المضيف .
- ث- الرقابة: اي مدى الرقابة التي يمارسها المركز الرئيسي على الفروع الدولية.

ج/ سمات الموارد البشرية الدولية :

إن إدارة الموارد البشرية الدولية تختلف عن إدارتها بالشركات المحلية في نقاط تبدو واضحة للعيان و هي، التعرض للمخاطر الناجمة عن وضع البيئة الخارجية و تقلباتها السياسية و الاقتصادية بالبلد

¹ - علي عباس إدرة الموارد البشرية الدولية المرجع السابق ، ص98 .

المضيف، و كذلك تنوع الوظائف و تعددها بالنسبة للكوادر العاملة في خارج البلد الأم ، و كذلك الاختلافات الثقافية بين هذه الكوادر و المواطنين في بلد المضيف¹.

د/ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية (IHR M STRATEGIES) :

تركز استراتيجيات العمل على جانبين لإدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية ، الجانب الأول : يتعلق بالكوادر الإدارية و التي تشمل الموظفين الإداريين و مساعديهم ، و تشمل الاستراتيجيات على معرفة مصادر واستقطابهم و كيفية اختيارهم و تحفيزهم و تطوير قدراتهم أما الجانب الثاني: فيتعلق بالعمالة الفنية في الوظائف التنفيذية كيف نبحت عنها لاستقطابها ، و كيف نختارها و نحفزها؟ و كيف نتعامل معها و نضمن تعاونها لتحقيق أهداف الشركة.

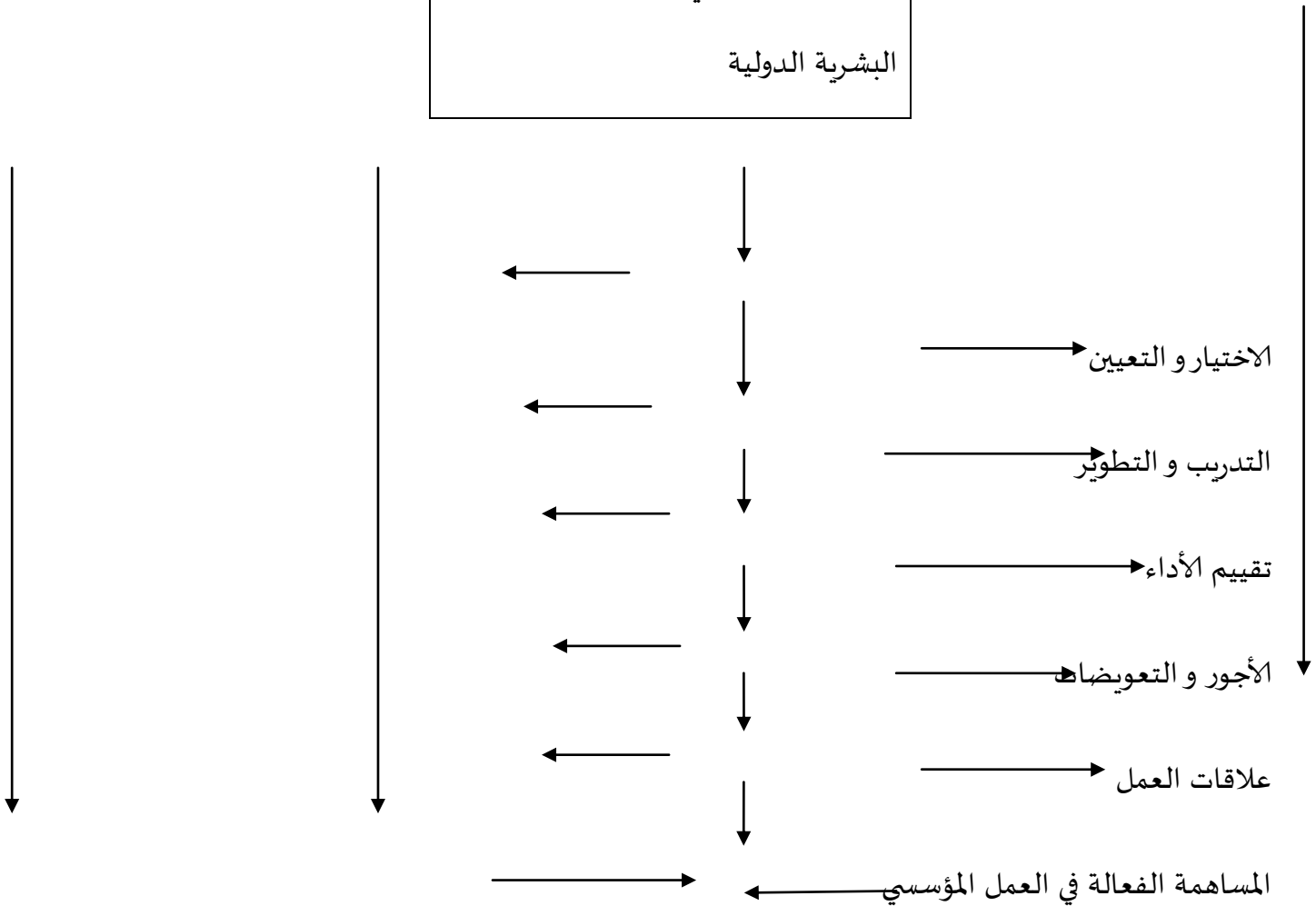
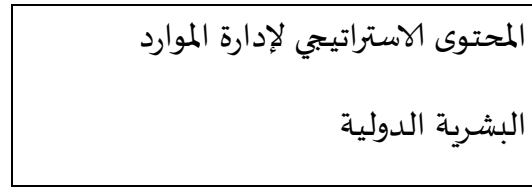
الجانب الأول هم ذوي"الياقات البيضاء" و الجانب الثاني يصطلح على تسميتهم "بالياقات الزرقاء"،الآن ماهي الاستراتيجيات التي تركز عليها إدارة الشركة للتعامل مع هذين الجانبين من حيث التنظيم و الاختيار و التعيين و التطوير و الحوافز...الخ .

إن من المهام الأساسية لمدرء الشركة هو وضع استراتيجيات عمل محددة لإدارة الموارد البشرية، مثلما هو عليه حال بالنسبة لاستراتيجيات العمل الخاصة بإنتاج و تمويل و تسويق و التي من شأنها نقل الشركة من وضعها الحالي إلى الوضع المرغوب فيه في المستقبل،إن هذه العملية تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لضمان نجاح الشركة و تحقيق أهدافها باستمرار . و يوضح الشكل التالي المحتوى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الدولية .

¹ محمد وسيم بازر باشي، إدارة الموارد البشرية الدولية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الدولية جامعة دمشق ،

الشكل: عملية إدارة الموارد البشرية الدولية

(IHR M managment)



تشير الأسهم الأفقية إلى تدفق المعلومات الراجعة (f.b) و التي تساهم و تدعم بصورة فعالة العمل

المؤسسي في الشركة الدولية متعددة الجنسية ، و يقصد بالعمل المؤسسي كافة الإدارات الأخرى)

الانتاج ، التسويق وإدارة المالية بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية ذاتها) وبقية الإدارات المساندة مثل الإدارة القانونية ، والعلاقات العامة وإدارة الموارد ، والتخطيط...الخ .

أما الأسهم العمودية فتشير إلى الترابط التام في المحتوى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الدولية.

إن نقطة البداية في العمل ممكنة من خلال الربط بين استراتيجية الموارد البشرية الدولية و الاستراتيجيات الأخرى للشركة ، ومثال على ذلك عندما تقرر الشركة تبني العمل بإستراتيجية القيادة بالتكلفة مع تخفيض مستوى المنافسة من خلال تسعير منتجاتها في الأسواق الدولية التي ترغب في الدخول إليها . ومن أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية تقرر الشركة شراء المزيد من من السلع من الموردين من الخارج ، أو قيامها بنقل الانتاج إلى أي بلد يوجد فيه أيدي عاملة قليلة التكاليف مثل الصين و اندونيسيا و الهند و مصر و الجزائر...الخ.¹

و مثل هذا القرار ستكون نتيجته بالطبع خفض الطلب على القوى العاملة الفنية من البلد الأم ، و زيادة الحاجة إلى العمالة الأجنبية ، و هؤلاء العمال ليسو بالضرورة مؤهلين تماما على المهارات و المعارف التي تحتاجها الشركة بالتحديد ، و هكذا يلجأ مدراء الموارد البشرية إلى تطوير حزمة من الخدمات منها إعداد برامج تدريب مكثفة ، و يعلل هؤلاء المدراء هذه القرارات بالقول أنهم يقومون بتلبية الشروط التي تفرضها الدولة المضيفة للاستثمار و التي تختلف عن تلك الموجودة في البلد الأم للشركة .

