



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

إسم المادة التدريسية: إدارة الموارد البشرية الدولية

اسم الدكتور: خولا ماجد هاشم

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

# مخطط المادة

التوظيف الدولي	تطور الاعمال الدولية
أنواع أعضاء الطاقم الدولي	كيف تصبح الشركات دولية : التصدير- الترخيص- الامتياز
طرق التوظيف الدولي	انواع الاعمال التجارية العالمية
تنمية الموارد البشرية الدولية	الاحتراف في إدارة الموارد البشرية الدولية
تعويض مواطني الدولة المضيفة	بيئة إدارة الاعمال الدولية
السلامة والصحة الدولية	تمهيد الطريق لممارسة ادارة الموارد البشرية الدولية

# تطور الأعمال الدولية

لقد أصبح العالم أقرب إلى مجتمع متعدد الجنسيات يتزايد فيه الترابط بين البلدان وبالتالي بين المنظمات بشكل كبير.

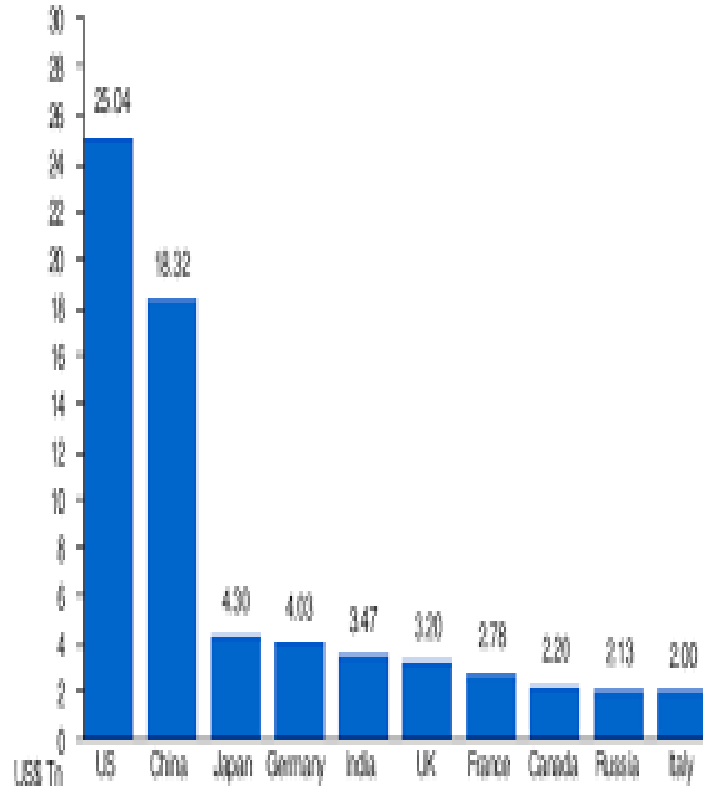


سوق كبير واحد يتكون من أكثر من 7.1 مليار شخص يتحدثون 6700 لغة ، مع وجود آلاف الحكومات التي لديها لوائح ومتطلبات ضريبية مختلفة.

هناك أكثر من 900000 منظمة.

اهم 100 شركة تجني سنويا أكثر من 13 تريليون دولار.

# تطور الأعمال الدولية



مؤشر حجم الاقتصاد العالمي هو الناتج المحلي الإجمالي، الذي يصف حجم اقتصاد البلد. يتم التعبير

هو القيمة السوقية لجميع السلع والخدمات النهائية المنتجة داخل الدولة خلال فترة محددة.

# تطور الأعمال الدولية

الآن ، تقوم الشركات الأمريكية مثل Coca-Cola و Procter & Gamble و Texas Instruments بمعظم أعمالها وتوظف معظم عمالها خارج الولايات المتحدة.



