

الفصل السابع إدارة الموارد البشرية الدولية

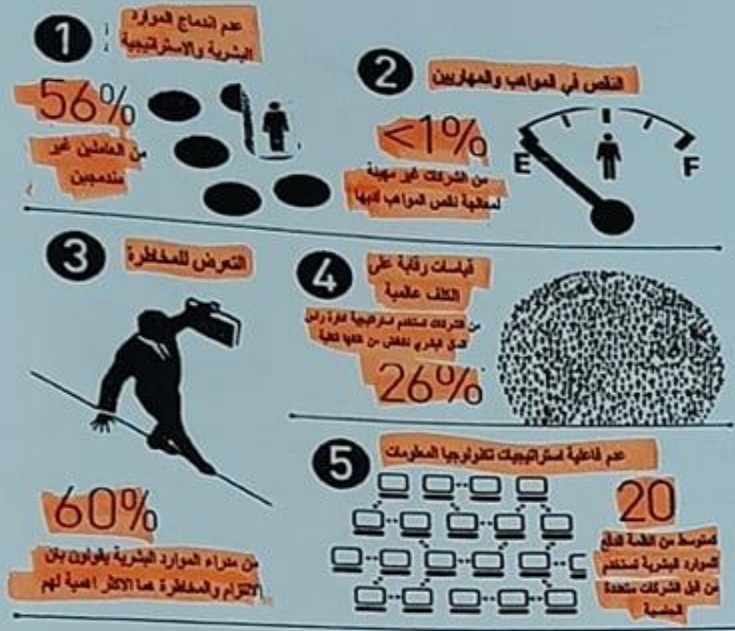
أولاً: المفهوم

عرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها: عملية بناء استراتيجية الموارد البشرية التي تعمل خارج الحدود الوطنية. في إطار الاستراتيجية الشاملة للشركة، من خلال تشخيص تحدياتها وتوصيف أهدافها ومستوياتها ومداخلها وتحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهدافها في مجال التوظيف الدولي، والتعويضات الدولية، والتدريب والتطوير الدولي، وإدارة الأداء الدولي وبأعلى تنسيق وتفاعل.

ثانياً: العوامل التي أدت إلى دولية إدارة الموارد البشرية

ان المتتبع لحركة شركات الاعمال الدولية الآن يجد انها لم تعد تقتصر على السوق المحلي بل يمتد نشاطها الى الخارج، ويعتمد نجاح تلك الشركات في الخارج وبقائها ضمن دائرة المنافسة على مجموعة من القدرات لعل أهمها قدرة إدارة الموارد البشرية على التعامل مع القضايا العالمية والدولية الخاصة بالموارد البشرية والتي تشكل مظاهر عالميتها ودوليتها، ويوضح الشكل ادناه أبرز خمس تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية في عام 2017.

مكتبة الأستاذ
طباعة - نشر - توزيع
بغداد - العراق
2017



ثالثاً: الأدوار الجديدة التي تلعبها إدارة الموارد البشرية الدولية في عالم الأعمال

تعداد شرح واحد فقط

- 1. شريك استراتيجي:** تعد إدارة الموارد البشرية المعاصرة بمثابة شريك متساوٍ يجب أخذه في الاعتبار عند صياغة استراتيجية الشركة وتنفيذها لما لها من تأثير في تحديد وتحليل الفرص والتهديدات البيئية بخصوص أسواق الموارد البشرية وبناء الميزة التنافسية

المستندة على الموارد البشرية، كما ان لها دوراً متميزاً في تنفيذ الاستراتيجية من خلال التغيير في معايير الاختيار وانظمة التعويضات والمكافآت وسياسات التدريب والتطوير واستقطاب الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.

2. إدارة 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، إذ ان التنوع يتمثل في اختلاف العاملين في الجنس، او العرق، او الدين او العمر، أو اللون، والذي قد يسبب مشكلات في العمل وزيادة حدة الصراع. ومن هذا المنطلق اعتبرت ادارة التنوع من مهمات الدور الجديد لادارة 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.