إن قرار نقل عملية الانتاج إلى دول أخرى تنعكس نتائجه على إدارة الموارد البشرية الدولية ،ومن أولى هذه الانعكاسات هو أن تقوم الإدارة العامة في المركز باختيار مدير دولي من البلد الأم من أجل نقل التكنولوجيا و المعارف و المهارات إلى العمال العاملين في البلد المضيف لإدخالها من خلالها إلى المشروع الجديد الذي أقامته هناك، و يأتي هؤلاء المدراء أحيانا مدفوعين بمجموعة من الحوافز أهمها الأجر

¹- محمد وسيم بازر باشي، إدارة الموارد البشرية الدولية المرجع السابق ، ص100.

المرتفع و الرغبة في تنوع خبراتهم الدولية، ولكن و لكن القليل منهم يعرفون بالضبط ما الذي سيفعله في اليوم أو الشهر الأول من وصوله ، وكان على الإدارة العامة في المركز أن تقدم للمدراء والإداريين قبل إيفادهم الأعداد و التدريب اللازمين لمساعدتهم في أداء وظيفتهم بكفاءة في بيئة العمل و الثقافة الجديدتين . و من المهارات الرئيسة التي يتم تدريب المدراء الدوليين عليها هي مهارات تقييم الأداء (performance évaluation) و تعريفهم بكيفية ربط فاعلية الأداء مع مدى التطور الذي تحققه الشركة ، كما يتضمن التدريب مهارات التعامل مع الموظفين و العمال من خلال المعرفة المسبقة للعادات و التقاليد و الأعراف التي يمكن التعرف عليها من خلال برامج التدريب المقدمة لهم .

القادة المركزية و اللامركزية في الموارد البشرية الدولية:

تعرف القيادة بأنها " سلوك من جانب شخص (المدير/ القائد) الذي يؤثر على سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته و يطيعون أوامره ، و تتميز القادة الناجحة في قدرتها على التأثير الإيجابي على المرؤوسين و كسب رضاهم ". أما المركزية و اللامركزية فتنشأ بسبب حاجة و الحاج مدراء الفروع على طلب تفويض السلطة الإدارية لهم ، و يرجع ذلك لأسباب متعددة أهمها اختلاف البيئة المحلية في البلد المضيف على البيئة في البلد الأم حيث ينتج عن ذلك صعوبة في عملية التنسيق بين الفروع و المركز، إلى جانب الحاجة إلى اتصالات مستمرة مما يسبب هدر للجهد و التكاليف¹ .

إن تفويض السلطة للمدراء في الدول المضيفة يعني نقل اتخاذ القرارات من المركز إلى الفروع و هذا يعقد عملية التحكم و السيطرة على الاستراتيجيات التي توضع في الإدارة العامة في المركز (الدولة الأم) لتنتهجها الفروع ، فالشركة إذا اختارت أسلوباً لا مركزياً ستزيد حاجتها للتحكم و النظام الرقابي الذي سيزيد من رفع تكاليف العمل ، أما إذا اختارت الأسلوب المركزي في الإدارة فذلك سيقيد عملية اتخاذ

¹- خضير كاظم حمود، ياسين كايب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية "دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، 2007 ط1 ، عمان ، الأردن، ص 28.

القرارات من جانب مدراء الفروع ، لذلك نجد أن الشركات التي تستخدم الاسلوب المركزي تفضل اختيار وتعيين مدراء من البلد الأم ، و الشركات ذات الاسلوب اللامركزي تفضل أن يكون المدراء من البلد المضيف إذ أنهم لأدرى ببيئتهم و الأنسب لاختيار القرارات الصحيحة .

استراتيجيات الاختيار والتعيين في الشركات متعددة الجنسيات¹

العيوب	المزايا	الاستراتيجية
-صعوبة التكيف في الدول الأجنبية -دفع تكاليف عالية على التدريب. الضغوط النفسية المستمرة في مكان العمل. -مشكلات التكيف الأسرية	-التألف مع أهداف الشركة -الولاء للشركة. - الكفاءة التقنية. -سهولة الرقابة على العمل	التوظيف من البلد الأم:
صعوبة الاتصال. -ضعف فرص العمل المتاحة أمام الموظفين المحليين.	-التألف مع البلد المضيف. -تكاليف المحافظة على الموظف أقل. إمكانية ترقية الموظفين المحليين -الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة.	التوظيف من البلد المضيف.
-حساسية البلد المضيف.	-مدراء دوليون وإداريين	التوظيف من بلد ثالث

التدريب و التطوير:

تعني هذه الوظيفة بتطوير مهارات و معارف المشرفين و الإداريين سواء كانوا من الدولة المضيفة أو من بلد ثالث ، فالتدريب هو مجموعة من الأنشطة و الاساليب التي تهدف إلى صقل المهارات و القدرات

¹- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الاساسية للأفراد و إثراء معارفهم ، أما التطوير الإداري فهو أكثر شمولية إذ يستهدف تطوير مهارات المدراء ليس فقط لوظيفتهم داخل الشركة بل ابعد من ذلك بكثير ، كالتواصل مع مدراء الشركة الآخرين في فروع أخرى و جعلهم يعملون بوظائف متعددة في بيئات ثقافية حساسة و لعدة سنوات لإكسابهم الخبرة .

ومن أهم أساليب التدريب التي من شأنها مساعدة المدراء الدوليين في أعمالهم نذكر مايلي :

1- التدريب الثقافي يقول المثل العربي " من عاشرقوما 40 يوما أصبح منهم " أي أنه كلما طالت فترة بقاء الشخص في بلد ما فإن كفاءته في التعامل مع الموظفين سيزيد من ، لذلك فإن التدريب الثقافي الذي تقوم به الشركات الدولية يتمحور حول التعريف بثقافة المجتمع (في البلد المضيف) كالعادات ، التقاليد ، الأعراف الاجتماعية ، الممارسات التجارية ، الاستقرار السياسي ، أسعار المعيشة... الخ¹.

كما يحتوي هذا النوع من التدريب على رحلات تعريفية إذا ما سمحت الظروف إلى البلد المضيف و هذا قبل إرسال المدير الدولي إلى هناك و الهدف من ذلك هو إزالة الصدمة الثقافية لديه ، لكن رغم هذا تبقى مشكلة تكيف أسرته لذلك من الأفضل إفادة جميع أفراد الأسرة من هذه البرامج .

2- التدريب على اللغة : تعتبر اللغة الانجليزية الأولى في الأعمال الدولية و ذلك يرجع لعدة أسباب نذكر منها :

- إن معظم الأعمال الدولية تتكون من شركات تابعة لدول تتكلم اللغة الانجليزية ، مثل أمريكا، بريطانيا ، استراليا
- إن اللغة الانجليزية هي اللغة الثانية في معظم دول العالم.
- إن المدراء الدوليين لا يتوقع منهم تعلم جميع اللغات في الدول التي فيها فروع تابعة لشركاتهم.

¹- علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سبق ذكره ، ص 70.

لذلك فإن الأعمال الدولية تتم باللغة الانجليزية سواء كانت اللغة الرسمية الأولى أو الثانية ، و لكن هذا لا يمنع تعلم لغة الدولة المضيفة لان ذلك يعزز العلاقات الاجتماعية و الثقافية بين المدير المغترب و نظرائه من المدراء مواطني الدولة المضيفة و موظفيه التابعين ، و كل هذا من شأنه تحقيق زيادة في الانتاجية و المساعدة على التكيف في البيئة الثقافية .