منذ وقت ليس ببعيد ، كانت مرسيدس بنز لا تزال شركة ألمانية ، و جنرال إلكتريك أمريكية ، و سوني يابانية

يتم تصنيع عدد كبير من منتجات الشركات الأمريكية خارج البلاد. تصنع العديد من الشركات غير الأمريكية منتجات في الولايات المتحدة الأمريكية ، مثل Toyota American ، التي تصنع السيارات في كنتاكي.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# تطور الأعمال الدولية

لا تزال الشركات تمارس الأعمال التجارية بانتظام في كندا والمكسيك ، ولكن العديد منها لديها الآن عمليات في هونغ كونغ وسنغافورة واليابان والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا وجنوب شرق آسيا ، على سبيل المثال لا الحصر. المزيد والمزيد من الشركات العالمية الأمريكية تمارس أنشطة تجارية في بلدان الكتلة الشرقية السابقة.

فيتنام ، الدولة التي كانت الولايات المتحدة في حالة حرب معها طوال الستينيات حتى منتصف السبعينيات ، لديها الآن شركات أمريكية تعمل هناك



## كيف تصبح الشركات دولية؟



أصبحت معظم الشركات عالمية في البداية عن طريق التصدير أو الترخيص أو الامتياز.

يشمل التصدير **exports** البيع في الخارج ، بشكل مباشر أو غير مباشر ، من خلال وكلاء وموزعين أجانب. إنها الطريقة التي تدخل بها العديد من الشركات الصغيرة إلى السوق العالمية.

**الترخيص licensing** هو ترتيب تمنح بموجبه المنظمة شركة أجنبية الحق في استخدام الملكية الفكرية ، مثل براءات الاختراع أو حقوق النشر أو عمليات التصنيع أو الأسماء التجارية ، لفترة زمنية محددة.

# كيف تصبح الشركات دولية؟

**الامتياز Franchising** هو خيار تمنح بموجبه الشركة الأم شركة أخرى الحق في القيام بأعمال تجارية بطريقة محددة.

يجب على أصحاب الامتياز اتباع إرشادات تشغيلية أكثر صرامة مما يفعله المرخص لهم.

يحظى الامتياز بشعبية لدى شركات الخدمات ، مثل المطاعم والفنادق.





# أنواع الأعمال التجارية العالمية

شركة متعددة الجنسيات: Multinational Enterprise هي شركات تخضع في ملكيتها تحت سيطرة جنسيات متعددة حول العالم، بحيث يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة أيضاً، وتمارس هذه الشركات نشاطاتها المختلفة في البلاد الأجنبية

شركة عالمية:



