الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس -
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر ادارة الابتكار والتسويق

أثر استراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية

دراسة حالة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال دولية

من إعداد الطالبة
هواري فاتحة

تحت إشراف :
أ.د رادي نورالدين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الوظيفة	الجامعة	الصفة
صحراوي بن شيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	رئيسا
رادي نورالدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مقررا
بن منصور عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشا
كوديد سفيان	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عين تموشنت	مناقشا
يحياوي سليمان	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا
بن علال بلقاسم	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي البيض	مناقشا

السنة الجامعية 019! 2020

شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني ومكنني من انجاز هذا العمل .ففي هذا الصدد أشكر كل الذين ساعدوني في انجاز هذا العمل و على رأسهم الأستاذ الدكتور صحراوي بن شيحة، يعجز الكلام عن التعبير بما في داخلي من تقدير وشكر واحترام لكل ما فعلته معنا منذ نجاحنا في مسابقة الدكتوراه الى غاية تخرجنا.

كما نوجه شكرنا و امتناننا الى السيد مدير مخبر ادارة الابتكار والتسويق الأستاذ الدكتور صحراوي بن شيحة لقبوله تكويننا في المخبر، لولا جهودكم الظاهرة للعيان في تسيير المخبر من ملتقيات وتكوين طلبة الدكتوراه وموائد مستديرة لما تمكنا من مواصلة النجاح، مهما شكرنا فسوف نظل مقصرين في حقك ولن نجيد التعبير عن علو قدركم.

كما أشكر الأستاذ المؤطر **"رادي نورالدين** والذي أتمنى له مشوار عمل زاهر .

كما أشكر السيد طاهر معمري مدير الموارد البشرية لشركة هاليبرتون على تعاونه وتقديمه لنا يد المساعدة من خلال كل المعلومات المقدمة. والشكر موصول أيضا للأستاذ الفاضل صحراوي بن شيحة مدير مخبر الابتكار والتسويق .

والفضل الكبير للعلي القدير صاحب التصرف والتدبير سبحانه وتعالى.

اهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح

أهدي عملي المتواضع هذا الى:

- أمي وأبي حفظهما الله
- زوجي حفظه الله
- جميع أفراد عائلتي
- أصدقائي و زملاء العمل

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على شركة دولية وهي شركة هاليبرتون، وقمنا بتصميم استمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة ، وقد تم توزيعها على المغتربين بالشركة محل الدراسة. وبعد استرجاعها، تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، ومناقشة النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن: لاستراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة بعدا استراتيجيا، وأنها تولي أهمية كبيرة لكل عناصر استراتيجية الموارد البشرية الدولية، وأن استراتيجية الموارد البشرية الدولية وبجميع عناصرها تؤثر إيجابا على أداء الشركة الدولية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الموارد البشرية الدولية، إدارة المغتربين، الأداء الوظيفي، أداء الشركات الدولية.

Abstract:

This study aims to determine the impact of the international human resources strategy on the performance of international companies, adopting the descriptive analytical approach where we conducted a field study on an international company, Halliburton, and we designed a form as a basic tool for data collection, including a set of phrases that measure the variables of the study, and has been distributed to expatriates in the company in question. After retrieving it, the data were processed statistically using the Social Science Statistical Packages Program, and then we presented and analyzed the results of the study, and discussed the results.

This study results that the company's international human resources strategy studied has a strategic dimension, it attaches great importance to the various elements of the

international human resources strategy. and that the international human resources strategy and all its components positively affect the performance of the international company under study.

Key words: international human resource strategy, expatriate management, job performance, international corporate performance.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر	أ
الاهداء	ب
الملخص	د -
فهرس المحتويات	ط
قائمة الجداول	ل ;
قائمة الأشكال	م
مقدمة عامة	ش -
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية	1 28
تمهيد	01
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الدولية	02
المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية	02
المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية	03

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: مؤشرات إدارة الموارد البشرية الدولية	04
المبحث الثاني: إدارة المغتربين في الشركات الدولية	08
المطلب الأول : تعريف الموظفين المغتربين وايجابياتهم وأسباب فشلهم	08
المطلب الثاني: التكيف الثقافي الدولي	12
المطلب الثالث : أسباب فشل المغتربين	26
خلاصة الفصل الأول	28
الفصل الثاني: استراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية	9 67
تمهيد	29
المبحث الأول : مفهوم استراتيجية الموارد البشرية الدولية	30
المطلب الأول : تعريف الاستراتيجية	30
المطلب الثاني : خصائص الاستراتيجية	32
المطلب الثالث : مستويات الاستراتيج ة	34
المطلب الرابع : نموذج استراتيجية الموارد البشرية الدولية	36
المطلب الخامس : محددات استراتيجية الموارد البشرية الدولية	40
المبحث الثاني : عناصر استراتيجية الموارد البشرية الدولية	45

فهرس المحتويات

المطلب الأول: استراتيجية التوظيف الدولي	45
المطلب الثاني: استراتيجية التدريب الدولي	48
المطلب الثالث: استراتيجية تقييم أداء المغتربين	54
المطلب الرابع: استراتيجية التعويض الدولي	64
المطلب الخامس: استراتيجية التكيف بعد العودة	64
خلاصة الفصل الثاني	66
الفصل الثالث: أداء الشركات الدولية	8 103
تمهيد	68
المبحث الأول: الشركات الدولية	69
المطلب الأول: تعريف الشركات الدولية وخصائصها	69
المطلب الثاني : دوافع نشوء الشركات الدولية	74
المطلب الثالث : أشكال أعمال الشركات الدولية	75
المطلب الرابع : تصنيف الشركات الدولية وفق معيار التوظيف	80
المبحث الثاني : قياس أداء الشركات الدولية	82

فهرس المحتويات

المطلب الاول : تعريف الاداء	82
المطلب الثاني : أنواع الأداء	85
المطلب الثالث : مؤشرات قياس أداء الشركات الدولية	87
المطلب الرابع : طرق قياس أداء الشركات الدولية	93
خلاصة الفصل الثالث	103
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول واقع تأثير استراتيجية الموارد البشرية على أداء شركة هاليبرتون	04 148
تمهيد	104
المبحث الأول: مجالات الدراسة	105
المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة	105
المطلب الثاني : المجال البشري للدراسة	108
المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة	109
المبحثالثاني الإجراءات منهجيةالدراسةالتطبيقية	111
المطلبالأول الإطارالمنهجيللدراسةالتطبيقية	111
المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة	115

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدّراسة	116
المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة	121
المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان	121
المطلب الثاني : اختبار الفرضيات	136
المطلب الثالث : مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة	140
المطلب الرابع مناقشةنتائجاختبارفرضياتالدراسة	145
خلاصة الفصل الرابع	148
الخاتمة العامة	155 50
قائمة المر اجع	167 56
الملاحق	176 68

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1)	مجموعة تعاريف أعطيت للشركات الدولية	70
(2)	المصطلحات التي أطلقت على الشركات الدولية وخصائصها	72
(3)	مزايا وعيوب استخدام الموظفين المغتربين كموظفي الفروع الدولية	80
(4)	مزايا وعيوب استخدام الموظفين المحليين كموظفي الفروع الدولية	81
(5)	عدد الموظفين الدوليين المغتربين في الشركة محل الدراسة	108
(6)	نتائج توزيع الاستبانة	112
(7)	محاور الدراسة وأرقام العبارات	113
(8)	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	113
(9)	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط	114
(10)	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها	115