و من أساليب الشركات في التدريب على اللغة هناك التدريب من خلال التسجيلات الصوتية حيث تقوم بعض الشركات بتأمين مجموعة من البرامج التدريبية لعادلات المدراء و الإداريين المغتربين لمساعدتهم على التكيف السريع في البلد المضيف و تعتبر هذه البرامج مهمة لنا للغة في تكيف الأسرة و هو ما تعتبره الشركة الدولية احد أسباب نجاح المدراء و الإداريين في مهامهم الخارجية .

3- التدريب العملي : و يعني التدريب الميداني التطبيقي في مكان العمل و البلد المضيفة حيث يهدف هذا النوع إلى مساعدة المدير المغترب و أسرته على التكيف مع العمل الجديد بنجاح و تقديم الدعم المعنوي لهم لإقامة علاقات اجتماعية مع الأصديقاء¹.

4- فمثلا قامت شركة موتورولا باستخدام مواقع عمل متشابهة كتلك الموجودة في البلد المضيف كأسلوب تدريبي للتكيف مع المهام الخارجية و استخدمت الفيديو للتخفيف من مشكلات الاختلافات الثقافية . كذلك تعمل الشركات على اقامة روابط اجتماعية بين اسر المدراء كالحفلات ، النوادي الرياضية ، الزيارات المنزلية في سبيل تشكيل مجتمع لهذه الفئة من المغتربين و كلها أساليب مفيدة للتكيف مع البيئة الثقافية و الاجتماعية .

هـ / تطوير أداء الموظفين الجدد:

إن المنافسة الشديدة بين الشركات متعددة الجنسيات على استقطاب الكفاءات بعروض توظيف أفضل و حاجتها المتزايدة إلى الموظفين الإداريين و ارتفاع تكاليف التأهيل أدت بهذه الشركات للبحث

¹ - علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

عن حلول ، و مثال ذلك الشركات الأمريكية فقط طبقت خلال العقدين الماضيين طريقة تقضي بعمل الخريجين الجدد من تخصص إدارة الأعمال الدولية بالجامعات و المعاهد العليا من الأمريكيين مدة تتراوح بين 7 و 10 سنوات في مقر الشركة الأم أو إحدى فروعها في الخارج حيث يتدرج الخريج في وظائف إدارية مختلفة و يتم خلال هذه الفترة إلحاقه ببرامج تدريب متتالية يكتسب من خلالها كافة المواصفات المرغوب أن تتوفر فيه ليكون مديرا دوليا في المستقبل وفق متطلباتها التي تشمل كلا من المهارات الفكرية ، الإدارية الفنية ، السلوكية و القانونية.....الخ.¹

و الشركات الأمريكية ليست الوحيدة في تطوير برامجها التدريبية الموجه للموظفين الجدد من الخريجين فشركة سامسونغ لديها أسلوب آخر يتجلى في إرسالهم بمهمات مختلفة و من أساليبها الأكثر إثارة هو إرسال الموظفين الجدد في مهمات خارجية لسنة واحدة دون تكليفهم بأي مسؤولياتهم وظيفية محددة ، وهم بذلك يتعلمون الثقافة واللغة المحلية ، أما الهدف الرئيسي من تطبيق هذا الأسلوب التدريبي هو أنه إذا تم إرسالهم مرة أخرى إلى موقع عمل مشابه في المستقبل لن تكون لهم صعوبات في التأقلم إذ أنهم قد يعودون إلى ذلك البلد بمحض رغبتهم لأنهم مزودون سابقا بالتعزيز و هو ما يجعل الشركة على تأكد نجاحاتهم في مهامهم ، و تبلغ تكاليف هذا الأسلوب 80000 دولار للشخص الواحد لمدة سنة حيث يصرح مدير الشركة أن هذا المبلغ ما هو إلا استثمار في الموارد البشرية الدولية و سوف يتم استرجاعه خلال مدة قصيرة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

تعني عملية تقييم الأداء الكيفية التي يؤدي فيها الأفراد وأعمالهم و الأداء هو النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة ، أما من ناحية المنظمة فيقصد بمفهوم الأداء المخرجات و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.

¹ - علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سبق ذكره ،ص 89.

إن البحث عن كيفية تقييم أداء المدراء المغتربين بطريقة عادلة أمر في غاية الأهمية ، حيث أن عدم الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداءهم بصورة موضوعية يخلق مشكلة معقدة إذ أن جميع الأساليب المستخدمة حالياً لا تخلو من الانتقادات الموجهة إليها ، من جهة أخرى فليس من السهل التأكد من نزاهة المقيم ، و بالنسبة للأعمال الدولية تظهر طريقتين بارزتين في عملية التقييم للمدراء المغتربين و ذلك من خلال مجموعتين من المقيمين¹:

- الأولى تتكون من أعضاء من المدراء العاملين بمكاتب الشركة الأم.
- والثانية تتكون من مجموعة من أعضاء عاملين في الفروع.
- وتهدف عمليات تقييم الأداء في الأعمال الدولية إلى تحقيق ما يلي :
- الاستفادة من التغذية العكسية للمعلومات حول الطرق و الأساليب التي تؤدي فيها افراد أعمالهم.

- تحقيق إنتاجية و عوائد أعلى من عمل الأفراد.
 - التعرف على نوعية المهارات و المعارف لإضافتها لبرامج التدريب و التطوير للأفراد.
 - تحديد مشكلات التي تظهر عند تغيير مهمات العمل المسندة للأفراد .
- و لضمان تحقيق هذه الأمور يجب على اشركة تحديد أهداف المهمات الاجنبية للموظفين المعنيين بصورة واضحة و مفهومة ، فالشركة الدولية تتوقع نتائج ايجابية عند ارسال موظفيها إلى الخارج و بغرض تحقيق ذلك تضع الشركات معايير مختلفة يتم على اساسها قياس الأداء أو لانجاز و أهم هذه المعايير:

¹ - علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سبق ذكره ،ص 89.

حجم المبيعات خلال فترة المعينة، معيار معدل النمو بين فترة وأخرى ، وهناك مؤشرات أخرى تأخذ بعين الاعتبار و التي توضح التقدم أو التراجع فور حدوثه مثل ارتفاع التكاليف إذ تؤول إلى وجود مشكلة في أداء الموظفين، ومهمة المدراء الدوليين في هذا الشأن هو الكشف عن هذه المشاكل وتقييمها ووضعها في اطارها الصحيح تمهيدا لحلها بأسرع ما يمكن .

التحديات التي تواجه الادارة الأجنبية:

العمل في بيئة غريبة فيه مافيه من ضغوط نفسية و اجتماعية قد تجعل المدير الأجنبي أحيانا يشعر و كأنه متنفس من بلد و يعان من القلق و من صدمة حضارية (عكسية أحيانا) و يحس و كأنما اقتلع من بيئته و مواطنه.¹

و قد يصل الأمر ببغضهم إلى أن يعودوا إلى أوطانهم قبل انتهاء مدتهم. المدير الأجنبي يجد نفسه أمام بيئة سياسية و اجتماعية و ثقافية مختلفة تماما عما عهده . وليس ذلك فحسب بل عليه مع كل ذلك أن ينشئ علاقات جديدة مهنية و غير مهنية ، علاقات اجتماعية و علاقات عمل مع رؤوسين و زملاء و عملاء و سلطات حكومية ...الخ.

و يتوقع منه أن يكون واسطة منسقا لشركته في الخارج و السلطات الحكومية كما عليه ان يحافظ على علاقاته الاسرية و على أفراد أسرته أنفسهم مهمة التأقلم و التكيف مع البيئة الجديدة.

و يمكن أن نجمل هذه التحديات تحت العناوين التالية:

1- تحديات البيئة الطبيعية المحلية:

بالإضافة إلى الطقس و المناخ الذي غالبا ما يختلف عن الطقس و المناخ في وطنه، هناك مستوى الحياة و المعيشة الذي غالبا ما يقل عن المستوى الذي ألفه المدير الأجنبي طول حياته.