# الاحتراف في الموارد البشرية الدولية



إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

اكتساب المواهب العالمية والتنقل

التعويضات والمزايا العالمية

الفعالية التنظيمية

تنمية المواهب

علاقات القوى العاملة

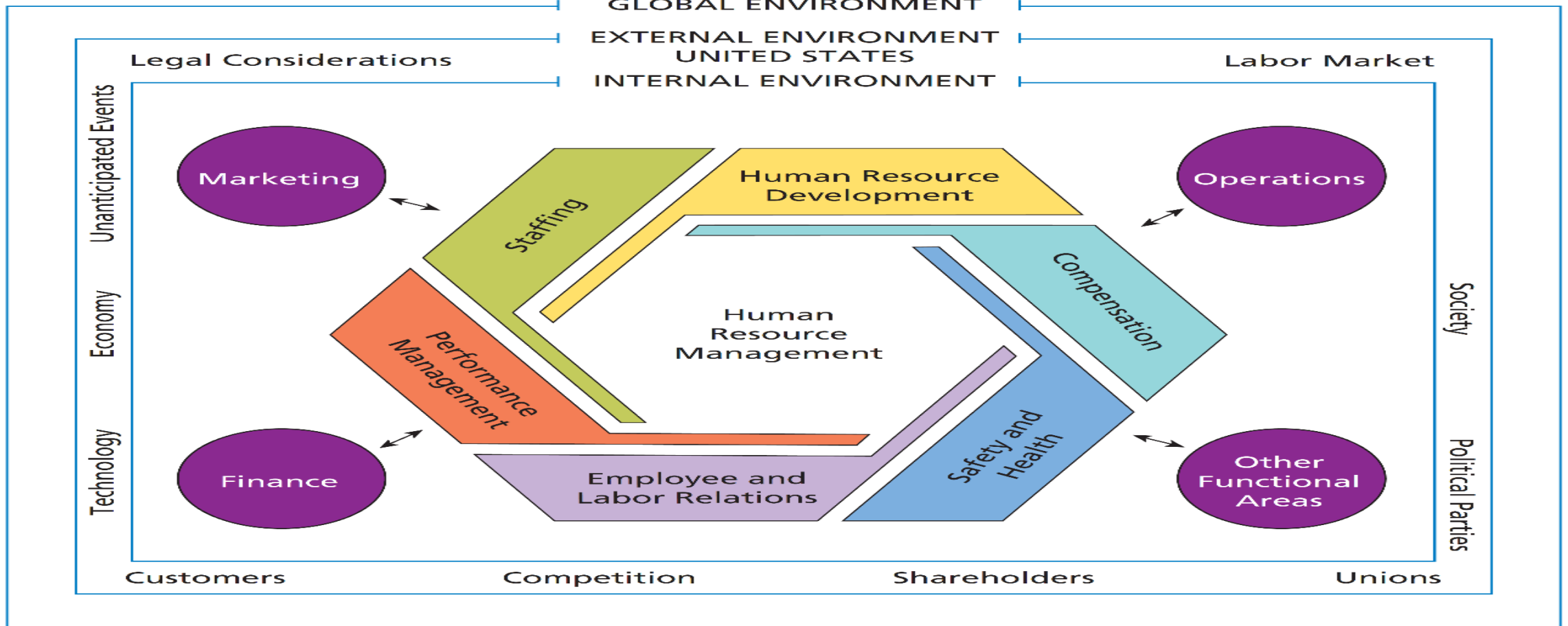
إدارة المخاطر

# البيئة العالمية

تتشابه المجالات الوظيفية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية العالمية الفعالة مع ما نقوم به محليا على الرغم من أن الوظائف الست هي نفسها ، إلا أن العوامل البيئية الخارجية العالمية قد تؤثر بشكل كبير على طريقة تنفيذها.



# بيئة إدارة الأعمال الدولية



# تمهيد الطريق لممارسة ادارة الموارد البشرية العالمية



أربعة عوامل مهدت الطريق لممارسة الموارد البشرية العالمية:

الهيكل السياسي والاقتصادي للبلد

النظام القانوني

الثقافة الوطنية

خصائص القوى العاملة

# الهيكل السياسي والاقتصادي للدولة



في الولايات المتحدة ، تتميز الديمقراطية النظام السياسي ، ويقوم الاقتصاد على الرأسمالية

في الصين ، تتميز الشيوعية النظام السياسي والاقتصاد يقوم على الشيوعية

# النظام القانوني

يعد التعقيد المتزايد للامتثال القانوني في البيئة العالمية أحد أهم الاتجاهات التي تؤثر على الأعمال التجارية العالمية  
يواجه المديرون موجة متزايدة من تشريعات التوظيف ، وأحيانًا تتعارض قوانين أحدهم مع قوانين أخرى



# مثال

تقر السلطات الفرنسية بأن قوانين حماية البيانات الخاصة بها تتعارض بشكل مباشر مع قانون Sarbanes-Oxley الأمريكي ، لكنها تصر على امتثال الشركات متعددة الجنسيات للقانون الفرنسي.

تختلف طبيعة واستقرار الأنظمة السياسية والقانونية في جميع أنحاء العالم. تتمتع الشركات الأمريكية بأنظمة قانونية وسياسية مستقرة نسبيًا ، وينطبق الشيء نفسه في العديد من البلدان المتقدمة. في الدول الأخرى ، ومع ذلك ، فإن الأنظمة القانونية والسياسية أقل استقرارًا بكثير.

تخضع بعض الحكومات للانقلابات والحكم الديكتاتوري والفساد ، والتي يمكن أن تغير بشكل كبير بيئة الأعمال والبيئات القانونية. يمكن أن تصبح الأنظمة القانونية أيضًا غير مستقرة ، حيث تصبح العقود فجأة غير قابلة للتنفيذ بسبب السياسة الداخلية.