قائمة الجداول

1.)	معامل الفا كرونباخ للاستمارة	116
2.)	توزيع افراد العينة وفقا لمتغير الجنس	117
3.)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنسية	118
4.)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	119
5.)	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودلالة كل عبارة من عبارات المحور الأول	121
6.)	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودلالة كل عبارة من عبارات المحور الثاني	124
7.)	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودلالة كل عبارة من عبارات المحور الثالث	126
8.)	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودلالة كل عبارة من عبارات المحور الرابع	128
9.)	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودلالة كل عبارة من عبارات المحور الخامس	130
10.)	النسب المئوية، المتوسط حسابي، الانحراف المعياري ودلالة كل عبارة من عبارات المحور السادس	133
11.)	علاقة استراتيجية التوظيف الدولي ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية	136
12.)	علاقة استراتيجية التدريب الدولي ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية	137

13)	علاقة استراتيجية تقييم الأداء ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية	137
14)	علاقة استراتيجية التعويضات الدولية ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية	138
15)	علاقة استراتيجية التكيف بعد العودة ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدوا ة	139

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1)	مراحل التكيف الثقافي	25
(2)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	118
(3)	توزيع أفرد العينة وفقا لمتغير الجنسية	119
(4)	المدرج التكراري الخاص بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	120

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يتعينعلـ: الشركات الدولي أنتخلقوتحافظعلىالميزةالتنافس في ظل المنافس الدولية باستخدامأدوا إستراتيجي عالميةمختلفة؛واحـ منـ ، خلقوجودمحليفيالأسواقالد . ، إحدىالطرقلذ ق هذا وجود محليهيالموظفينمنالشركةالأمفيالشركا الفرعي فيالخار ، هذا ما أدى إلىزيادةاستخدا الشركات الدولي للمغتربينلأداءمجموعةمتنوعةمنالوظائففيعملياتهاالخارجي .

وكانتالإدارةالفعالةلهؤ لاءالموظفينمحوراهتمامكبيرفيأدبياتإدارةالمواردالبشرية الدولية (HRM).

تقوم الشركات الدولية بتعيين العديد من العمال لمهامها خارج الوطن الأم من أجل تحقيق أهدافها المرتبطة بأعمالها الدولية. لقد أدركت هذه الشركات أهمية المغتربين في أعمالها الخارجي . ، استثمرت المزيد من الموارد المالية و الجهود من أجل تحسين أدائهم مقتنعة أنّ نجاح أعمالها الخارجية منوط بأداء أفضل للمغتربين. بعبارة أخرى، أصبح الأداء الجيد للمغتربين مهما في نجاح الش ركات الدولية.

تقدرتكاليفتوظيفالوافد: لاثةإلىأربعةأضعافتكلفةتوظيفالفر المحلي .

هذالهآثارعلىمنيتماختيارهللمهامالدولية،ولماذايتمإرسـ ه

وكيفيتناسبذلكمـ الإستراتيجي العالميةالشاملـ للشركة الدولي .

ومنالشواغلالبارزةفيأدبياتالتوظيفوالاختيارالدوليةفشلالمغتربين .

يصبحهذاالفشلأزمةدوليةبالنسبـ للشركات الد . وقدحددتعدةدراساتالأسبابالكامنةوراءالفشل . علىسبيلالمثال،عودةالوافدينقبلالأوانوغيابالتكيفعبرالثقافاتمنقبلالمغتربينأوأزواجهمأوأسرهمهيبعضالميزاتالـ محدد . فضلاعنالأداءالضعيفالتييمكنأنتنشأخلالمهمةدولي .

المغتر ، نالذينأرسلوا إلىالخارجيعودونقبلالأوانبسببعدمالرضـ عنوظائفهمأوتأثيرصدمةالثقاف .

وقديعانيالمغتربالذيعادقبلالأوانمنالإحباطوفقدانالهيبةبينأقرانه،مماقديؤثرسلباًأيضاًعلىأدائهفي الشركة الأم.

إلا أنه إذاتمإكما؛ لمغتربي مهماتهم الدولي بنجاح،فإنالفوائدالمكتسبةستكونعائدالاستثمارللشركة ويتمتحقيقنقلالثقافةوالمعرفةومراقبةالإدارةوالأهداف زيادة أرباحالشركاتالفرعية.. الخ .

وإلىجانبذلك،ستكونتجربةدوليةجيدةللمغتربلتطويرحياتهالمهنيةومهاراتهالقياديةفيالمستقبل .

أولا: طرح إشكالية الدراسة

بناءعلىماتقدّم،فإنإشكاليةالبحثتتمحورحولالسؤالالرئيسيالتالي:

إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية؟

ولتحليلإشكاليةالبحث،نطرحالأسئلةالفرعيةالتالية:

- هل تأثر إستراتيجية التوظيف الدولي على أداء الشركات الدولية ؟
- هل تأثر إستراتيجية التدريب الدولي على أداء الشركات الدولية ؟
- هل تأثر إستراتيجية تقييم الأداء الدولي على أداء الشركات الدولية ؟
- هل تأثر إستراتيجية التعويضات الدولية على أداء الشركات الدولية ؟
- هل تأثر إستراتيجية التكيف بعد العودة على أداء الشركات الدولية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجةإشكاليةهذاالبحث،تمصياغةالفرضياتالتالية:

الفرضية الأولى : يوجد تأثير إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية.

الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية الدولية و أداء الشركات الدولية.

ثالثا: أهداف الدراسة

سعؤ هذه الدراسة إلىتحقيقجملةمنالأهداف،نذكرأهمهافيمايلي:

- اعتبار المورد البشري الدولي(المغترب) أصلا استراتيجيا من أصول الشركة الدولية،والموجه الأول لأدائها الدولي.

- التأكيد على أهمية استراتيجية الموارد البشرية الدولية وضرورة توافقها مع الاستراتيجية الشاملة للشركات الدولي .

- التأكيد على واقع ومستوى أهمية ممارسة الشركات الدولية لاستراتيجية الموارد البشرية الدولية بمختلف عناصرها والتي تتلخص في معايير تعيين واختيار الموظفين الدوليين وتدريبهم المستر خلال دورة الاغتراب وتوفير لهم الدعم المادي وتقييمهم قبل عملية الاغتراب وبعد العودة.

- تقييماتجاهتأثيرودرجةمساهمة إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في تعزيز أداء الموظف الدولي وتكيفه مع بيئة وثقافة الدولة المضيفة.

- تقديم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات دراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

رابع : أهميد الدراسد وأسباباختيارالموضوع

أصبحت إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في المقدمة كواحدة من أحدث المجالات الفرعية لإدارة الموارد البشرية على مدى العقد الماضي. وهذا لأهمية الموظف الدولي لما يؤديه من مجموعة متنوعة من الوظائف الخارجية في عمليات الشركات الدولية، وهذا ما يبرر زيادة استخدام هذه الشركات للموظفين الدوليين (المغتربين). وكانت الإدارة الفعالة لهؤلاء الموظفين الدوليين محور اهتمام كبير في أدبيات إدارة الموارد البشرية الدولية.

