

الفصل السابع

ادارة الموارد البشرية الدولية

اولا: المفهوم

تعرف ادارة الموارد البشرية الدولية بانها: عملية بناء استراتيجية الموارد البشرية التي تعمل خارج الحدود الوطنية، في اطار الاستراتيجيات الشاملة للشركة ، من خلال تشخيص تحدياتها وتوصيف اهدافها ومستوياتها ومداخلها وتحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق اهدافها في مجال التوظيف الدولي، والتعويضات الدولية، والتدريب والتطوير الدولي ، وادارة الاداء الدولي وبأعلى تنسيق وتفاعل.

ثانيا: العوامل التي أدت الى دولية ادارة الموارد البشرية

ان المتتبع لحركة شركات الاعمال الدولية الان يجد انها لم تعد تقتصر على السوق المحلي بل يمتد نشاطها الى الخارج ، ويعتمد نجاح تلك الشركات في الخارج وبقيائها ضمن دائرة المنافسة على مجموعة من القدرات لعل أهمها قدرة ادارة المواد البشرية على التعامل مع القضايا العالمية والدولية الخاصة بالموارد البشرية والتي تشكل مظاهر عالميتها ودوليتها.

ثالثا: الادوار الجديدة التي تلعبها ادارة الموارد البشرية الدولية في عالم الأعمال

١. شريك استراتيجي: تعد ادارة الموارد البشرية المعاصرة بمثابة شريك متساو يجب اخذه في الاعتبار عند صياغة استراتيجية الشركة وتنفيذها لما لها من تأثير في تحديد وتحليل الفرص والتهديدات البيئية بخصوص اسواق الموارد البشرية وبناء الميزة التنافسية المستندة على الموارد البشرية، كما ان لها دورا متميزا في تنفيذ الاستراتيجية من خلال التغيير في معايير الاختيار وانظمة التعويضات والمكافأة وسياسيات التدريب والتطوير واستقطاب الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.

٢. ادارة التنوع والدفاع عن حقوق العاملين: ان اتساع الأعمال وانتشارها الجغرافي من جهة وضخامة احجام شركات الاعمال الدولية وتزايد اعداد العاملين فيها من جهة اخرى اوجد ظاهرة التنوع في الشركات. اذ أن التنوع يتمثل في اختلاف العاملين في الجنس، او العرق، او الدين او العمر، او اللون ، والذي قد يسبب مشكلات في العمل وزيادة حدة الصراع، ومن هذا المنطلق اعتبرت ادارة التنوع من مهمات الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بوصفها المسؤولة عن التعامل مع الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين فئات التنوع والدفاع عن حقوقهم عن طريق ايجاد بيئة عمل سليمة وتقويم موضوعي وتدريب يرفع معنوياتهم وايصال اصواتهم الى الادارة العليا وتأسيس حاكمية تبعدهم عن كل اشكال التمييز.

٣. قيادة التغيير: عن طريق بناء المقدرات الجوهرية لشركات الاعمال الدولية والتي تكون قادرة على تبني التغيير والاستعداد لتنفيذه والمتمثل في اعداد فرق العمل ذات الاداء العالي. فضلا عن رفع مستوى ادراك العاملين وترصين قدراتهم في اتخاذ القرار المتعلق بأي الاعمال التي يجب ايقافها او الاستمرار بمهامها يؤدي الى رفع روحهم المعنوية من جهة وتقليل مقاومة التغيير من جهة اخرى.

٤. ادارة اللاملموسات: في الجوانب المعرفية في شركات الاعمال الدولية والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ويمثلها راس المال الفكري وتفرعاته الاساسية والثانوية، ان مهمة ادارة الموارد البشرية الدولية تكمن في كيفية المحافظة على رصيد اللاملموسات وتطويره من خلال استراتيجية الاستقطاب والاختيار الفاعلة و استراتيجية التدريب والتطوير الناجحة و استراتيجية ادارة الاداء الحاكمة، وبالشكل الذي يجعل اللاملموسين يحبون العمل اكثر من كونهم راضين عنه؟

٥. ادارة الموهبة : تمثل مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنطقة الانية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من الخارج من جهة وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنطقة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها واثراء معارفها، وذلك باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة اخرى، فضلا عن العمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة للاحتفاظ بهم وادارة مساهمهم الوظيفي بشكل فاعل .

٦. المساهمة في الثروة الحقيقية للأمم: جاء في تقرير التنمية البشرية لعام(٢٠١٤) الصادر من برنامج الامم المتحدة الانمائي المعروف (UNDP) الانسان هو الثروة الحقيقية لأي امة، وان الهدف من التنمية هو تهيئة بيئة يعيش فيها الانسان حياة مديدة ملؤها الصحة والابداع، وبذلك تطوير جودة الحياة.