# القيم الثقافية الوطنية

الاختلافات الثقافية تخلق تحديات لإدارة الموارد البشرية

تتعلق القيم الثقافية بمعايير السلوك والمعتقدات

الثقافة الوطنية غارقة في تاريخ البلد ، والتقاليد الاجتماعية للمجتمع ،  
والفلسفة السياسية والاقتصادية ، والنظام القانوني



# أبعاد الثقافة الوطنية



ستة أبعاد للثقافة الوطنية:

قوة المسافة

الفردية الجماعية

المؤنث المذكر

تجنب عدم اليقين

البراغماتية / المعيارية

التساهل / ضبط النفس

# ابعاد الثقافة لدى هوفستيد

تصف **مسافة القوة** المدى الذي يتم فيه توزيع القوة بشكل غير متساو.

تعزز ثقافات المسافات عالية القوة السيطرة الهرمية ، ولا يتوقع الأعضاء عمومًا تبريرًا للإجراءات التي يتخذها من هم في السلطة.

تتبنى ثقافات مسافة القوة المنخفضة مساواة أكبر وتبريرًا أكبر للإجراءات ، لا سيما عندما تخلق الإجراءات ضررًا للفرد أو مجموعة.



# ابعاد الثقافة لدى هوفستيد

تشير **الفردية** إلى المدى الذي يركز فيه الفرد على رفاهيته الخاصة مقارنة بالآخرين. تصف الجماعية الاهتمام برفاهية المجموعة الأكبر مثل الأسرة أو زملاء العمل أو المجموعات الأخرى.

تضع **الثقافات الذكورية** قيمة عالية على الإنجاز والجائزة المادية والتأكيد. تتبنى الثقافات الأنثوية التعاون والتواضع ونوعية الحياة.



# خصائص القوى العاملة



تخلق خصائص القوى العاملة تحديات في جميع أنحاء العالم  
تتشكل القوى العاملة في كل بلد من خلال مجموعة متنوعة من القوى ،  
على سبيل المثال:

تسببت سياسة الطفل الواحد في الصين في حدوث نقص في العمالة  
الثقافة اليابانية لا تفضل العلاقات الرومانسية نسبيًا

# خصائص القوى العاملة



التحصيل العلمي هو اعتبار مهم. يحذر تقرير صادر عن معهد ماكينزي العالمي من أن العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم تواجه نقصًا في العمالة من العمال ذوي المهارات العالية سيستمر لسنوات قادمة. ويشير التقرير إلى أن الفجوات بين عرض العمالة والطلب على العمالة ستزداد بين 3٪ و 11٪ حسب كل دولة. وفي الوقت نفسه ، فإن العمال ذوي المهارات المتدنية سوف يتجاوزون بكثير الطلب على خدماتهم. وتعتبر أنظمة التعليم الابتدائي غير الملائمة في العديد من البلدان من العوامل الرئيسية التي تساهم في هذه الاتجاهات.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# خصائص القوى العاملة



يلعب دور النوع الاجتماعي دورًا مهمًا في التأثير على التوظيف. يمكن أن ينطوي التعيين العالمي للنساء وأفراد الأقليات العرقية والإثنية على قضايا ثقافية وقانونية. للأسف ، المواهب النسائية قليلة الاستخدام في البلدان الناشئة. يمكن تفسير ذلك جزئيًا بالقيود والضغوط المتعلقة بالأسرة ، فضلاً عن القضايا المتعلقة بالعمل التي تجتمع لإجبار النساء إما على الاستقرار في وظائف مسدودة أو ترك القوة العاملة.



# مثال

ومع ذلك ، على سبيل المثال ، تنتقل النساء بسرعة إلى مناصب الإدارة. في عام 2009 ، شكلت النساء حوالي 40 في المائة من القوة العاملة البرازيلية ، لكنهن شغلن 45 في المائة من الوظائف الإدارية و 30 في المائة من المناصب التنفيذية. الصين لديها أعلى معدل مشاركة نسائية في القوة العاملة بين جميع دول مجموعة بريك ، مع 75 في المائة من النساء بين 15 و 65 في القوة العاملة.