وفي المقابل تعددت الأبحاث والدراسات حول إدارة المغتربين، خاصة الدراسات الأجنبية، إلا أن الأبحاث باللغة الـ ربية التي تناولت هذا الموضوع بمتغيراته الأساسية هي محدودة جدا، إن لم نقل

منعدمة، فمعظم الدراسات التي كانت حول إستراتيجية الموارد البشرية الدولية وإدارة المغتربين ركزت على معايير اختيار وتعيين الموظفين الدول ن وتدريبهم والعوامل التي تؤثر على أدائهم، وسبل كيفهم مع بيئة العمل الأجنبية، وأسباب فشلهم في تأدية مهامهم الدولية. ومن خلال دراستنا هذه، نحاول التعرف على مدى أهمية عناصر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية، والتي تضمن التسيير الفعال للموظفين الدوليين، وأثر ذلك في تحقيق ميزة تنافسية ل ذه الشركات وتحسين أدائها على المستوى الدولي، خاصة وأنه تم التركيز على دراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية وأهميتها في الشركات الدولية كمتغير أساسي يؤثر في الأداء الوظيفي للمغتربين، وبالتالي خلق ميزة تنافسية وتحسين أدائها. ونساهم في توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجية الموارد البشرية الدولية بمختلف عناصرها في الشركات الدولية في تحفيز مواردها الدولية بالشكل الذي يجعلها تسعى لاستغلال طاقاتها وقدراتها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

خامسا: منهج الدراسة

سيتمالاعتمادفيإنجازه ه الدراس على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج انتشارا في العلوم الاجتماعية، فمن خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها. إضافةإلىمنه التحليلي وكذا منهج دراسة حال فيالجانبالتطبيقي؛ حيث سيتم إجراء الدراسة الميدانية في شركة ه ليبرتون النفطية بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي تتضمن محاور تضم عددا من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وتخدم أهداف البحث. كما سيتم الاعتماد على المقابلة الشخصية في مختلف مراحل إجراء الدراسة ميدانية، إضافة إلى بعض الوثائق والإحصائيات. وسيتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، iPPS، 22 ، الذي يحتوي مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي ، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

سادسا: الدراسات السابقة

سنقومفيمايليبعرضبعضالدراساتوالأبحاث ذات الصلة بأحد متغيرات الدراسة أو كليهما، وفق تسلسلها الزمني، وذلك في حدود اطلاعنا، على النحو التالي:

. . دراسة **Muhammad Awais Bhatti, Veera Pandiyan Kaliani Sundram& Hoe Chee Lee (2012)** تحت عنوان : **" Expatriate Job Performance and Adjustment: Role of Individual and Organizational Factors"** هدفت إلى توفير إطار نظري لدور العوامل الفردية و التنظيمية التي تؤثر على أداء و تكيف المغتربين التي لم يتم التطرق إليها من طرف الباحثين السابقين، و تم في هذا الصدد الاطلاع على مقالات من قواعد بيانات مختلفة، فضلا عن الكتب و المجلات المتخصصة.

انطلاقا من الثغرات السابقة، توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار نظري شامل و الخروج ببعض التوصيات، و يوفر هذا الإطار المقترح منطلا نظريا للعوامل التنظيمية و الفردية بما في ذلك عوامل مثل الكفاءة الذاتية، التجارب الدولية السابقة، الحساسية الثقافية و الشبكات الاجتماعية.

تقترح هذه الدراسة أنّ تكيف عمال المهام الخارجية(التفاعل الحاصل أثناء التكيف مع العمل بصفة عامة) يعتبر العامل الوسيط في العلاقة التي تربط كلا من العوامل الفردية (الكفاءة الذاتية، التجارب الدولية السابقة، الحساسية الثقافية و الشبكات الاجتماعية)، العوامل التنظيمية (الدعم المباشر و غير المباشر) و أداء المغتربين(يُقيم بواسطة المقارنة و من طرف المشرف أو المراقب).

تم التوصل إلى الإطار المقترح انطلاقا من الدراسات النظرية و التطبيقية السابقة، و ذلك في سبيل سد الفجوة الموجودة و المساهمة في إثراء الجانب النظري للموضوع. بناء على الإطار المقترح، تحث هذه الدراسة الباحثين على اختبار المقترحات المتوصل إليها بهدف فهم أفضل للعوامل الفر ية و التنظيمية كعوامل تنبؤية لتكيف المغتربين و أدائهم.

2. دراسة Yi-Tzu Chung, Chenter Ho(2012) : تحت عنوان " **TheOversea Expatriates of Human Resource Management Practices In Taiwan - Vietnam Cross Country Enterprises"** تهدف إلى دراسةآثار الدعمالتنظيميعلىالاحتفاظبالمغتربين . حيث جمع الباحث المعلوماتمنخلالمسحلأكثرمن 50 شركةتايوانيةفيفيتناموقد بمقابلاتمع 10 مدراء تنفيذيينيعملونفيشركاتتايوانيةفيفيتنا . بعدتحليلنتائجالمسحو المقابلات،فإننتائجهذاالبحثهي :

- . الدعمالتنظيميالمتصو : تدريباتالمغتربينتركزفيالغالبعلىالمهاراتالتقنيةولكنليسالمهاراتعلى التكيف مع الاختلافا الثقافي .
- ! . إندالدعمالتنظيميالمتصورلهتأثيرإيجابيعلى التكيفمع بيئة البلد المضيف .
- { . التكيفالثقافلهتأثيرإيجابيعلىنيته في البقاءفا فيتنا .
- | . يظهر الدعمالتنظيميالمتصورتأثيراًإيجابيً علىنيته . التكيف الثقافهو عاملوسيطبينالدعمالتنظيميالمتصورو عزمهمعلىالبقاءفا فيتنا .

تشير نتائجهذاالبحثإلىأنالدعمالشاملمنالشركةهو عاملرئيسيللمغتربينللبقاءفا فيتنا . سيكونذلكأيضًامفتاحالعملالناجحللشركةفا فيتنا .

{ . دراسة Noorziah Mohd Salleh and Jacqueline Koh(2013):تحت عنوان " **Analysing the unctions of short-term expatriate assignments"** تهدف إلىتقديم صورةأوضحعنالوظائفالرئيسيةلمهامالمغتربينقصيرةالأجل حيث تستند إلىنتائجدراسةتجريبيةشملت 84 منالذينأجريتمعهممقابلاتمنشركاتمختلفة تتوا مختلف البلدان المضيف كانمنأجريتمعهمالمقابلاتمدراءبشكلرئيسيمنشركاتماليزيةوأستراليةوسنغافوريةتعملدوليً كانتمدةالم قابلاتفيالمتوسط ساعةو 30 دقيقة . تمعملالعديدمنالملاحظاتو التسجيلاتالصوتيةخلالالمقابلات .

تماستخداماالتحليل لمواضيع وتقنيةالمقابلاتالمتقاربةلتحليلالبيانات،و التيشكلتطبيعةالتعييناتقصيرةالمدى وتناقشهذهالورقةأسبابإرسالالمديرينالمغتربينعلىالمدىالقصير إلىالخارجبدلامنالمديرينالمغتربينعلىالمدىالطويل،وتوفرمعرفةمفيدةعنالاختلافاتبينالانتداباتالقصيرةالأجلو الطويلةالأجللمديريالموارد بشري .