¹- عبد الرحمن أحمد " إدارة الأعمال الدولية " دار المريخ للطباعة و النشر ط2 الرياض 2000 ص 256.

هنالك أيضا جانب العناية الصحية و هل هي في مستوى الخدمات الصحية الكافية ، و التطبيق و تعليم الاطفال و مدارسهم ، هناك طبعا موضوع البعد عن الأهل والأصحاب الذين هم صمام الأمان النفسي للفرد في كل مجتمع.

و يمكن أن نضيف هنا افتقاده لمجالات الترفيه و الرياضة و الاهتمامات و الهوايات الشخصية، و هل يستطيع المدير الأجنبي متابعتها بلا شك لن يستطيع متابعتها بنفس الانتظام السابق و حتى بعض الأشياء العادية كالتسويق في محلاته التجارية المفضلة – لن تكون متاحة.

2- تحديات البيئة الاجتماعية¹:

هنالك اشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير الأجنبي و من أفراد أسرته عليه أن يراعيها ، و ما يجعل الأمر صعبا هو أن معرفة هذه القواعد الخاصة بالسلوك و ما هو متوقع منه تقتضي و تستغرق وقتا، فما ذا يفضل إلى أن يكتشفها؟ و حتى بعد معرفتها إلى اي درجة يستطيع التكيف معها ؟ يحضر المدير الأجنبي و في ذهنه و عقله غير الواعي قواعد و قيم مرجعية أن يكون حريصا حتى في أبسط الاشياء في الحياة اليومية مثل الخروج للتسوق و الزيارات هو و أفراد أسرته و في تلك الطلعات قد لا تسعفه قيمته الاصلية .

و مع جهله باللغة المسموعة و الصامته لأهل البلد قد يؤدي كل ذلك الحرص و القلق إلى تشويش في تكيفه و ربما صدمة ثقافية (cultur shock) إذا لم يكن واسع الافق .

و إذا تجارب ، و كل ذلك يؤثر على مقدرته على التعامل و التفاهم مع الآخرين بدءا من العاملين معه في المنشأة و مرورا بالشركات المحلية و العملاء الخارجيين و المسؤولين الحكوميين و قد تتطلب منه وظيفته أن تكون له علاقات اجتماعية مع كل هؤلاء.

¹ - عبد الرحمن أحمد " إدارة الأعمال الدولية " المرجع السابق ، ص259.

3- تحديات مهنية وفنية :

في العادة لا يرتقى حجم العمل في الشركة التابعة داخل البلد المضيف إلى حجم العمل في الرئاسة، فالوحدات الصناعية تكون أصغر والأقسام الادارية أصغر ليس ذلك فحسب بل إن التقنية قد تكون اقل حداثة و أساليب التسويق و التمويل المحلية مختلفة و هذه الاشياء صعبة القبول و في هذه الحالة فإن المدراء الأجانب يواجهون بعض العقبات نتيجة للأوضاع الجديدة التي قد لا تتماشى مع طموحاتهم و قدراتهم مما يؤدي إلى حدوث نوع من الاحباط لديهم تنعكس في النهاية على مجمل التنظيم و مستوى الأداء فيه.

4- تحديات العلاقة مع الحكومات :¹

على المدير الأجنبي للشركة م.ج واجبات اضافة ليقوم بها و هو في الرئاسة و لكنه في الخارج مسؤول عن (تسويق) شركته و اسمها وهذه من المهام التي تقوم بها عادة الادارة العليا في بلده ، و بتلك الصفة يجد المدير الأجنبي أن عليه أن يقود حياة الاجتماعية نشطة بصفته رسول شركته.

و في جانب العمل عليه أن يشترك في مفاوضات واجتماعات مع مسؤولين حكوميين و رؤساء دول و أحيانا ، في بعض الصناعات و الأقطار يكون على المدير التعامل مع سلطات الحكومية بكثرة غما مباشرة أو بطريقة غير مباشرة فقد تتدخل الحكومة مباشرة أو تلقي بظلمها في مفاوضات للشركة مع عاملها و قد تكون هناك شركة حكومية او مؤسسة تود أن يزودها بالسلع و المواد أو قد تنافسه الشركات القطاع العام و اعتمادا على الايديولوجية السائدة ، قد يكتسب عداءا من ذلك .

المدير الأجنبي بمثابة حلقة وصل ما بين شركته الام في الخارج و الحكومات (حكومة البلد المضيف و حكومة البلد الأم) ، و قد يتلقى تعليمات عليه تنفيذها بينما و غير مقتنع بها خاصة إذا كانت هنالك

¹ - عبد الرحمن أحمد " إدارة الأعمال الدولية " المرجع السابق ، ص260.

مركزية شديدة من رئاسة وفيها يفت في عضده عندما يكتشف ألا سلطة له ، ففي بعض الاحيان تعزله الشركة الأم عما يجري ولا يدري المدير الأجنبي (المحلي) لما اتخذت الأم ذلك القرار خاصة إن الصورة الكاملة غير متوفرة عنده مما يستدعي وجود حوار بينه وبين رئاسته حتى يتمكن المدير الأجنبي من تنفيذ تلك القرارات بفاعلية.

مهام وواجبات إدارة الموارد البشرية الدولية:¹

1- تحليل و توصيف و تقييم الوظائف و البيئة و التنظيم:

و يشمل ذلك تحديد ظروف العمل، و السلوك المطلوب من شاغل الوظيفة ، و تحديد مواصفاته و مؤهلاته ، و تحديد برامج التدريب و التطوير ، و تقييم أدائه و مدى استعداده للتكيف في بيئات اجتماعية و ثقافية مختلفة ، فحص البيئة السياسية و الجغرافية و المالية ، و معرفة مدى قدرة التنظيم على مساعدته في انجاز مهامه.

2- الاستقطاب و الاختيار و التعيين :

و يشمل البحث عن المصادر البشرية الدولية من ذوي الخبرات بما في ذلك المصدر الداخلي للشركة ، و كيف تختارهم و ما هي اجراءات تعيينهم ، و ما هي البرامج التدريبية و التطوير التي يحتاجونها و ما هي شروط التعيين... الخ وهل تختارهم من البلد الأم أم من البلد المضيف، أو من بلد ثالث..... الخ .

3- وضع نظام للأجور و التعويضات و الحوافز الأخرى :

و يشمل ذلك دراسة تكاليف المعيشة و السكن، و العمل على مساواة هذا النظام بين كافة العاملين من مختلف الجنسيات، و صياغة عقود العمل.

¹ على عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية ، مرجع سبق ذكره ص 94

4- وضع نظام العمل :

الذي يحتوي على الاجراءات ، و القواعد و السياسات السلوكية المنظمة للعمل لكي يسير عليها جميع الموظفين ، ووضع نظام الدوام والأجازات ، و الفصل...الخ.

5- إعداد خطط التدريب و التطوير المستمر:¹

يتميز بعض الكتاب بين التدريب و التطوير على اساس أن التدريب للعمال و صغار الموظفين بينما التطوير للمديرين من الإدارة الوسطى فما فوق و على ذلك سنركز على التطوير للمديرين لأنهم هم الفئة التي تعمل وتتعامل مع الخارج، كذلك نعرف التطوير على أنه عملية تكسيهم مهارات وخبرات وتوجهات تجعلهم أكثر كفاءة .

هنالك جانب التطوير المهني و الفني المتعلق بالجوانب الفنية كالتمويل و التسويق و الانتاج ثم هنالك الجانب الآخر الذي يعرفهم بثقافات الدول الأخرى للمديرين من البلد الأم و من بلد ثالث أو يعرف المديرين من البلدان المضيفة بثقافة الشركة ، و هنا نذكر بعض أهم الأشياء التي تقوم بها الشركات لمساعدة مديرها على التأقلم ليصبحوا مديرين ذوي فعالية :

1- المحاضرات و الأفلام و النشرات و الكتيبات التنويرية عند البلد المضيف الذي سيذهب إليه

المدير و التي تصف اشياء مثل جغرافية البلد و مناخها و الاسكان و التعليم فيها..الخ.