# التوظيف الدولي



أنواع الموظفين العالميين  
مناهج التوظيف العالمي

# أنواع أعضاء الطاقم الدولي

**الوافد:** الموظف الذي يعمل في شركة ليس من مواطني الدولة التي تقع فيها الشركة ، ولكنه مواطن في الدولة التي يوجد بها المقر الرئيسي للمنظمة.

**مواطن البلد المضيف:** جنسية الموظف هي نفس جنسية موقع الشركة الفرعية

**مواطن بلد ثالث:** مواطن من دولة واحدة ، يعمل في دولة أخرى ، ويعمل لدى منظمة مقرها في دولة ثالثة





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# طرق التوظيف الدولي

من خلال التوظيف Ethnocentric، تقوم الشركات بالاستعانة بالعمالة الوافدة لتوظيف مناصب رفيعة المستوى في الخارج. تفترض هذه الاستراتيجية أن وجهات نظر الشركة الأم يجب أن تكون لها الأسبقية على وجهات النظر والقضايا المحلية، وأن المغتربين سيكونون أكثر فاعلية في تمثيل وجهات نظر الشركة الأم.

عندما يتم استخدام مواطني الدولة المضيفة في جميع أنحاء المنظمة، من أعلى إلى أسفل، يشار إليها باسم التوظيف polycentric. الأساس المنطقي لاستخدام هذا النموذج هو أن مواطني البلدان المضيفة أكثر استعدادًا للتعامل مع ظروف السوق المحلية.

# مناهج التوظيف الدولي

يتشابه التوظيف Regio centric مع نهج polycentric، ولكن المجموعات الإقليمية من الشركات التابعة تعكس استراتيجية المنظمة و عمل الهيكل كوحدة واحدة.

إن التوظيف geocentric هو نهج توظيف يستخدم استراتيجيات أعمال متكاملة في جميع أنحاء العالم. تحاول الشركة دائمًا توظيف أفضل شخص متاح لهذا المنصب ، بغض النظر عن المكان الذي يأتي منه هذا الفرد. يعد هذا النموذج الأكثر تعقيدًا و يتم استخدامه فقط من قبل الشركات العالمية الحقيقية.

# توظيف مواطني الدولة المضيفة

أحد أكبر الأخطاء التي يمكن ارتكابها هو افتراض أن أساليب التوظيف التي تعمل في الشركة الأم ستكون فعالة أيضاً في تجنيد مواطني الدولة المضيفة.

على سبيل المثال ، الخطأ الذي يرتكبه العديد من المجندين هو الاعتقاد بأن جميع البلدان في أوروبا متشابهة أو متشابهة. إن التفكير في أن إيطاليا شبيهة بفرنسا لمجرد أن البلدان قريبة من بعضها البعض يشبه الاعتقاد بأن الولايات المتحدة تشبه المكسيك لأنهما جيران في أمريكا الشمالية.

# اختيار المغتربين



غالبًا ما يتم اختيار الوافدين من بين أولئك الذين يعملون بالفعل داخل المنظمة ، باستخدام عملية من أربع مراحل:

في الاختيار الذاتي ، يحدد المرشحون ما إذا كانوا جاهزين لمهمة دولية، وما إذا كان أزواجهم وأطفالهم مهتمون بالانتقال إلى الخارج ، وما إذا كان هذا هو أفضل وقت للانتقال.

تتضمن المرحلة التالية إنشاء قاعدة بيانات مرشح منظمة وفقًا لاحتياجات التوظيف في الشركة. تتضمن قاعدة البيانات معلومات مثل التوافر واللغات المنطوقة وتفضيلات الدولة والوظائف التي يكون الموظف مؤهلاً لها.

تتضمن المرحلة الثالثة تقييم الجاهزية الفنية والإدارية لجميع المرشحين المحتملين للمهمة.