ا . دراسة Mehtap Aracı (2015) : تحت عنوان " **The Barriers to Increasing the Productivity in Expatriate Management: Examples in the World and Turkey"**

تهدف إلى تقديملمحةموجزةعنبعضمشاكلالتكيفالتييواجههاالمتغيرون،

وإعطاءمعلوماتحولممارساتوآر إدارة المغتربين يالعالموتوضيحممارسات إدارة المغتربين فيتركياوالنقطةالتيوصلتإليهافيتركيامنخلالأمثلةمختلفة .

كما أن الباحث اعتبر أن هناكعددقليلمنالدراساتالتيتتناولعلىوجهالتحديدممارساتالمغتربينفيتركيا . وملأنالورقة البحثية يم . وتقديمبعضالأمثلةمنالعالم تكون مفيد لنجاحالأعمالالتيتوظفالمغتربينوالعديدمنالعلماءللدراسةفيهذاالمجال .

ب . دراسة **رزقللهحنان (018!** : تحت عنوان **دورالتدريبالدوليفيالحدمن العودةالمبكرة للموظفينالمغتربينإلىالبلد** ." تهدف إلى التعرفعلىدورالشركاتمتعددةالجنسياتفيتدريبكوادرها المغتربة منأجلالحدمنعودة المبكرة إلى الوطن.وللتعرفعلىهذاالدور،تمالاعتماد

علىالعديدمنالنقاطالمحوريةوالمتضمنةمفهومالتدريبالدوليوأساليبه،مراحلهودورهكمرتكز أساسيللعودةالناجحة .

وقدتمالتوصلإلىأنالتدريبالدوليييسهلتكيفالمغتربينداخلالبلدالمضيف،ممايجعلهيساهمبشكلكبيرفيإتماممالمهمةالدولية بنجاح .

ج . **سابعا: خطةالدراسة**

منأجلالإحاطةوالإلمامبمختلفجوانبهذاالموضوع، سيتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ويتضمن كل واحد منها عدة مباحث، كما هو موضح فيما يلي:

يتناول **الفصل الأول** الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية، وهو يضم مبحثين، حيث يتضمن المبحث الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية وذلك من خلال

تعريفها عرض تحدياتها ومؤشراتها، ونخصص المبحث الثاني لمفهوم إدارة المغتربين، حيث يتناول تعريف المغتربين وايجابياتهم، التكيف الثقافي الدولي، وأسباب فشل المغتربين .

ونتطرق في **الفصل الثاني** إلى الإطار النظري لإستراتيجية الموارد البشرية الدولية ، وهو بدوره يضم مبحثين، حيث سنخصص المبحث الأول لمفهوم إستراتيجية الموارد البشرية الدولية من خلال تعريف الإستراتيجية ومستوياتها ، بعد ذلك نقوم بتعريف إستراتيجية الموارد البشرية الدولية، وتحديد نموذج إستراتيجية الموارد البشرية الدولية، ثم نذكر محدداتها.أما البحث الثاني فيتطرق إلى عناصر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية والمتمثلة في (التوظيف الدولي، التدريب الدولي، تقييم الأداء الدولي، التعويضات الدولية، التكيف بعد العودة).

ويعالج الفصل الثالث أداء الشركات الدولية، حيث يضم مبحثين، يتناول المبحث الأول الشركات الدولية من خلال تعريفها، تصنيفها وفق معيار التوظيف، ثم دوافع نشوءها وأشكال أعمالها، أما المبحث الثاني فنخصصه لقياس الأداء من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء وأنواعه ومؤشراته وطرق قياسه.

وكان **الفصل الرابع** عبارة عن دراسةتطبيقية بعنوان: الأداء الوظيفي للمغتربين الدوليين وواقع تأثير إستراتيجية الموارد البشرية الدولية عليه بشركة هاليبرتون، حيث تم تقسيمه إلى أربع مباحث معنوية على التوالي: مجالات الدراسة، منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية، نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

ادارة الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية

الفصل الأول: ادارة الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية

تمهيد:

تنطوي إدارة الموارد البشرية الدولية ع ى تشابه وظيفي واستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ومن الناحية الوظيفية ، فإنها تؤدي تقريبا نفس مجمو ةالأنشطة مثل إدارة الموارد البشري التوظيف، والاختيار، وإدارة الأداء، والتعويض، والتدريب . الخ). وترتبط إدارةالموارد البشرية الدولية استراتيجيا ارتباطا وثيقا بإستراتيجيةالأعمال التي تقوم بها المنظمة . وتختلف إدارة الموارد البشرية الدولية عن أداره الموارد البشرية المحا ة في المقام الأول من حيث التعقيد المرتبط بإدار؛ الأشخاص عبر الحدود الوطني ومن المسائل الها ة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية عبر الوطنية سياسة توظيف موظفي الشركات الأم في المناصب الإدارية في الفروع الأجنبية. ويستخدم مصطلح الاغتراب لوصف عما ة نقل المديرين الدوليين العاملين في الفروع الأجنبية لفتر ة محدده مسبقا، عا ة تكون من سنتين إلى خمس سنوا .ولغرض تعميق الفهم والإلمام بمختلف الجوانب النظرية لإدارة الموارد البشرية الدولية، سيتم اعتماد خطة تتضمن المبحثين التاليين:

المبحث الأول: إدارة الموارد ا بشرية الدولية

المبحث الثاني: إدارة المغتربين

الفصل الأول: ادارة الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية الدولية

تشمل إدارة الموارد البشرية الدولية أنظمة عمل الشركة الدولية وممارسات التوظيف ، كما ها شمل الجوانب الفردية والجماعية لإدارة الأفرا ، فـ لا قتصر على أي نمط أو أ ديولوجية واحد إدارة الموارد البشرية الدولية تستوعب طاقات المديرين التنفيذيين والمتخصصين .

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية على أنها"عملية تدبير واستقطاب واستخدام الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف التوجه العالمي للشركة" .

وتعرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها : "تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية، ومتعددة الجنسيات، والعالمية، وتعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية، وتشمل استقطاب العاملين والاختيار والتعيين والتعويض، والتدريب، والتطوير،والترقية وتنفذ هذه المهمة تحت مظلة الإستراتيجية الشاملة للشركة وبتناغم عال معها .

كما يوجد من يعرفها بأنها : هي عملية التعيين والتخصيص والاستخدام الفعال للموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات .

---

[1] طارق علي جبار، إدارة الأعمال الدولية، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ،عمان- الأردن، 2012ص82 .

[2] زكرياء الدوري، أحمدعلي صالح، ادارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، ،عمان، الأردن، 2009ص74.

[3] Shyamal gomes,International Human Resource Management (IHRM): Conceptual Framework: Globalization, ,p02,Online research ,View it on 07/03/2020,It is available at the following link:*anyflip.com › ccpe › lvfz › basic*.

كما يمكن تعريفها على أنها : هي اختيار وتعيين العاملين في المنظمة الدولية في البلدان الأجنبية بحيث تخضع لضوابط محددة ومختلفة تتناسب مع المؤثرات البيئية السائدة في كل بلد، ومسئولة عن التدريب ونظام الرواتب والمكافآت وإدارةالأعمال المختلقة .[1]

بالتمعن في هذه التعاريف يمكن التوصل إلى أنها تشترك في القول أن إدارة الموارد البشرية الدولية هي مجموع العمليات و الأنشطة التي تقوم بها الشركـ ت الدولية أثناء ممارسة أعمالها الدولية وذلك بغرض صنع وصياغة قرارات إستراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها .

