

إدارة الموارد البشرية الدولية

أولاً : المفهوم

تعرف 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 الى دولية إدارة الموارد البشرية :

إن المتتبع لحركة شركات الاعمال الدولية الآن يجد أنها لم تعد تقتصر على السوق المحلي بل يمتد نشاطها إلى 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 .

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

1- شريك استراتيجي : نعد 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 أن 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 : أن اتساع الأعمال وانتشارها الجغرافي من جهة وضخامة احجام شركات الاعمال الدولية وتزايد أعداد العاملين فيها من جهة اخرى اوجد ظاهرة التنوع في الشركات ، إذ أن التنوع يتمثل في اختلاف العاملين في الجنس أو العرق أو الدين أو العمر أو اللون والذي قد يسبب مشكلات في العمل وزيادة حدة الصراع .

ومن هذا المنطلق اعتبرت إدارة 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 .

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

4- إدارة اللاملموسات (Intangible) : في الجوانب المعرفية الموجودة في شركات الاعمال الدولية والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ويمثلها رأس المال الفكري وتفرعاته الأساسية والثانوية .

إن 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 الأنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من الخارج من جهة وتشخيص مستوى جودة 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 الملانمة لهم والحوافز المشجعة للاحتفاظ وادارة مساهمهم الوظيفي بشكل فاعل .

6- المساهمة في الثروة الحقيقية للأمم : جاء في تقرير التنمية البشرية لعام (2014) الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الانسان هو الثروة الحقيقية لأي أمة ، وإن 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 :

1- عولمة الأعمال : أوجدت عولمة الاعمال تحديات ومسؤوليات جديدة لكل من المنظمة ولادارة الموارد البشرية فقد اكتشفت المنظمات الرائدة أنه لكي تنمو وتزدهر فإنها يجب أن تنافس بقوة في الاسواق الخارجية في نفس الوقت الذي يفرض عليها حماية اسواقها الداخلية بقوة من محاولات غزو المنتجين الأجانب، كما لابد لها أن 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، ويعد الاهتمام بالتعليم التنظيمي وتطويره أحد

التحديات المعاصرة لشركات الاعمال الدولية ولادارة الموارد البشرية فيها على وجه الخصوص لأنه يمثل أحد اسلحة مواجهة ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية كونه يستند على ثلاثة أبعاد وهي :

أ- البعد الاستراتيجي : الذي ينظم الخبرات حول (الرؤية المشتركة ومتابعة التغيرات البيئية وبناء استراتيجية التعلم) .

ب- البعد التنظيمي : الذي يطور الخبرات حول (العمل من خلال الفريق واعتماد الهيكل التنظيمي المرن وتوليد المعرفة ونشرها) .

ت- البعد الثقافي الذي يثري الخبرات حول (تجنب التركيز على الفشل والبيئة المساندة للتعلم والجودة الشاملة للتعلم) .

3- استيعاب الوظائف الجديدة : في ظل ظروف العولمة والفقرات التكنولوجية الكبيرة ، فرضت طبيعة الاعمال وظائف جديدة لم تكن معروفة الى وقت قريب مثل صناع المعرفة، الذين يمثلون مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على جمع المعلومات من أي 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 أن هذه التوقعات قد تغيرت كثيرة بسبب تغير البيئة، فالعقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس أن العاملين يتوقعون امانة وظيفية وان يكونوا مشغولين للآلات والمكائن ويعرفون جيدة خصائص هذه المكائن ويكافأون بأجور محددة اما اصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جدة . أما 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 فضلا عن التعلم المستمر، اما اصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي افقية .

5- إدارة العمالة المؤقتة : هنالك الآلاف من المنظمات والشركات في عالم اليوم تتجه إلى 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 إلى ظهور نوع جديد من العاملين في المنظمة هو قوة العمل العرضية او الطرفية لتعمل إلى 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 البعض الوقت والذين يعملون ايام معدودة في الاسبوع تقل عن 40 ساعة ، العمالة الطارئة الذين يستعان بهم في المواسم والأعياد ، العمالة التعاقدية الذين يمثلون الخبراء والاستشاريون الذين يتم التعاقد معهم الانجاز 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) وبيبيسي كولا (486,000) وهذا التحدي يحتاج إلى آليات تنسيق غير تقليدية واستراتيجيات مرنة واعتماد تكنولوجيا معلومات عالية .