2- التنوير الثقافي الذي يشرح ثقافة البلد بدءا من أساليب التحية و الحديث و السلوك في الشارع

و مع الآخرين و قيم البلد و الاشياء الممنوعة و التوقعات من الفرد كاللبس و الأكل و المجاملات

و معنى الإيماءات و الاشارات المختلفة .

¹ عبد الرحمن أحمد " إدارة الأعمال الدولية " المرجع السابق ، ص264. -

3- التشرّب الثقافي الذي يتخطى بمجرد تعريف الفرد بثقافة البلد الآخر بالتركيز على لعب الدور في أوضاع و مواقف اجتماعية يتمثل تلك الأدوار مع متدرب آخر و اعطاء المتدرب اختبارات عما سيفعل في مواقف معينة يلتقي فيها بأفراد من الثقافات الأخرى كذلك يمكن ان تشمل هذه التشرّبات تدريب الحساسية .

4- دراسة اللغة:¹

- الزيارة الميدانية التي تمنح المرشح للعمل في بلد ما فرصة زيارة ذلك البلد بنفسه و قضاء فترة قصيرة فيه يتعلم فيها عن البلد و يكون فيها توقعات عما سيلاقيه مما يساعده في التحضير لذلك .
- اخذ المديرين الصغار الجدد من البلدان المضيفة إلى رئاسة الشركة لقضاء فترة تمتد إلى شهر يتشرب فيها ثقافة الشركة و سياستها و أهدافها بالإضافة إلى ثقافة بلد الأم ، تفعل ذلك شركات جيليت و ماكدونالدز و بروكتورو جامبل ألن يأخذون صغر المديرين إلى بوسطن (جيليت) أو إلى جامعة ماكدونالدز .

بالإضافة إلى هذه الأشياء هنالك نشاطات أخرى تقوم بها الشركة لمساعدة مديرها عل التأقلم كأن تخصص موظفا في البلد المضيف ليستقبل الواصلين الجدد و يساعدهم في البحث عن مسكن و مدارس للأولاد و يعرفهم بالبلد الجدد و يأخذهم حولها ليعرفوا كيف يقضون أمور حياتهم اليومية ، ليس ذلك فحسب، بل تقوم الشركة في البلد الأم برعاية أمور المدير المنقول كبيع أو بيع منزله، هذه الأشياء يمكن أن تقوم بها الشركة نفسها إن كانت كبيرة بدرجة كافية، كما تستطيع أن تستخدم

¹عبد الرحمن أحمد " إدارة الأعمال الدولية " المرجع السابق ، ص266 . -

بعض البرامج الجاهزة المخصصة لذلك أو أن تستعين بشركات خارجية متخصصة في ذلك كشركة بريطانية تقدم برامج للمديرين الذاهبين إلى الشرق الأوسط تستغرق عدة أيام .

5- التأقلم عند العودة :

ذكرنا العودة كواحدة من التحديات التي تواجه المدير العائد مثل تفويت الفرص عليه في غيابه و ابتعاده عن مجرى الأمور الرئيسية في الشركة و المشاكل المالية التي قد يواجهها عند العودة..الخ، و قد بدأت الشركات الاهتمام بهذا الجانب و تفعل الشركات عدة اشياء لمساعدة مديرها على التأقلم عند العودة و حتى لا يضاروا من غيابهم مثلا :¹

- عمل عقد مع المدير المغادر للعمل في الخارج يوضح وضعه عندما يعود و تضمن له الشركة فيه أن أقرانه لن تخطوه لمجرد غيابه و أنه سيبلغ بأية وظائف و عروض جديدة و هو هناك .
- ربط المدير الغائب بمدير كبير يهتم بأمور المدير المغترب في غيابه كالتأكد بأن فرصه في الوظائف لن تضار و أنه سيرشح لأي وظيفة تناسبه و تظهر في غيابه، كذلك سيهتم المدير الراعي بتقديم اسمه في أي منح أراضي أو بعثات تدريبية...الخ.

تكاليف فشل الشركات الدولية و أسبابه:

تتحمل الشركة الدولية تكاليف مرتفعة عند تعيينها لموظفين دوليين ، إلا أن حالات الفشل لا يمكن تجاهلها ، فالشركات الأمريكية الدولية تتحمل تكاليف باهظة تتراوح بين 40-250 ألف دولار في السنة (نفقات السفر، السكن، التدريب، الصحة، النوادي الرياضية) و رغم ذلك لديها نسب عالية من المهام الفاشلة تتراوح بين 20-50 % من اجمالي المهام الدولية، و السبب الاساسي لهذا الفشل يعود إلى

¹ عبد الر ص269. حمن أحمد " إدارة الأعمال الدولية " المرجع السابق ، -

عدم قدرة الموظفين المغتربين على تحمل غربتهم وابتعادهم عن العائلة والاصدقاء والبيئة العامة التي اعتادوا عليها .

وبغرض توضيح هذه النسب في فشل المهمات الدولية قامت الباحثة (R.Itung) بدراسة على عدد من المدراء من جنسيات مختلفة والذين كلفوا بمهام خارجية وخلصت إلى التالي:

- نسبة 76% من اللذين شملتهم الدراسة من الأمريكيين وصل معدل الفشل في خبراتهم إلى 10 % في السوق الأمريكية بحد ذاتها (مغتربين في ولايات أمريكية أخرى) .
- أكثر من 20 % هو معدل الخبرات الفاشلة للمدراء الأمريكيين خارج الولايات المتحدة الأمريكية.
- 40 % هي نسبة اجمالي الفاشلين لأسباب تتعلق بفشل خبرتهم وعدم قدرتهم على التكيف في الخارج.

تعتبر نسبة 40 % أعلى نسبة فشل بين المدراء الدوليين المغتربين في دولة أخرى وبنفس الدراسة ذكرت اسباب فشل المدراء الأمريكيين المغتربين وامتثلة فيما يلي :

- عدم القدرة التكيف في بيئات مختلفة بسبب الابتعاد عن الزوجة الابناء والاصدقاء والأماكن التي اعتادوا التردد عليها في بلدهم¹.
- عدم قدرة المدراء الأمريكي على التكيف مع العمل الجديد لأسباب تتعلق بالتباينات الثقافية بين العاملين في فرع الشركة ومع البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية .
- صعوبة التفاهم مع الآخرين لأسباب تتعلق باللغة .
- عدم القدرة على التكيف مع المسؤوليات الضخمة والجديدة.

أما المدراء اليابانيون فكانت اسباب فشلهم كالتالي :

¹ على عباس، "إدارة الموارد البشرية الدولية " مرجع سبق ذكره ص 76

- 1- الصعوبات التي يواجهونها في ظروف العمل الجديد (العزلة) .
- 2- المشاكل العاطفية و الفردية .
- 3- الحاجة على الخبرة الفنية .
- 4- فراق العائلة و الاصدقاء¹ .

و في دراسة أخرى و في لشركة شل (shell) عن هذه الاسباب و التي في مجملها ناتجة عن التغيير في نمط الحياة حاولت التخفيف من هذه المشاكل عن طريق تنفيذ اجراءات التالية :

- 1- قامت ببناء مدارس أساسية و ثناوية لابناء المدراء و الموظفين .
- 2- قامت ببناء مستشفيات خاصة بها لموظفيها و مدراءها ، و تعاقدت مع مستشفيات راقية و توفير جميع الخدمات الصحية مجانا .
- 3- قامت ببناء نوادي رياضية و ترفيهية .
- 4- اقامة حفلات بقصد التعارف بين عائلات مدراء و الموظفين.
- 5- اعطت الأولوية في التوظيف للزوجات المدراء و الموظفين المغتربين.
- 6- توفير تذاكر السفر المجانية مرتين في العام الواحد لهم لابنائهم (خلال العطل المدرسية) و تذاكر السفر مجانية أخرى إذا ما رغبت العائلات في دعوة أقاربهم (الاب ، الأم الإخوة ، الاصدقاء...) لزيارتهم.
- 7- أعطت الشركة للمدير و اسرته حرية اختيار المنزل و موقعه.