المطلب الثاني : تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية

تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية عدد من التحديات المعاصرة يمكن إجمالها ـ الآتي :

- التباين الثقافي ومسألة استقطاب العاملين من ثقافات مختلفة ، وهذا التحدي يتطلب وجود آلياتلإدارة هذه المجموعة البشرية ذات الخلفيات الثقافية غير المتجانسة وتوجيهها بشكل صحيح لأداء المهمات وبلوغ الأهداف المرسومة .
- كثرة عدد العاملين في الشركات الدولية ، والمتعد ة الجنسيات والعالمية وتشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة، وهذا التحدي يحتاج إلىآليات تنسيق غير تقليدية واستراتيجيات مرنة واعتماد تكنولوجيا معلومات عالية .
- توظيف المهارات والخبرات والمناورة فيها ، اذ يتطلب الأمر مرونة عالية في تحويل المهارات والخبرات لمختلفة بين فروع الشركات بغض النظر عن أماكنها ، وهذا التحدي يستلزم آلياتوإجراءات تضمن القيام بالمناورة بالموارد البشرية دون آثار عكسية.

[1] محمود العكة ، ادارة الاعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ط1، 2010 ، ص 59 .

ا . نشر المعرفة والابتكار، وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للشركة بغض النظر عن ، نشأها أو مصدرها .

ة . تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي ، حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي .

ة . إن مواجهة التحديات أنفة الذكر يستلزم من إدارة الموارد البشرية اعتماد جملة من المؤشرات القرارية، وهي[1] :

. تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره.

ب . تقدير كلفة إرسال العاملين للخارج بصحبة أسرته ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة .

ت . التحديد الدقيق لوصف الوظيفة موضحا فيها جميع الحقوق والوجبات .

ث . تحديد نظم التعويضات واليات تنفيذها ,

ج . تحديد مس عدات إعادة التسكين والتي تشمل الإعاشة وبدلات النقل والموصلات والتأثيث.

ج . التأييد والدعم الأسري، الذي يشمل تهيئة ثقافية لأسرة المرشح للعمل في الخارج من تعلم اللغة والثقافة والعادات والقيم والتقاليد .

المطلب الثالث: مؤشرات إدارة الموارد البشرية الدولية

لتحليل مؤشرات إدارة الموارد البشرية الدولية نتطرق إلى الطبيعة الثقافية ودورها في إدارة الموارد البشرية الدولية، ثم المدير الدولي وكيفية اختياره في الشركة وفروعها، بعدها نتطرق إلى المقارنة بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية.

[1] محمود العكة ، إدارة الأعمال الدولية،مرجع سابق، ص 60.

الفصل الأول: ادارة الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية

أولا : الطبيعة الثقافية ودورها في إدارة الموارد البشرية الدولية

إن الثقافة عامل مهم في تحديد مسار إدارة الموارد البشرية الدولية، ويمكن الاعتماد على هذه الأسس كوسيلة للاستفادة منها في التعامل معها وبين تلك التي لابد من العمل على التكييف العام لها أو إيجا الأطر الخاصة للتعامل معها. ويوجد بشكل عام أبعاد أساسية تؤثر على الأعمال وإدارة الموارد البشرية منها :

. الاهتمام بالذكور / الإناث

بـ . تباين القوة.

تـ . الفردية أم الجماعية.

ثـ . السيطرة على عدم التأكد.

جـ . التوجه طويل / قصير المدى.

ثانيا : مؤشرات عامة تبين العمل الدولي

من خلال أكثر من 71 مليون يعملون لدى الشركة ذات الأنشطة الدولية ويمثلون حوالي (٪) من مجمل عدد العاملين في الأقطار المتقدمة كقطاع الزراعة . وبذلك أخذ دور إدارة الموارد البشرية بهذا التزايد إلى الاهتمام بشكل خاص بالشركات ، وذلك لما يمثله من تحد كبير لها في إدارة عملياتها التي تتم خارج الحدود الوطنية لها.

ولا شك أن دراسة ظاهرة العمل في الخارج وانعكاساتها على عمل الشركات الدولية وأبعادها الأخرى المتعلقة بالعاملين وسلوكهم لم تحظ باهتمام كبير .

[1] محمود العكة ، مرجع سبق ذكره ، ص 62 .
[2] محمود العكة ، المرجع نفسه ، ص 62.

ثالثا : المدير الدولي وكيفية اختياره في الشركة وفروعها

هناك عدة أمور يجب مراعاتها في اختيار المدير الدولي وذلك بسبب أن المدراء الدوليين يتقاضون أجورا عالية وكذلك لمستوى الإنتاجية المتعلقة بهم . ويلاحظ أن هناك فجوة بين الجانبين حيث نجد أن هناك الكثير من المدراء يتقاضون أجورا أعلى بكثير من إنتاجياتهم ، مثل ما حدث خ ل الأزمة الد الية العالمية أن من أسبابها هو الأجور الخيالية للمدراء التنفذيين في الشركات الدولية وبالتالي عمد الكثير من هذه الشركات إلى تخفيض الأجور وذلك لتكون على قدر من مساهمات هؤلاء المدراء في الإنتاجي .

انطلاقا من ذلك يمكن القول أن المدير الدولي يجب أن يتمتع بالخص ئص الآتي :

- القدرة على التكيف مع الفرو قات الثقافية.
- الاستقلالية والاعتماد على النفس: وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظراً لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعينه بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك كادراً كبيراً من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة.
- الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية السابق ذكرها .
- الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر تلهفاً للوظائف الدولية ,وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية, ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر. وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة.

[3]زاهد محمد ديري، ادارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،ط1، 2011 ، ص78 .

- المهارات اللغوية : فعلى رغم من أن اللغة الإنكليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلّم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف (في حال كانت لغتها الأم غير الإنكليزية).
- الاندفاع والرغبة في العمل خارج الحدود
- الوعي والنضج الفكري والثقافي.
- القدرة على حل المشاكل المعقدة .
- القدرة على التفاعل والاتصال مع الآخرين .

رابع : المقارنة بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية

الفرق الواضح بين الإدارتين هو أن الموظفين يتم نقلهم عبر الحدود الوطنية في أدوار مختلفة داخل الشركات الدولية ، هؤلاء الموظفين يطلق عليهم اسم " المغتربين".*

إنإدارة الموارد البشرية توظف موظفين داخل حدود الدولة الوطنية ، أما إدارة الموارد البشرية الدولية فهي تعتمد على ثلاث فئات من الدول من أجل التوظيف (PCN , HCN , HRM). لذلك يوجد نوعان من الخصائص التي تميز إدارة الموارد البشرية الدولية عن إدارة الموارد البشرية المحلية وهما :

. تعقيدات التوظيف في مختلف الدول / الثقفات .

. توظيف فئات مختلفة من العمال عبر الحدود .

كما أن إدارة الموارد البشرية في السياق الدولي يختلف عن نظيره المحلي في عدد من الممارسات وتتمثل في ما يلي :

*المغترب هو الموظف الذي يعمل ويقيم مؤقتا في بلد أجنبي .