رابعا: التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الدولية

١. عولمة الاعمال: اوجدت عولمة الاعمال تحديات ومسؤوليات جديدة لكل من المنظمة وإدارة الموارد البشرية. فقد اكتشفت المنظمات الرائدة انه لكي تنمو وتزدهر فإنها يجب ان تتنافس بقوة في الاسواق الخارجية في نفس الوقت الذي يفرض عليها حماية اسواقها الداخلية بقوة من محاولات غزو المنتجين الاجانب، كما لابد لها ان تضمن ان لديها عاملين يمتلكون مزيج من المعارف والخبرات والمهارات والقدرة على التكيف الثقافي من اجل القيام بالمهام الدولية المطلوبة منهم على خير وجه.

٢. التعلم التنظيمي: وهو نشاط طويل الاجل يهدف لبناء المزايا التنافسية على المدى البعيد والذي يتطلب اهتمام الادارة الدائم والتزامها بهذا النشاط وبذل الجهود التحقيقية ، ويعد الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطويره احد التحديات المعاصرة

لشركات الاعمال الدولية وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه الخصوص لأنه يمثل احد اسلحة مواجهة ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية كونه يستند على ثلاثة ابعاد وهي:

- البعد الاستراتيجي: الذي ينظم الخبرات حول (الرؤية المشتركة ومتابعة التغيرات البيئية وبناء استراتيجيات التعلم).
- البعد التنظيمي: الذي يطور الخبرات حول (العمل من خلال الفريق واعتماد الهيكل التنظيمي المرن وتوليد المعرفة ونشرها).
- البعد الثقافي: الذي يثري الخبرات حول (تجنب التركيز على الفشل والبيئة المساندة للتعلم والجودة الشاملة للتعلم).

٣. استيعاب الوظائف الجديدة: في ظل العولمة والقفزات التكنولوجية الكبيرة، فرضت طبيعة الاعمال وظائف جديدة لم تكن معروفة الى وقت قريب مثل صناعات المعرفة: الذين يمثلون مجموعة من الافراد لديهم القدرة على جمع المعلومات من اي مصدر ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة، وتتركز ابرز مهماتهم (البحث والتطوير والمشاركة المستمرة ، تأمين الحلول الناجحة للمشكلات، التعاون في الحصول على المعلومات، الأبداع في العمل).

٤. ادارة العقد الاجتماعي الجديد: يقصد بالعقد الاجتماعي (Social contract) توقعات العلاقة بين اصحاب العمل والعمالين ان هذه التوقعات قد تغيرت كثيرا بسبب تغير البيئة، فالعقد الاجتماعي القديم كان يقوم على اساس ان العاملین يتوقعون امانا وظيفيا وان يكونوا مشغولين للألات والمكائن ويعرفون جيدا خصائص هذه المكائن ويكافئون بأجور محددة اما اصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جدا. اما في اطار العقد الاجتماعي الجديد فقد تغير الامر حيث يتوقع العاملون اليوم تطابق الوظيفة مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلا عن التعلم المستمر، اما اصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي اقلها.

٥. ادارة العمالة المؤقتة: هنالك الآلاف من المنظمات والشركات في عالم اليوم تتجه الى توفير الاموال وزيادة مرونتها عن طريق تحويل جزء من اعمالها ووظائفها الى اعمال مؤقتة (Temporary works) او اعمال لا يتم العمل فيها على مدار الاسبوع وقد ادى ذلك الى ظهور نوع جديد من العاملين في المنظمة هو قوة العمل العرضية او الطرفية لتعمل الى جانب قوة العمل الدائمة. وتعرف على انها مجموعة من الافراد التي يعتمد وجودها على احتياجات المنظمة والظروف المحيطة بها، وتضم هذه العمالة ثلاث فئات (العمالة لبعض الوقت والذين يعملون ايام معدودة في الاسبوع

تقل عن ٤٠ ساعة، العمالة الطارئة الذين يستعان بهم في المواسم والاعياد، العمالة التعاقدية الذين يمثلون الخبراء والاستشاريون الذين يتم التعاقد معهم لإنجاز مشاريع معينة).

٦. ضخامة اعداد العاملين في الشركات: كثرة عدد العاملين في الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات والعالمية وتشتت اماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة يمثل تحديا واسعا، فعلى سبيل المثال يعمل في شركة فليس (٢٣٦,٠٠٠) وجنرال موتورز (٦٤٧,٠٠٠) وبيبيسي كولا (٤٨٦,٠٠٠) وهذا التحدي يحتاج الى اليات تنسيق غير تقليدية واستراتيجيات مرنة واعتماد تكنولوجيا معلومات عالية.