و قد كلفت تغطية كل هذه الاجراءات 5 ملايين دولار صافية و طرحت الدراسة تساؤلات عن ما إذا كانت هذه التسهيلات كفيلة بتسهيل الصعوبات للمغتربين من المدراء ، و لكن الخلاصة الجوهرية هي

¹ على عباس، "إدارة الموارد البشرية الدولية" المرجع السابق - ص 76 . -

أنه على المدير الدولي وزوجته إدراك وجوب تحملهم ما لا يمكن للشركة توفيره اي التكيف في البيئة الجديدة .

و أخيرا يجب على الشركة دراسة وضع سياسات بديلة الاختيار و التعيين قائمة على اسس و شروط مشروحة مسبقا لتفادي عودتهم إلى بلدانهم الاصلية قبل انتهاء مهامهم (الفشل) .

التغيرات العالمية واثرها على إدارة الموارد البشرية الدولية:¹

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوط و تحديات تتمثل في الزيادة المستمرة في القوى الداخلية و الخارجية المؤثرة على استقرارها و ربحها، فالحاجة على تحسين الربحية و الانتاجية و الجودة أمور كلها تتطلب تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها .

لقد أدت التحولات التي ألمت بعالمنا اليوم إلى عديد من المتغيرات شملت جوع نواحي الحيا الاقتصادية ، الاجتماعية ، تكنولوجية ، سياسية، ثقافية و تشريعية ، هذه المتغيرات العالمية تتسم لانها سريعة و لم تعد تشمل مجالات بعينها لكنها اصبحت تتسم باتساع النطاق و المجال ، و لذلك فإن آثار تلك المتغيرات على منظمات اليوم اصبحت تتبلور إما في تحقيق نتائج أفضل أو العكس.

اتجاهات " العولمة " الاقتصادية المتمثلة في تزايد في الاندماج و الترابط بين أجزاء الاقتصاد العالمي و فعاليتها المختلفة مثل:

- استمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات و الاتصالات و ما يتمخض عنها من تطور هائل و متصل في امكانات معالجة البيانات و المعلومات و تجزئتها و استرجاعها و نقلها و تدفقها محليا و عالميا بسرعة فاقدة و تكلفة معقولة.²

¹ على عباس، "إدارة الموارد البشرية الدولية " المرجع السابق ، ص79 .
² على عباس، "إدارة الموارد البشرية الدولية " المرجع السابق ، ص 80 .

- بروز العلم و التقنية وسيلة ضرورية و حاسمة لتحقيق مكاسب اقتصادية في ظل تعاظم المنافسة على الصعيدين المحلي و الدولي .
- عدم استقرار الأسواق العالمية للأوراق المالية و الصرف الاجنبي و المواد الأولية و ما يلزم ذلك من تدبذبات – ظلت تزداد حدة و تواترا – في الأسعار و العوائد.
- ظهور المجموعة الأوروبية بعد الاتفاق على توحيد نظامها انقذ و بدأ العمل بالعملة الأوروبية الجديدة (اليورو) في مطلع القرن الجديد بصفته تكتلا مهما على الساحة الدولية بجانب التكتلات الاقتصادية الأخرى و هي مجموعة الدولة أمريكا الشمالية (نافتا) مجموعة دول حوض الباسيفك (ايبك) .

خاتمة الفصل :

إن العنصر البشري هو أمر اساسي لأية منظمة سواء كانت تمارس نشاطها على المستوى المحلي أو الدولي. كما أن للبيئة دورا رئيسيا في الحكم على نجاح مدير ما في أدائه لمهامه ، وهنا تأتي خصوصية الاهتمام بالمديرين في البيئة الدولية فالشخص الذي ينجح اداريا في بلد ما قد يفشل في بلد آخر و بطبيعة الحال فإن هذا السلوك المختلف يعزي إلى المؤثرات البيئية أو إلى عدم قدرة هذا المدير في التكيف مع الثقافات المختلفة.

ولذلك نجد أن عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بشكل مناسب ، تعد من الأمور التي تحكم الكفاءة والأداء لهؤلاء الافراد ومنظمتهم بشكل كبير. و في العادة يخشى الكثير من المديرين الناجحين في بلدانهم الدخول في مغامرات العمل الدولي خوفا من أن تؤدي بعض العروض التي لا تدخل تحت نطاق سيطرتهم إلى فشلهم واحباطهم.

إن هناك عددا من الاسباب يدعوا إلى الاهتمام بالعناصر البشرية الدولية هذه الاسباب تتمثل في :

1- اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب ادارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عالي من

الكفاءة قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الادارة العليا

للمنشأة .

2- اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت الدولية أعمالها ، الأمر الذي يستوجب وجود ادارة قادرة على تكييف ظروف المنظمة و سياستها وفقا لهذه المتغيرات.

3- إن استثمار المنشآت الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرض الشركة لكثير من مخاطر الاستثمار لذلك وجب أن تكون لدى هذه المنشآت الدولية ادارات قادرة على التنبؤ باتجاهات السياسة الاقتصادية ومحاولة استقرار نتائجها مدى تأثيرها على المنظمة.

مقدمة :

إن المؤسسات تتطور باستمرار وفي شتى المجالات ، حيث توصلت الدراسات الحديثة بشأن التطور السريع لبعض الشركات التي أصبحت عالمية وتحاول أن تكون في الصفوى وهذا راجع على رأس المال الفكري وخاصة الرأس البشري الذي أصبح يحدث الفارق بين المؤسسات .

وعلى هذا نشأت شركة المقاولون العرب ونجد الكثير من الأفراد العاملين وخاصة الإطارات منها يجهلون الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءة في هذا المجال ، وهذا الغرض اخترنا مؤسسة المقاولون العرب لولاية مستغانم كحالة دراسة لواقع تسيير الكفاءات .

ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لتسيير الكفاءات ومدى تطبيقها على أرض الواقع ، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين :

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

المبحث الثاني : واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة¹

المطلب الأول : تقديم المؤسسة

بدأت شركة مقاولون العرب نشاطها منذ ماي 2012 ، حيث تقوم بإنجاز مشروع 850 مسكن

بخير الدين ولاية مستغانم ، تعد الشركة من أكبر وأعرق شركات المقاولات في الشرق الاوسط وافريقيا وتمتد جذورها إلى أكثر من نصف قرن. وقد سعت دوماً للتطوير مما جعلها تجمع بين الأصالة والخبرة الطويلة التي انتقلت من جيل إلى جيل وكذلك التطور واستخدام أحدث أساليب البناء والتكنولوجيا.

ولا تتوقف أنشطة المقاولون العرب على أعمال المقاولات من أعمال البناء والكبارى والطرق والأنفاق والمطارات ومشروعات المياه والصرف الصحي ومحطات الكهرباء و السدود بل تمتد إلى الأنشطة التخصصية والمكاملة لنشاط المقاولات مثل الخرسانة الجاهزة أو الأعمال التكميلية (التشطيبات- نجارة - سباكة - كهرباء) و تصنيع وتركيب المنشآت والشدات المعدنية وترميم الآثار و الري وصناعة السفن والأعمال الكهرو ميكانيكية والاستشارات الهندسية وغيرها.

وتتضافر الجهود داخل أسرة المقاولون العرب بين القيادة وجميع العاملين والبالغ عددهم 72 ألف عامل من خيرة رجالات مصر ممن يتميزون بالكفاءة والجدية منتشرين في أكثر من 29 دولة خارج مصر وذلك للوصول إلى أعلى واشمل أداء عن طريق متابعة التدريب بمراكزه المختلفة داخل وخارج الشركة.

كما تحرص الشركة على عاملها بتقديم أقصى وأرقى خدمات ممكنة سواء طبية أو اجتماعية أو ترفيهية مما يؤثر إيجابا على أداء العاملين ويحافظ على شعورهم بالانتماء لأسرة المقاولون العرب. نتذكر المهندس عثمان احمد عثمان مؤسس المقاولون العرب، بعظيم الإعجاب والامتنان. فقد

¹ - وثائق مقدمة من قبل شركة المقاولون العرب – مكتب تسيير الموارد البشرية .