. كونها مسئولة عن عدد كبير من الوظائف والأنشطة مثل : الاختيار ، التدريب وادراة العلاقات الدولية ...الخ .

2. كونها بحاجة إلى توسيع مجال الخبرة من أجل معرفة أوسع لقوانين العمل في الدول الأجنبية .

3. التوسع الكبير والتغير المستمر لمزيج من الموظفين (من البلدان المضيفة الأجانب و محليين) ، وهذا ما يؤدي إلى تنوع وتعقيد مهام الموارد البشرية .

4. التعامل مع المزيد من التأثيرات الخارجية ، مثل الحاجة إلى النظر في تأثير الثقافات والقوانين الأجنبية .

5. زيادة التعرض للمشاكل والالتزامات المتراكمة المباشرة وغير المباشرة .

6. مسؤوليات إضافية مثل ترجمة اللغة ، سواء في المقر أو على مستوى الشركات الفرعية وتوفير التعليم ، والسكن للمغتربين وتقديم الخدمات الإدارية .

7. إدارة تعويض الفارق بسبب مجموعة متنوعة من العلاوات والتعديلات .

8. مزيد من التركيز على أنشطة مثل النقل الدولي ، وتوجيه التدريب الثقافي قبل المغا رة وبعدها.

9. إدارة التنوع، وهو إدارة الموظفين من مختلف الثقافات والخلفيات السياسية والفروق بين الجنسين.

10. مزيد من الاتصالات مع المسئولين الحكوميين للحصول على تأشيرات الدخول ، تصاريح العمل، شهادات ضريبية ، وتحديد اللقاءات وما إلى ذلك.

11. مزيد من السفر لتقييم أداء المغتربين وحل المشاكل.

12. إدارة المخاطر عن التهديدات من الإرهابيين والخاطفين ، حماية حقوق الملكية الفكرية للشركات.

3. المزيد من العلاقات العامة من أجل تعزيز صورة الشركة الدولية، والتعامل مع المنظمات غير الحكومية .[1]

المبحث الثاني : إدارة المغتربين في الشركات الدولية

مفهوم الاغتراب ليس جديدا. بالفعل في روما القديمة ، استخدمت بعض المحلات التجارية ممثلين جديرين بالثقة لإدارة الفروع البعيد . واليوم ، أصبح دور المغتربين في الشركات الدولية أكثر تنوعا منه في العصور القديم . تعتبر إدارة المغتربين في الوقت الحاضر واحدة من الأدوات التي تستخدمها الشركات الدولية لتعزيز التكامل العالمي .

المطلب الأول : تعريف الموظفين المغتربين وايجابياتـ م

إن عملية الاغتراب هي وسيلة للمقر الرئيسي للسيطرة على الشركات التابعة. وتستخدم الشركة الدولية المغتربين لإضفاء الطابع الاجتماعي على الشركات التابعة في الشركة الرئيسي [2].

أولا: تعريف المغتربين

لقد أهملت الأدبيات إعطاء مفهوم التغريب أو الاغتراب، إلا القليل القلة ، لكن قبل إعطاء مفهوم الاغتراب بميدان إدارة الموارد البشرية ، يمكن الاعتماد على القواميس المشهورة ، مثال ذلك قاموس le petit robert الذي يعرف المغترب على أنه ذلك الشخص الذي يغادر بلده ليستوطن خارجا " أما قاموس le petit rousse ير بط مصطلح الاغتراب بالهجرة nmigration) ، النفي 'exil ،

[1]Shyamal gomes,,op,cit,p08

[2]DeCieri, H. L., Fenwick, M. S. & Welch, D. E. Cultural and bureaucratic control in MNEs: Te role of expatriate performance management. Management International Review. Wiesbaden: 1999. Vol. 39, pg. 107. .

الرحيل exode' ، حتى الطرـ[1] . أما عن التعريفات الإجرائية ، فيقر الباحثين أمثال الباحثين hatak، وآخرون ،المغترب هو ذلك الفرد الذي يعيش ويعمل في بلد أجنبي ، لكن يعتبر مواطن لذلك الذي يقع عنده المقر الرئيسي لشركة التوظيف ، ويقر الباحث selmer وآخرون أن وعظم المغتربين هم مدر اء، فالدراسة التي أجراها تقر بأن نسبة 96 من المغتربين ينتقون لشغل مناصب إدارية عليا ، في حين رعايا البلد المضيف يشغلون المناصب الإدارية الوسطى والدنيا . هؤلاء المغتربون ؛ ،مون بعملية الر ابة على العمليات ، تسهيل الاتصال بين المقر والفروع ، تعز ز المعرفة لدولي . أما الباحث takeuchi فيعرف عملية الاغتراب على أنها إرسال أفراد من طرف شركات أو منظمات حكومية إلى بلدان أخرى لانجاز ممهام تشغيلية أو تحقيق أهداف تنظيمية لفترة زمنية مؤقتة بأغراض العمل .وكذلك يعرف المغتربون على أنهم أفراد لهم مستوى عال من التعليم ، عشون ويعملون في بلد أجنبي[4] , كما يتفق الباحثون على أن التغريب هو توظيف الفرد بالخارج لفترة محصورة بين سنة ـ مس سنوات ، بحيث يعيش هذا الموظف هو وأسرته في البلد ض يف إلى غاية نهاية العقـ .

ومن خلال ما سبق ، ص د ب ، وظفين المغتربين بالشركات الدولية هم رعايا البلد الأم ، وذلك ،طبقا لما جاء في مف ؛ م الاغتراب، كما ا هم موظفون يشغلون مناصب عليا، ويتقلون من مقر شرك هم الأصلية (الأم إلى فروع أخرى . عكس رعايا البلد المضيف الذين لا ينتقلون للعمل في فروع . رى وان كان المقر الأصلي هو بلد أجنبي ، في حين رعايا البلد الثالث ، بالرغم من أنهم موظفون ينتقلون للعمل في فرع لا ينتمي إلى بلدهم ، و لا إلى مقر شركتهم ، إلا أن مقر الشركة الأم تقوم بتوظيفهم

[1]dictionnaire le petit Larousse, 2008, Paris, Larousse, p 361.
[2]Johanna Carlsson and al, Swedish expatriate managers ”barriers and issues experienced prior and during international assignments, master thesis in marketing, Lulea university of technology, 2009, p1.
[3]YesheyKhandu, transformational leadership of expatriates and home country national managers: a comparison in the context of bhuton, master thesis, inbusiness administration, university of Twente, the Netherlands, 2010, p5.
[4]Andrea Kloss, the integration of expatriates: how expatriates living in Denmark define integration, master’s thesis in business language and culture, Copenhagen business school, 2010, p7.
[5]Marie-France WAXIN et al, gestion des ressources humaines internationales, édition Liaison,paris, 2008.

كعمالة فنية وليس ككوادر إدارية أو كإطارات سامية عليا , كما أنه عادة لا تقوم الشركات بإجراء بعثات لعمالتها الفنية ، سبب وجود عمالة فنية متميزة وقادرة لكي تنافس العمالة المغتربة بالبلد المضيف ، بالإضافةإلى أن انتقال هذه الأخيرة تستلزم تكاليف باهظة بالعمالة الفنية المحلية. وبالتالي ، فالتدريب يعني بالكوادر الإدارية وليس بالعمالة الفنية .