خامسا: الموازنة بين متطلبات الدور الجديد والتحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الدولية

١. توظيف المهارات والخبرات والمناورة فيها: يتطلب الأمر مرونة عالية في تحويل المهارات والخبرات المختلفة بين فروع الشركات بغض النظر عن اماكنها، اذ ان هذا التحدي يستلزم آليات واجراءات تضمن القيام بالمناورة بالموارد البشرية دون اثار عكسية.

٢. نشر المعرفة والابتكار: هو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والافكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للشركة بغض النظر عن منشأها او مصدرها.

٣. تنمية وتطوير المهارات على اساس دولي: حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي.

٤. تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره.

٥. تقدير كلفة ارسال العاملين للخارج بصحبة اسرته ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على ابناء الدولة المضيفة.

٦. التحديد الدقيق لوصف و مواصفات الوظيفة موضحا فيها جميع الحقوق والواجبات.

٧. تحديد نظم التعويضات واليات تنفيذها.

٨. تحديد مساعدات اعادة التسكين والتي تشمل الاعاشة وبدلات النقل والمواصلات والتأثيث.

٩. التأييد والدعم الاسري، الذي يشمل تهيئة ثقافية لاسرة المرشح للعمل في الخارج مع تعلم اللغة والثقافة والعادات والقيم والتقاليد.

سادسا: الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية الدولية والمحلية

١. اختلاف اسواق العمل: تختلف اسواق العمل من حيث طبيعتها وشروطها وكلف العمالة والاجور والمكافآت، والضوابط والشروط القانونية، من بلد الى اخر مما يتطلب خصوصية التعامل مع كل سوق من هذه الاسواق بعكس ادارة الموارد البشرية المحلية التي لا تواجه هذه المشكلة.

٢. مشاكل انتقالات العامل الدولي: والمتمثلة بمجموعة المشاكل القانونية، والاقتصادية والمادية، والثقافية والتي تظهر عند نقل وتحريك العاملين من بلد الام الى بلد المضيف او البلد الثالث او بالعكس بسبب تباين التعليمات والانظمة والثقافات بين هذه البلدان.

٣. ممارسات وانماط الادارة الوطنية: تختلف مشاعر الموظفين تجاه اساسيات الادارة المختلفة من بلد الى اخر، كما وتختلف كذلك ممارسات الادارة الساندة وعلامات ادارة العاملين. هذه الاختلافات قد تقييد العلاقات بين المديرين والموظفين للشركة التابعة او تقلل من فاعلية المدير عندما يعمل في الفروع الخارجية اكثر منه عندما يعمل في البلد الام، وفي الوقت ذاته تقدم خبرة مع العمل ممارسات وطنية مختلفة بعض الفرص للشركات لنقل الممارسات الناجحة من بلد الى اخر.

٤. الاهتمامات الوطنية: بالرغم من ان اهداف الشركة تركز على تحقيق الفاعلية والمنافسة العالمية، قد يركز موظفوها (من الادارة والعاملين) على الاهتمامات الوطنية اكثر من العالمية، وقد تساهم ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية في الحد من هذا الاهتمام وجعله ذا منظور عالمي.

٥. الاستراتيجية والرقابة: من المعروف ان عمليات ادارة الموارد البشرية الدولية تكون اصعب من المحلية بسبب اختلاف الانظمة والتعليمات والعوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية، مما تتعكس هذه الصعوبة على اداء الادارة المذكورة، لذلك يستلزم الامر اعتماد اليات رقابة تلائم الجوانب الدولية في عمل ادارة الموارد البشرية وتزاعي الخصوصية المحلية في عملها في الوقت نفسه بغية تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

سابعاً: اهداف ادارة الموارد البشرية الدولية

١. استقطاب افراد اكفاء لهم القدرة والدراية بمهمات الشركات الدولية.
٢. اعداد الافراد اعداداً مهنيًا لاتخاذ القرارات الصحيحة والفاعلة في ادارة الفروع البعيدة عن مركز قيادة الشركة.
٣. تطوير الكفايات الفردية والجماعية والتقنية للأفراد العاملين وعلى المستويات التنظيمية كافة بما يخلق تفاهماً وانسجاماً عالياً بين المركز والفروع.
٤. اعتماد الاساليب والتقنيات المعاصرة لإدارة الاداء من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف في اداء الافراد والاداء المنظمي، ورسم استراتيجية التعويضات والتطوير بشكل فاعل.