في المرحلة النهائية ، يتم تحديد شخص واحد واختياره مبدئيًا.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# القيام بالتحقيق



إن إجراء تحقيقات في الخلفية عند العمل في البيئة العالمية هو أمر مساوٍ أو أكثر أهمية مما هو عليه في الولايات المتحدة ، ولكن الاختلافات بين الثقافات والبلدان غالبًا ما تخلق حواجز. لكل دولة قوانينها وعاداتها وإجراءاتها الخاصة بفحص الخلفية. على سبيل المثال ، لا تسمح المملكة المتحدة للأطراف الثالثة بالوصول المباشر إلى السجلات الجنائية التي تحتفظ بها الشرطة المحلية. بدلاً من ذلك ، يجب على طالب الوظيفة ومنظمة التوظيف التوقيع على طلب رسمي وإرساله ، وقد يستغرق الأمر ما يصل إلى 40 يوم عمل للحصول على المعلومات.

# تتمة الموارد البشرية الدولية

التوجيه والتدريب قبل الانتقال

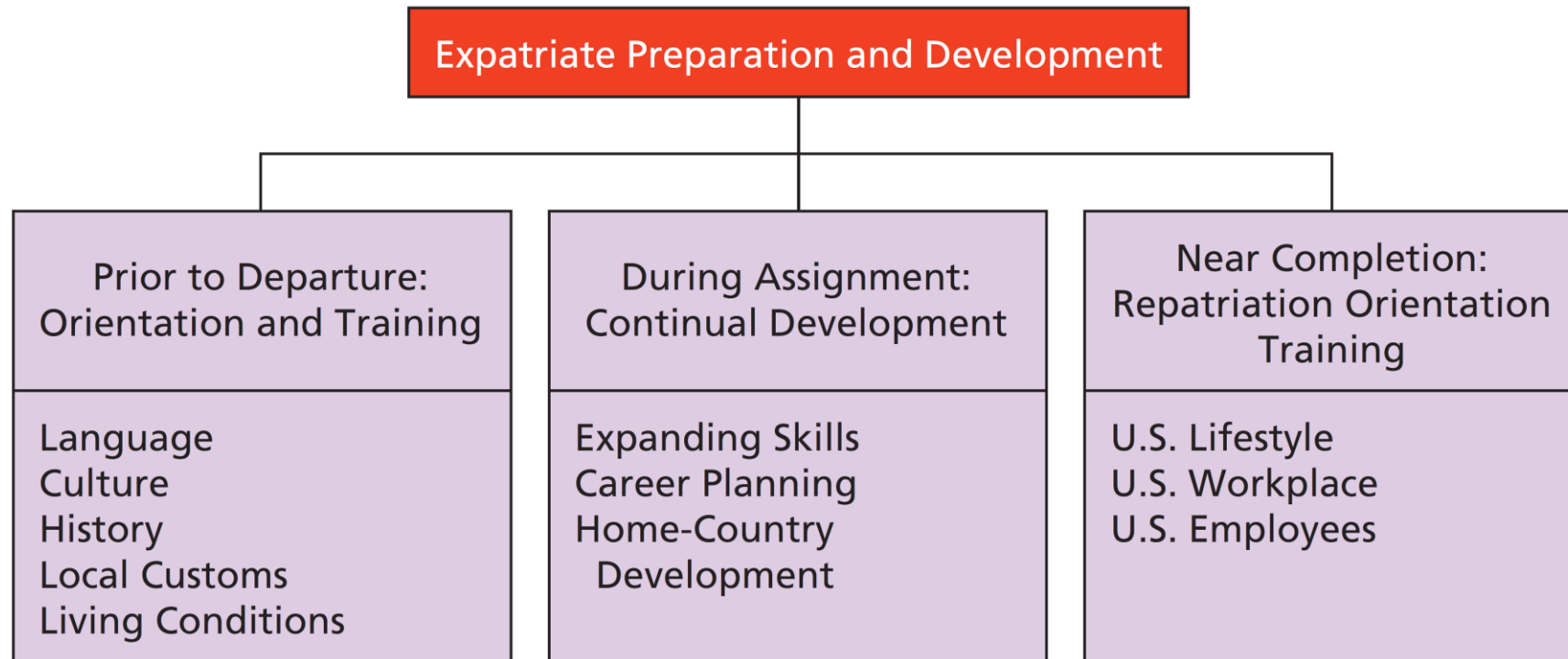
التطوير المستمر: المساعدة والتدريب عبر الإنترنت