ثانيا : ايجابيات المغتربين

هناك ميزة كبيرة لإدارة المغتربين في الشركات الدولية تتمثل في أن الاغتراب هو أداة يمكن من خلالها للشركات الدولية الحصول على قاعدة معرفية، هذه القاعدة المعرفية بدورها توفر ميزة تنافسية من خلال خلق كادر من المديرين التنفيذيين العالميين لهم القدرة على اقتناص الفرص الدولية.[1]

وفيما يلي بعض الأمثلة النموذجية [2] :

في الكثير من الأسواق الناشئة، حيث نحن منخرطون في الغالب في مشروع مشترك، وتوفر الشركة البلد المضيف الوصول إلى الأسواق، ونحن نوفر توريد التكنولوجيا والمهارات

[1]Dr. Lee, Hung-Wen, National Chiayi University, Taiwan, Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment .

[2]Helen Sakho, Theroleofexpatriatemanagersinglobaleconomicrestructuring: somekeycomponentsandrestraints, centreforinternational businessstudies.

الإدارية.الشيء الكبير هنا هو المهارات الإدارية والخبرة التقنية.شركائنا لا يعرفون كيفية بناء وتشغيل شركة باستخداد 35000 عامل محلي، ليس لديهم أي تكنولوجيا أصلية ذات جودة عالية. وذلك ما يريدونه منا هو التكنولوجيا.نحن نعطيهم ذلك في مقابل الوصول إلى السوق. ثانيد : إنهم يريدون أن يعرفوا كيفية تشكيل وتشغيل الش ركة للمعايير الدولية الحديثة.مهار نا هي تشغيل هذا المصنِ بـ 4000 شخص. هذه هي المهارة التي لا يملكها الموظفون المحليون.إنهم في حاجة إلى عدد قليل من العمالة الوافدة من المملكة المتحدة الذين يعرفون كيفية إدارة الأمور. نحن نذهب إلى هناك لمساعدتهم على تطوير تلك المهاراد .

ويتمثل أحد الأسباب الرئيسية للاغتراب في نقص المهارات، ولا سيما في الأسواق التي قد لا يكون فيها مفهوم للتسويق.وتتمثل إستراتيجيتنا الأطول أجلا في النمو من خلال التحالفات..يقوم المغتربون بإعداد وتطوير السكان المحليين من خلال الانتشار الأيديولوجي (**مدير العام لشركة عبر وطنية للنفط، والمشاريع المشتركة، الصين)**

العمالة الوافدة مكلفة جداً. ولكن في المقابل فهي مهمة بالنسبة لنا مما تحمله من خبرات تقنية وما تنقله من معرفة تكنولوجية متطور ، ولكن أيضا في الواقع ما يصل إلى معرفة الشركة بما في ذلك العلاقات وال لاقات الفرعية، سواء كان ذلك في بولندا وجنوب أفريقيا، أو بيرو أنهم بحاجة إلى هذه المعرفة. فهم يمكنهم أن أخ وا هذه المعرفة وحل المشاكل المحلية **(إدارة الموارد البشرية مركبات وقطع الغيار الشركات عبر الوطنية).**

المطلب الثاني: التكيف الثقافي الدولي

من أجل تحليل التكيف الثقافي الدولي، سوف نتطرق إلى التنوع الثقافي داخل الشركات الدولية، ثم تكيف المغتربين.

أولا : التنوع الثقافي داخل الشركات الدولية

لم تعد الشركات الدولية اليوم تقتصر في مواردها البشرية على نوع واحد فقد ، ل أصبحت تتوجه نحو التنوع في القوى العاملة ، فالتر ر الذي شهدته ديموغرافية الع ـل . ي ، ل عولمة الشر كات والمنظمات سلطت الضوء على هذا المفهوم ل أصبح هذا التنوع ضرورة وذو فوائد عديد ، وأصبح أحد عناصر المنافسة بين الشر كات لتنويع قواها العاملة واتخذه البعض فلسفة وثقافة داخل المؤسسة إذ يذكر أن التنوع الثقافي ليس فقط بسبب التنوع الديمغرافي للموظفين وحسب ، ولكن بسبب ما يمكن تعدد خلفياتهم الثقافية وإدراكهم للمواقف المهنية ، مما يحقق تنافس عالميا حول استقطاب الخبرات والمهارات متعددة الثقافات .

ومن بين فوائد وايجابيات التنوع التي تستدعي من الشركات الدولية اليوم تنويع قواها العاملة ما يلي: ضرورة التنوع:فمهارة القوى العاملة المتنوعة اليوم تكمن في تعدد وتنوع خلفيات وخبرات الموظفين ، لذلك لا بد على الشركات الدولية من خلق سيا سات وظيفية تدعم وتحمي التنوع داخلها .

وقد يأخذ تنوع القوى العاملة دا ل الشركات الدولية عدة أشك ل منها الخصائص الجسدية والاجتماعية، الخصائص الديمغرافية(الجنس ، العرق ، السن) القدرة الحركية والجسمية ، التوجه الجنسي، الحالة العائلية.وفي ما يلي سنذكر هم أنواع لتنوع التي تواجهها الشركات الدولية في وقتنا الحالي:

- **الج . نس:**

من الملاحظ أن المرأة عرفت تطورا ملحوظا في ما يتعلق بالتوظيف والع ل .

[1] عبد المجيد بكاي،التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2016/2015 ، ص 69.
[2] عبد المجيد بكاي،التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، نفس المرجع ،ص69.

إذ نجد أن المرأة أصبحت تجاري الر. ل في الحصـ ل على الوظائف ، لكن يبقى هذا التطور محصورا على المناصب الدنيا ، ولازالت تعاني من الوصول للمـ صب العليا في الشركات الدولي ، ففي ولايات المتحدة نجد أن ما نسبتا ٥ % من القوى العاملة البسيطة تمثله المرأة، بي ـ ا تمث % من مناصب المدراء العاملين للمنظمات والشركات ، لذلك فإن تشجيع الشركات على تنوع قادتها ي ما يتعلق بالجنس سيحقق فرصا متكافئة للموظفين وستستفيد الشركة بـ يعة الحال من هذا التنوع في خلق منظور وإدراك جديد للمواقف المهنية خاصة وأن المناصب الدنيا تحوي ع ا كبيرا من الإناث وبالتالي فان تنوع القيادة من الجنس ـ لق توازن في تحقيق حاجات الموظفين باختا ف جنسهم .

د - **العرق والإثنية والجنسي :**

يعتبر هذا العنصر الأهم في تنوع القوى العاملة في منظمات العصر الحالي، وإذ وكما ذكرنا سابقا فإن طبيعة الاقتصاد اليوم وعولمة المنظمات وحركة الموارد البشرية استدعت تواجد تنوع اثني عرقي في الموظفين خاصة في الشركات الدولي ، وأصـ حت هذه الشـ كات تعتمد في التوظيف على مبدأ التنوع الثقافي والعرقي وأصبح من ثقافتها التنظيمي .

د - **السن :**

إنالشركات الدولية اليوم تواجه بعض المتاعب في ما يتعلق بتنوع السن والأجيال في الشركة ، فلو لاحظنا توزيع سن العاملين اليوم نجد أن ما يقدر نسبـ 40% هي من ازدياد 1946 964 وما لقدر نسبته د 36% هم مواليد ما بين 965 1980 ما يسمى بجيل ، ، وما نسبته ٥ % يمثلون

[1] عبد المجيد بكاي، المرجع نفسه، ص70 .
[2] نفس المرجع، ص 70 .