كانت بصيرته الثاقبة قادرة على استيعاب وفهم قدرات القوى العاملة المصرية. ومن ثم كان المقاولون المصريون قادرين على الإسهام في العديد من المجالات منها الكباري. وكمثال على ذلك كان قراره الصائب والذي تم دراسته على الوجه الأكمل لإنشاء الكباري بأيدي المصريين محاولة ناجحة للقضاء على احتكار المقاولين الأجانب لهذا التخصص الهندسي لما به من تحديات فنية. فالمشروعات التي أنشئت في جميع أرجاء مصر والشرق الأوسط وإفريقيا دليل حي وبق على قدرات القوى العاملة المصرية.

وقد أصبح اسم المهندس عثمان احمد عثمان علامة مميزة للجودة العالية والالتزام وإتمام العمل في التوقيت المحدد للإعمال الإنشائية في الشرق الأوسط وإفريقيا وبين شركائنا في العمل على مستوى العالم.

وفي اعتقادنا أن الطريقة الوحيدة للإشادة بذكراه هي الاستمرار في مسيرة نجاحنا والمثابرة لكي نضيف المزيد من القيم لإعمالنا الإنشائية والقيام بدورنا تجاه المجتمع. الرؤية تهدف شركه المقاولون العرب (عثمان احمد عثمان وشركاه) إلى أن تصبح الشركة الرائدة على مستوى شركات قطاع المقاولات في منطقة الشرق الأوسط. بالإضافة إلى أن تكون من كبرى شركات المقاولات في منطقتي الشرق الأوسط وأفريقيا في مجال صناعة التشييد.

1/ الرسالة²

- تلتزم شركة المقاولون العرب بتقديم مستوى عالي من الخدمات والمنتجات وطبقا لمعايير الجودة.
- تحرص شركة المقاولون العرب على إرضاء عملائها.

²- وثائق مقدمة من قبل شركة المقاولون العرب – مكتب تسيير الموارد البشرية .

- تعتقد شركة المقاولون العرب اعتقادا راسخا بأن عملية تطوير الشركة ترتبط بمواردها البشرية.
 - يشهد تاريخ المقاولون العرب بأن لديها خبراء في جميع المجالات الهندسية. حيث أن الهدف الرئيسي للشركة هو مواكبة عصر العولمة.
 - تشجع شركة المقاولون العرب العاملين بها للحصول على أعلى المناصب والقيادات وذلك تبعا لمؤهلاتهم والسياسة الإدارية الرشيدة.
- إن مفهوم شركة المقاولون العرب للتميز والتفوق مبني على أساس أن التصميم والتطوير والتحكم والإدارة وتقديم الخدمات وتنفيذ الأعمال يتم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة مع تامين بيئة العمل والبيئة المحيطة والحفاظ على سلامة وصحة العاملين لتحقيق الرضا التام للعملاء الداخليين والخارجيين وجميع الجهات المعنية.
- ونحن نتيح للعاملين بالشركة فرص التدريب المطلوبة لرفع كفاءتهم وكذلك الإمكانيات اللازمة للتحسين المستمر لجودة تنفيذ الأعمال والخدمات مع التزامنا بجميع القوانين والتشريعات المنظمة التشييد والسلامة والصحة المهنية والبيئة وكذا أنظمة الشركة ولوائحها الداخلية ويتم مراجعة هذه السياسة دوريا من أجل التأكد من استمراريتها وملائمتها.

2/ الأهداف³

- الرضا التام للعملاء وللجهات المعنية.
- جودة التنفيذ وأداء الأعمال طبقا للمعايير المطلوبة.
- الحفاظ على سلامة وصحة العاملين وذوي الصلة بالنشاط.

³- وثائق مقدمة من قبل شركة المقاولون العرب – مكتب تسيير الموارد البشرية .

• المحافظة على بيئة العمل المحيطة بعناصرها المختلفة ومنع التلوث مع الحفاظ على الموارد.

• الربحية المناسبة للبقاء في سوق صناعة التشييد

تعد الموارد البشرية القوة الحقيقية للشركة نظرا لتوحدتهم ووجود رؤية مشتركة فيما بينهم. تلك الرؤية التي تجعل احتياجات ومتطلبات العميل في أولوياتها، والتي تكرم تفاني المهنيين لتكريس جهودهم لتحقيق هذه الرؤية، بالإضافة إلى منهجية تشكيل فريق عمل من أجل إيجاد حلولاً للمشاكل التي قد تعترض العمل. ولقد عملت تلك الرؤية والقيم الأساسية المرتبطة بها على دعم الشركة منذ تأسيسها⁴.

مع وجود مثل هذه الرؤية وإعادة هيكلة الإدارة العليا فإننا واثقون أن المقاولون العرب سوف تظل الكيان القادر على تلبية احتياجات البنية الأساسية لعملائنا - من البداية إلى النهاية وفي كل مكان بالعالم، كذلك سوف تظل متواكبة مع السوق العالمية، كما سنواصل البناء واكتساب وإتاحة الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات المتطورة للعاملين وشركاءنا وعملاءنا.

مشروع انشاء المبنى الإداري لمجمع وزارة المالية والجمارك. ويتكون المشروع من ستة أبراج ويتراوح ارتفاع الأبراج ما بين 10 الى 18 طابق بأقصى ارتفاع 60 متر على مسطح اجمالى للمشروع حوالى 21500 م² بالإضافة الى مبنى ديوان عام الوزارة بارتفاع دورين على مسطح 2300م²، ويشمل المشروع كافة الخدمات والمرافق المطلوبة.

⁴ مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، حاج بن يطو الإدارة الحديثة للموارد البشرية من المنظور الدولي، دفعة 2016، ص 25.

تحرص الشركة على تقديم العديد من الخدمات المتميزة للعاملين وأسرهم بما يعينهم على تكريس جهودهم في خدمة العمل وتحمل مسؤولياته ،فيما يلي لبعض من نوعيات هذه الخدمات :-

الرعاية الطبية

**نادى المقاولون العرب الرياضى

مصايف الشركة

صندوق التأمين الخاص بالعاملين بالمقاولون العرب

صندوق الإسكان الخاص بالعاملين بالمقاولون العرب

يوم العمل الاجتماعي وتكريم أبناء العاملين المتفوقين دراسياً

الحضانة ونادى الطفل

رعاية أبناء العاملين ذوى الاحتياجات الخاصة

قسم الأسر المنتجة

حصلت الشركة على المرتبة رقم 91 دوليا (International)

من أفضل 250 شركة تشييد وبناء في العالم لعام 2016 طبقا لمجلة ENR الامريكية - أغسطس

enr.construction.com 2016

-حصلت الشركة على المرتبة رقم 112 إجماليا (Global)

من أفضل 250 شركة تشييد وبناء في العالم لعام 2016

طبقا لمجلة ENR الامريكية - أغسطس 2016 enr.construction.com

الأوسمة :⁵

وسام الإستحقاق

تم منح شركة المقاولون العرب وسام الاستحقاق من الدرجة الأولى نظير جهود الشركة المبذولة

في إنشاء نفقي العروبة والثورة بمحافظة القاهرة. ويعد كلا النفقين بمثابة تحديا هندسيا هائلا

نظرا لظروف موقعهما وضيق الوقت المتاح من اجل الانتهاء من التصميم والتوريد والأعمال

الإنشائية اللازمة لهما .

رئيس غينيا الاستوائية يمنح المقاولون العرب وسام الاستحقاق

قام رئيس جمهورية غينيا الاستوائية بمنح شركة المقاولون العرب وسام الاستحقاق نظراً لما

أنجزته الشركة من مشروعات بنية تحتية وإسكان ومستشفيات في دولة غينيا الاستوائية. وهذا

الوسام تقدير وتكريم أفريقي للهندسة المصرية .

⁵ www.enr.construction.com

المبحث الثاني : واقع تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة

المطلب الأول : نظام العمل في المؤسسة

1/ التوقيت العادي : مدة العمل مستمرة ، حي تخصص 8 ساعات للعمل

2/ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة .

أ- التوظيف : تعتبر عملية التوظيف في الوحدة على حسب ما أدلى به رئيس المستخدمين من

أهم العمليات الموجودة فيها وعلى هذا الأساس فإن الوحدة تولى أهمية كبيرة لتسيير الكفاءات .