التوجيه والتدريب للعودة إلى الوطن





# برنامج إعداد وتطوير المغتربين



# التدريب والتوجيه قبل الانتقال



ضروري قبل أن تبدأ المهمة الى الخارج  
المغترب يحتاج إلى فهم ما يجب وما لا يجب فعله ثقافيًا  
يجب أن يكون متمكنًا من اللغة

# التطوير المستمر: المساعدة والتدريب عبر الإنترنت

تقدم الشركات الآن المساعدة والتدريب عبر الإنترنت في مجالات مثل الخدمات المهنية ، والتدريب عبر الثقافات ، وبرامج مساعدة الموظفين  
يمكن استخدام التكنولوجيا لتوفير الاتصال والدعم المستمر



# • التوجيه والتدريب للعودة إلى الوطن



العودة إلى الوطن: عملية إعادة الوافدين إلى الوطن  
أبلغ عدد كبير جدًا من المديرين العائدين عن عدم رضاهم عن العملية  
حتى أن بعض الوافدين لا يضمنون الحصول على وظيفة عند عودتهم

# التعلم الإلكتروني الدولي

خلقت العولمة حاجة خاصة للتعلم الإلكتروني ، والشركات تتبناه لتدريب القوى العاملة العالمية. في الماضي ، كان من المرجح أن يكلف برنامج التدريب في الشرق الأقصى لشركة مقرها الولايات المتحدة ما بين 250 ألف دولار و 500 ألف دولار للسفر والنفقات ذات الصلة. يعتقد الكثيرون أن التدريب المباشر بقيادة المعلم لا يزال أكثر فاعلية ، ولكن السؤال الذي يجب طرحه هو ما مدى فاعلية هذا التدريب؟ غالبًا ما يسمح التعلم الإلكتروني للشركات بتوفير المال مع استمرار تلقي منتج تدريب جيد. التحدي الأكثر وضوحًا لأي تطبيق عالمي للتعليم الإلكتروني هو الفشل في التعرف على تأثير الاختلافات الثقافية على نجاح البرامج. يعد تطوير البرامج بالشراكة مع السكان المحليين أحد أفضل الطرق لضمان ملائمة البرامج ثقافيًا وتلبية احتياجات الشركة.

# فرق افتراضية في البيئة الدولية

➤ أصبحت الفرق الافتراضية شائعة في العديد من المنظمات. أجرت شركة Intel مؤخرًا دراسة كشفت أن ما يقرب من ثلثي موظفيها تعاونوا مع أعضاء الفريق الموجودين في مواقع مختلفة وفي مناطق مختلفة.

➤ مع الفرق الافتراضية ، لا يتعين على أعضاء الفريق مقابلة العمل وجهًا لوجه ، وبالتالي القضاء على "الوقت الميت" الناجم عن السفر.



# الصعوبات التي تواجهها الفرق الافتراضية

- غالبًا لا يشعر أعضاء الفريق المشتتون بأنهم متصلون أو ملتزمون بالفريق كما لو كانوا مع فريق قريب منهم.
- قد يكون هناك شعور بالانفصال ناتج عن التواصل بشكل أساسي من خلال البريد الإلكتروني والرسائل الفورية والمؤتمرات الصوتية.
- تزداد مشاكل الاتصال بين أعضاء الفريق مع اختلاف الأوقات الزمنية التي تفصل بينهم. إذا تداخلت أيام عملهم بما يكفي للسماح بالمكالمات الهاتفية ، فسيكون ذلك أكثر قابلية للإدارة. إذا لم تتداخل أيام العمل على الإطلاق ، فيجب أن تعتمد حصرًا على البريد الإلكتروني والبريد الصوتي.





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# الصعوبات التي تواجهها الفرق الافتراضية

أخيرًا ، هناك مشاكل لغوية وثقافية.

يهتم العديد من الآسيويين بحفظ ماء الوجه إذا لم يفهموا شيئًا ما. قد يترددون في طرح الأسئلة التي من شأنها أن تكشف عن جهلهم ، وبالتالي توسيع فجوة الاتصال.