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

- 1- توظيف المهارات والخبرات والمناورة فيها : يتطلب الأمر مرونة عالية في تحويل المهارات والخبرات المختلفة بين فروع الشركات بغض النظر عن أماكنها ، إذ أن هذا التحدي يستلزم آليات واجراءات تضمن القيام بالمناورة بالموارد البشرية دون اثار عكسية .
- 2- نشر المعرفة والابتكار : وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والافكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للشركة بغض النظر عن منشأها او مصدرها .
- 3- تنمية وتطوير المهارات على اساس دولي : حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي .
- 4- تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره .
- 5- تقدير كلفة ارسال العاملين للخارج بصحبة أسرته ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة .
- 6- التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظيفة موضحة فيها جميع الحقوق والواجبات .
- 7- تحديد نظم التعويضات وآليات تنفيذها .
- 8- تحديد مساعدات اعادة التسكين والتي تشمل الاعاشة وبدلات النقل والمواصلات والتأثيث .
- 9- التأييد والدعم الأسري، الذي يشمل تهيئة ثقافية الاسرة المرشح للعمل في الخارج من تعلم اللغة والثقافة والعادات والقيم والتقاليد .

سادساً : الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية الدولية والمحلية :

- 1- اختلاف اسواق العمل : تختلف اسواق العمل من حيث طبيعتها وشروطها وكلف العمالة والاجور والمكافآت، والضوابط والشروط القانونية ، من بلد إلى آخر مما يتطلب خصوصية التعامل مع كل سوق من هذه الأسواق بعكس ادارة الموارد البشرية المحلية التي لا تواجه هذه المشكلة .
- 2- مشاكل انتقالات العامل الدولي : والمتمثلة بمجموعة المشاكل القانونية ، والاقتصادية ، والمادية ، والثقافية والتي تظهر عند نقل وتحريك العاملين من البلد الأم إلى البلد المضيف او البلد الثالث او بالعكس بسبب تباين التعليمات والانظمة والثقافات بين هذه البلدان .

3- ممارسات وانماط الادارة الوطنية : تختلف مشاعر الموظفين تجاه أساليب الادارة المختلفة من بلد إلى آخر، كما وتختلف كذلك ممارسات الادارة الساندة وعلامات ادارة العاملين . هذه الاختلافات قد تقيد العلاقات بين المديرين والموظفين للشركة التابعة او تقلل من فاعلية المدير عندما يعمل في الفروع الخارجية اكثر منه عندما يعمل في البلد الأم ، وفي الوقت نفسه تقدم خبرة العمل مع ممارسات وطنية مختلفة بعض الفرص للشركات النقل الممارسات الناجحة من بلد إلى آخر .

4- 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 .

5- الاستراتيجية والرقابة : من المعروف أن عمليات ادارة الموارد البشرية الدولية تكون اصعب من المحلية بسبب اختلاف الانظمة والتعليمات والعوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية ، مما تنعكس هذه الصعوبة على اداء الادارة المذكورة، لذلك يستلزم الأمر اعتماد آليات رقابة تلائم الجوانب الدولية في عمل (HRM) وتراعي الخصوصية المحلية في عملها في الوقت نفسه بغية تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية .

سابعاً : أهداف ادارة الموارد البشرية الدولية :

- 1- استقطاب افراد اكفاء لهم القدرة والدراية بمهمات الشركات الدولية .
- 2- إعداد الأفراد مهنية لاتخاذ القرارات الصحيحة والفاعلة في ادارة الفروع البعيدة عن مركز قيادة الشركة
- 3- تطوير الكفايات الفردية والجماعية والتقنية للأفراد العاملين وعلى المستويات التنظيمية كافة بما يخلق تفاهمة وانسجاماً عالية بين المركز والفروع .
- 4- اعتماد الأساليب والتقنيات المعاصرة لإدارة الأداء من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والأداء المنظمي ورسم استراتيجية التعويضات والتطوير بشكل فاعل .