ب- أسباب التوظيف : إن عملية التوظيف تقوم لعدة أسباب نذكر منها :

- التقاعد

- إنهاء عقود العمل

- حالة شغور مناصب العمل

- الترقية⁶

ج- مصادر التوظيف : إن عملية التوظيف لها مصدرين رئيسيين : مصدر داخلي ومصدر خارجي .

- فالمصدر الداخلي : يتمثل في توظيف 70% من العمال الجزائريين

- أما المصدر الخارجي : يتمثل في توظيف 30% من العمال المصريين .

⁶ - مذكرة التخرج ، حاج بن يطو ، المرجع السابق ، ص52.

المطلب الثاني : خطوات عملية التوظيف⁷

تمر عملية التوظيف بعدة مراحل أهمها :

- الإتصال بمكتب اليد العاملة

- استقبال المترشحين

حيث نجد جميع المهندسين بالمؤسسة من مصر لا يوجد ولا مهندس من الجزائر. وهذا لوجود بعض المشاكل مع المهندسين الجزائريين .

- تصفية الملفات (اعادة النظر في تكوين الملفات)

1/ سياسة الجور بالمؤسسة

تقوم إدارة هذه الوحدة بدفع مبلغ شهري للعمال ، كما أنها تقوم بإقتطاعات من الأجور في حالة الغياب غير المبررة او السلوكيات السلبية الناتجة عن العمال .

أ - مكونات الأجر:

- الجزء الثابت : وهو ما يطلق عليه الأجر القاعدي ، حيث يحدد حسب المنصب الذي يشغله العامل ، وهو محدود حسب شبكة الأجور للمؤسسة .
- الجزء المتغير: ويأخذ بعين الإعتبار التعويضات الخاصة بكل عامل وكذا جميع الاقتطاعات مثل الضمان الإجتماعي SS والضريبة على الدخل IRG كما يشمل نظام الحوافز.

⁷ - مذكرة التخرج ، حاج بن يطر ، المرجع السابق ، ص53.

خلاصة الفصل :

بهذا نكون قد تطرقنا وبصورة موسعة لهيكله شركة المقاولون العرب وكيفية تسيير الكفاءات المتواجدة داخل المؤسسة بما في ذلك وحداتها المتواجدة بمستغانم ، بحيث أن المهام التي تقوم بهذه الكفاءات تعتبر أساسية في المؤسسة .

وأیضا توصلنا من خلال الدراسة التي أجريناها بمؤسسة المقاولون العرب لولاية مستغانم ، أن هناك تطبيق لطرق إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع ، وإرساء الأسس في تسيير الكفاءات . وهذا بغرض كسب حصة سوقية كبيرة تمكنها من البقاء والاستمرارية .

إن الحديث عن موضوع تسيير الموارد البشرية، لما يحتويه من أسس واستراتيجيات جعلها ضرورة حتمية لا بد من وجودها بالمؤسسة، فهي عنصر هام وأساسي.

تطبيقها بالطريقة الصحيحة يحقق أهداف المؤسسة، حيث أن نجاح برنامج معين مرتبط بالكيفية والعملية الإدارية التي يدار بها البرنامج.

من خلال دراستنا للجانب النظري والتطبيقي اتضح أن نتائج بحثنا بيّنت وجود تناسق بينهما، فمؤسسة المقاولون العرب تعطي أهمية كبرى لاختيار الموظفين وهذا بإتباع القواعد والتنظيمات التي تتعلق تسيير المواد البشرية بهدف إعداد أفراد والقيام بمهامهم بشكل فعال.

يمكن القول أننا استخلصنا النتائج التالية:

* تعتبر مؤسسة المقاولون العرب من أهم المؤسسات الكبرى في العالم العربي من حيث إنجاز البنايات الكبرى .

* لقد عرفت مؤسسة المقاولون العرب تطورًا وانطلاقًا كبيرًا في ميدان البناء والتشييد وهذا بفضل الجهود المبذولة في تحسين مستوى الموظفين من خلال تحسين طرق التوظيف واختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.

تعزيز مرحلة التكوين داخل الوطن وخارجه.

التحقق من الفرضيات :

- بالنسبة للفرضية الأولى فإنه ومن خلال الدراسة تبين أن الإدارة حاليا في تطور مستمر واتخذت اتجاهات وأبعاد حديثة في جميع مجالات الإدارة العامة .
- أما بالنسبة للفرضية الثانية فإن الدراسة النظرية أفضت بأن القراءة الدولية للموارد البشرية تتمثل في كونها أحد الأصول الهامة في أي شركة محلية فضلا عن الدولية، فهي تعتبر رأسمال بشري تسعى الشركة لاستثماره على المدى القصير وال المدى الطويل معا.
- أما بالنسبة للفرضية الثالثة فإنه من خلال الدراسة الميدانية خلصنا إلى تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات الجزائرية من الزوايا الدولية أنها جد محتشمة أو بالكاد شبه معدومة مقارنة بالمؤسسات الأجنبية وهذا راجع إلى نقص العامل الثقافي لدى صانعي القرار في المؤسسات الجزائرية .
- إثر قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية :
 - يوجد مبررات عديدة تجعل من تحول إدارة الموارد البشرية نحو الدولية أمرا حتميا وجب على المؤسسات اعتماده كإستراتيجية.
 - أهمية البعد الثقافي في رسم إستراتيجية التدويل بالنسبة للمؤسسات
 - ضرورة العمل بالطرق التسييرية الحديثة التي تعتمد على المعايير الدولية كالأستثمار في المورد البشري باعتباره مورد ورأسمال حقيقي .

آفاق الدراسة :

يمكن اقتراح بعض عناوين لمواضيع تعتبر مكتملة وامتداد لموضوعنا محل الدراسة ومنها :

*- إدارة الموارد البشرية من منظور الشركات دولية النشاط

* إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها

* إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والحديثة

* استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية .

* تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية

قائمة المراجع والمصادر :

أ – المذكرات

- 1- مذكرة تخرج دورالتكوين في تحسين اداء المؤسسة (سونلغاز)01-02، مقدمة من طرف : مغربي خيرة، غينان دواجي.
- 2- مذكرة تخرج، دور التكوين في تحسين الأداء، بالإضافة إلى المرجع السابق – ومذكرة تخرج الرضاء الوظيفي وعلاقته بالاداء- 99-00، من إعداد نواي بحرية، بالبشير نوال.
- 3- مذكرة تخرج فعالية تخطيط القوى العاملة في استراتيجية المؤسسة
- 4- أحمد مخلوف،" اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير منظمات الأعمال " أطروحة دكتوراة جامعة الجزائر."

ب – المحاضرات والملتقيات :

- 1- محاضرة الأستاذ فلوح – مقياس تسيير الموارد البشرية 1999- جامعة مستغانم-

ج- الكتب

- 1- كتاب مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد". دار الشروق 1996،
- 2- كتاب مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد". دار الشروق 1996
- 3- د/ صلاح الدين عبد الباقي' الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"
الدار الجامعية

- 4 - عايذة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي 1985

-5 v.k bhalla and s. ramu .internationnal business ; anmol publicatyon s pvt.2ed .1998

N.delhi,india

- 6- على عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، دار النشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2007 ، عمان ، الأردن

7- مصطفى كامل "إدارة الأعمال الدولية" مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين

8- هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النسور "إدارة المنشآت المعاصرة" الطبعة الأولى 2009 دار

الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن

9- حسن رواية محمد ، "ادارة الموارد البشرية 1999 المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، مصر،¹

الكبيسي ، عامر خضير ، " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"2005، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية بالقاهرة

10- غازي فرحان ، صباح حميد "الاتصالات الادارية" ، دارالحامد للطباعة والنشر ، ط1 2007

عمان الاردن

11 -Jean- ross skinner english spoken her « dunr revieu marche 1997 ,

-12.1994¹ Cronw and E. SALUT SETTINGE THE trensfairre managment accontinge dec .