3. 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، فضلاً عن رفع مستوى ادراك العاملين وترصين قدراتهم في اتخاذ القرار المتعلقة بأي الاعمال التي يجب ايقافها او الاستمرار بمهامها يؤدي الى رفع روحهم المعنوية من جهة وتقليل مقاومة التغيير من جهة أخرى.

4. إدارة اللاملموسات: اللاملموسات (Intangible) في الجوانب المعرفية الموجودة في شركات الأعمال الدولية والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ويمثلها رأس المال الفكري وتفرعاته الأساسية والثانوية. ان مهمة ادارة الموارد البشرية الدولية تكمن في كيفية المحافظة على رصيد اللاملموسات وتطويره من خلال استراتيجية الاستقطاب والاختيار الفاعلة واستراتيجية التدريب والتطوير الناجحة واستراتيجية ادارة الأداء الحاكمة. وبالشكل الذي يجعل اللاملموسين يحبون العمل اكثر من كونهم راضين عنه؟

5. ادارة الموهبة Talent Management: 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 حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها واثراء معارفها. وذلك باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى. فضلاً عن العمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة للاحتفاظ بهم وادارة مسارههم الوظيفي بشكل فاعل.

6. المساهمة في الثروة الحقيقية للأمم: جاء في تقرير التنمية البشرية لعام (2014) الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الانمائي (UNDP) الانسان هو الثروة الحقيقية لأي امة. وان الهدف من التنمية هو

تهيئة بيئة يعيش فيها الانسان حياة مديدة ملؤها الصحة والابداع.
وذلك بتطوير جودة الحياة Quality of life.

رابعاً: التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الدولية

تعداد مع شرح اثنين منها

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

2. **التعلم التنظيمي:** وهو نشاط طويل الأجل يهدف لبناء المزايا التنافسية على المدى البعيد والذي يتطلب اهتمام الادارة الدائم والتزامها بهذا النشاط وبذل الجهود التحقيقية، وبعد الاهتمام بالتعليم التنظيمي وتطويره احد التحديات المعاصرة لشركات الاعمال الدولية ولادارة الموارد البشرية فيها على وجه الخصوص لانه يمثل احد اسلحة مواجهة ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية كونه يستند على ثلاثة أبعاد وهي:

• **البعد الاستراتيجي:** الذي ينظم الخبرات حول (الرؤية المشتركة ومتابعة التغيرات البيئية وبناء استراتيجية 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 الفضل والبيئة المساندة للتعلم والجودة الشاملة للتعلم).

3. **استيعاب الوظائف الجديدة:** في ظل ظروف 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، الإبداع في العمل).

4. **ادارة العقد الاجتماعي الجديد:** يقصد بالعقد الاجتماعي Social contract توقعات العلاقة بين اصحاب العمل والعاملين ان هذه التوقعات قد تغيرت كثيراً بسبب تغير البيئة، فالعقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس ان العاملين يتوقعون اماناً وظيفياً وان يكونوا مشغولين للآلات والمكائن ويعرفون جيداً خصائص هذه المكائن ويكافأون بأجور محددة اما اصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جداً. اما في اطار العقد الاجتماعي الجديد فقد تغير الأمر حيث يتوقع العاملون اليوم تطابق الوظيفة مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية

عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلاً عن التعلم المستمر. أما اصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي افقياً.

5. ادارة العمالة المؤقتة: هنالك الآلاف من المنظمات والشركات في عالم اليوم تتجه الى توفير الأموال 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 الأفراد 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 40 ساعة، العمالة الطارئة الذين يُستعان بهم في المواسم والاعبياد، العمالة التعاقدية الذين يمثلون الخبراء والاستشاريون الذين يتم التعاقد معهم لانجاز مشاريع معينة).

6. ضخامة اعداد العاملين في الشركات: كثرة عدد العاملين في الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات والعالمية وتشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة يمثل تحدياً واسعاً، فعلى سبيل المثال يعمل في شركة فيليبس (236,000) وجنرال موتورز (647,000) وبيبسي كولا (486,000) وهذا التحدي يحتاج الى آليات تنسيق غير تقليدية واستراتيجيات مرنة واعتماد تكنولوجيا معلومات عالية.