# تعويض مواطني الدولة المضيفة

في الأمور المتعلقة بالتعويضات ، يجب على المنظمات التفكير عالميًا ولكن العمل محليًا. أحد أسباب انتقال المنظمات إلى مناطق أخرى من العالم هو زيادة قدرتها على المنافسة على أساس عالمي. على الصعيد العالمي ، فإن مسألة ما الذي يشكل أجرًا ليومًا عادلًا ليست معقدة كما هي في الولايات المتحدة ؛ عادة ، يكون التعويض أعلى بقليل من معدلات الأجور السائدة في المنطقة. ومع ذلك ، يجب مراعاة الاختلافات في القوانين وتكاليف المعيشة والسياسات الضريبية وعوامل أخرى عندما تقوم الشركة بإنشاء حزم تعويضات عالمية.

# تعويض مواطني الدولة المضيفة

عوامل يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار:

متطلبات الحد الأدنى للأجور

معلومات وقت العمل مثل الإجازات السنوية ووقت الإجازة والأجر

قواعد التوظيف والإنهاء

الوائح التي تغطي ممارسات الفصل





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# تعويض مواطني الدولة المضيفة



غالبًا ما تلعب الثقافة دورًا في تحديد التعويضات  
تشجع ممارسات أمريكا الشمالية الفردية والأداء العالي  
تركز البرامج الأوروبية عادةً على المسؤولية الاجتماعية  
يعتبر النهج الياباني التقليدي العمر وخدمة الشركة من المحددات  
الأساسية للتعويض

# تعويض المغتربين

بالنسبة للمديرين المغتربين ، فإن الوضع أكثر تعقيدًا من مجرد دفع معدلات أعلى من التعويضات المحلية للبلد المضيف. تشمل أكبر تكاليف العمالة الوافدة لشركة ما الراتب الإجمالي والإسكان وبدلات غلاء المعيشة والانتقال المادي. في السنوات القليلة الماضية ، واجهت الشركات تحديات إضافية عندما حاولت أن تصبح عالمية.



# تعويض المغتربين



تضمن معظم الشركات أن تعويضات المغتربين تحسب التكاليف الإضافية التي قد تكون مرتبطة بالانتقال إلى بلد آخر والعيش فيه. يوفر نهج الميزانية العمومية للمغتربين مستوى المعيشة الذي يتمتعون به عادةً في الولايات المتحدة أو في موطن المغتربين. وبالتالي ، فإن الولايات المتحدة أو البلد الأم هي المعيار لجميع المدفوعات. هذا النهج له قيمة استراتيجية للشركات لسببين مهمين. أولاً ، يحمي هذا النهج مستويات معيشة المغتربين. بدونها ، ستواجه الشركات صعوبة في تعيين موظفين مؤهلين في مهام دولية. ثانيًا ، يمكن نهج الميزانية العمومية للشركات من التحكم في التكاليف لأنه يعتمد على مؤشرات موضوعية تقيس فروق التكلفة بين الولايات المتحدة والدول الأجنبية.

# السلامة والصحة الدولية



من المرجح أن يكون الموظفون الذين يعملون في بيئة آمنة ويتمتعون بصحة جيدة منتجين

غالبًا ما تكون العمليات العالمية التي تتم في الولايات المتحدة أكثر أمانًا وصحة من عمليات الدولة المضيفة  
ليست آمنة مثل العمليات المماثلة في الولايات المتحدة.

# برامج السلامة الدولية

تستمر الشركات العالمية في مواجهة مخاطر السلامة العالمية

كانت كارثة بوبال عام 1984 أسوأ كارثة صناعية في التاريخ

اكتشفت الشركات أن الطريقة التي تعامل بها موظفيها في أي مكان على كوكب الأرض يمكن أن تشكل خطرًا على سمعتها

يجب أن يهتم أرباب العمل أيضًا بالقضايا الصحية لمواطني البلدان المضيفة





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# الموظفين العالميين وعلاقات العمل

تختلف قوة وطبيعة النقابات من بلد إلى آخر

تتراوح من غير موجود إلى قوي نسبيًا





شكرا لكم