القوى العاملة المولودة بين 981 2000 ما يسمون بجيل ' ، ولذلك فان التنوع قد حلق صراعا بين الأجيال إذ يرى المسنون في العمل أن الجيل الجديد ل حماس للع ل ، لا يهتم بأوقات العمل تمام ، بينما يرى الج ل الجديد أن الج ل القديم يهتم بساعات الع ل أكثر من الانتاج ويعتبرون أنفسهم أكثر إنتاج .

د – ذوي ا احتياجات الخاصة :

عرفت حقوق ذوي الاحتيا ت الخاصة كفئة مهمة في المجتمع تطورا كبيرا، خاصة في ما يتعلق بالع ل والتوظيف ، إذ يدّ ل القانون ذلك ، وبالتالي فإن المنظمات أصبحت توفر بيئة ع ل لهذه الفئة إذ ته ل عددا لبأس به من أفراد المجتم ، وبالتالي فإن المنظمات مطالبة بخلق ثقافة تشجع التنوع فيما يخص هذه الفئة وتقليص أي نظرة دونية تساعد أي فئة من تجاههم دا ل الع ل، ل وحتى خلق بيئة ع ل عالميةالمجتمع مهما كانت درجة إعاقتها حركية أو عقلية في إطار ما تسمح به قدراته على الع ل، إذ نجد بعض المتفوقين جدا في هذه الفئة رغم إعاقتهم وبالتالي فإن هذا التنوع صحي وذو فوائد على المنظمات.

وبالحديث عن التنوع الثقافي دا ل المنظمات يمكن أن نؤكد على أ المنظمات اليوم عرفت تطورا هائلا في ما يتعلق بطبيعة النشاط والتوسع التجار ، إذ أن أغلب الشركات الدولية اليوم لا تقتصر في نشاطها على بلدها الأم فقط وإنما أصبحت تنشط بمختلف فروعها في كافة قارات وبلدان العالم بحثا عن الأسواق والفرص الاستثمارية أو لطبيعة نشاط .

وهذا الأمر أدى بطبيعة الح ل إلى توجه الشركات والمنظمات نحوتنويع مواردها البشرية من الد ل المختلفة التي تع ل فيه ، وأيضا بسبب العولمة وظهور الانماط الاقتصادية الحديثة ظهرت حركة

[1] نفس المرجع ، ص 71 .
[2] نفس المرجع ، ص 71 .

اليد العاملة من والى مختلف الدول حتى أصبحت الشركات عصرنا الحالي تؤمن تماما بضرورة تنوع في اليد العاملة .

إن المنظمات الحديثة أصبحت تولي اهتماما بمفهوم التنوع الثقافي في الموارد البشرية لديها ، فالشركات والمؤسسات التي تتبنى استراتيجيات عالمية ، تجد نفسها في مواجهة ثقافات متعددة آسيوية وأمريكية وصينية وعربية والخ ... ولا بد لها من تشكيل فرق عمل متعددة الهويات والثقافات ، لذلك يصبح من الضروري فهم الثقافات الأخرى .

وبما ان الثقافة كما ذكرنا سابقاً تؤثر في سلوك الأفراد من خلال قيمهم ومعتقداتهم ، فإن اختلاف هذه الثقافة بعناصرها يؤدي بالضرورة إلى اختلاف في المواقف المهنية والتعاملات الاقتصادية ، ويمكن ان تظهر هذه الاختلافات جلية في احترام المواعيد والدقة ، وفي الصراعات ، في العلاقة مع المشرفين ، في نظرة الموظفين لعلاقة العمل بالحياة اليومية ، وهذه إحدى المظاهر التي تبين أهمية وأثر الاختلاف الثقافي داخل المنظمات على سيرها وسلوك أفرادها[2].

ومن المفاهيم التي لها علاقة بالتنوع الثقافي نذكر ما يلي:

- **الذكاء الثقافي :**

وهو قدرة الأفراد على التعامل بذكاء والتحكم في سلوكهم في المواقف التي تتعدد فيها ثقافات وهو مركب من أربعة أبعاد وهي كالتالي : **بعد ما وراء معرفي** ويتدخل في القدرة العقلية والمعرفية للأشخاص لفهم واستيعاب المعرفة الثقافية، **بعد معرفي** ويشمل في المعارف التي التي يكتسبها الفرد

[1]Gittins, L. The Telecom Valley of France Sophia Antipolis, Cultural Diversity.2003.
[2]Dhakshayene Holmgren, A. J. Cultural diversity in organizations A study on the view and management on cultural diversity master, Umeå University. 2013.

حول الثقافات المختلفة ، **بعد الدافعية** ويته ل في قدرة الأشخاص على السعي نحو تعلم الثقافات الأخرى[1] والمواقف العبر ثقافية التي يمكن أن وجد فيها الفر ، **بعد سلوك** ويت ـل ـ ي ـ درة الأفراد على إظهار السلوك الأصح في المواقف أين تعدد ثق ت الأفرا ـ .

بالنسبة للجانب التنظيمي فالذكا الثقافي يعتبر: قدرة الأفراد على التوا ل والع ل بفاعلية عبر الثقا ت ، ويعتبر مهارة ضرورية خاصة في عصرنا الحالي ن أصبح التنوع الثقافي في المنظمات واقِ ، إذ يس ل على الأفراد التفا ل مع زملائهم في الع ل والتعا ل بحنكة مع الموا قف الثقافية وكذا فهم خلفية سلوك الأفراد من الثقافات المختلفة وبالتالي تحقيق التوا ل الف ل معهم.

- **التكيف العبر ثقافي :**

هو مدى استعداد الأفراد للتفا ل مع غيرهم من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة عنه ، والقدرة على العيش بتكيف في ثقافات مغايرة عن ثقافاتهم الأم . وللتكيف ة ر الثقافات أبعاد أربعة تته ل في : **المرونة العاطفي** وهي القدرة على مواجهة المواقف لضاغطة والقلق ، كذا تصحيح الأخطاء في التعا ل مع الثقافة الأخرى ، والانفتاح على الأفكار والتجارب الجديد ، والتفا ل الجيد في المواقف الجديدة والغير مألوفة ، بعد **الانفتاح والمرونة** وهي قدرة الأفراد على التفتح على الثقافات الأخرى والتعلم منه ، وتجنب الأحكام المسبقة على سلوكات الأفراد من الثق ات الأخرى ، وكذا المرونة في تعد ل السلوك حسب المواقف. **الفطنة الحسية** وهي قدرة الأفراد على التفطن لملامح الجسدية للأفراد من الثقافات المختلفة أثناء التفا ل معه ، وكذا معرفة منطق ونسق الثقافة المقابلة ونمط تفكير أص حبها، **الاستقلالية الشخصية** وهي قدرة الأفراد على الحفاظ على هويتهم الثقافية في البيئات الثقافية

[1]Ang, S., & Van Dyne, L. Handbook of Cultural Intelligence: Taylor & Francis. 2015.
[2]Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. Teaching for Successful Intelligence: To Increase Student Learning and Achievement: SkyLight Professional Development. 2000.
[3]Nguyen, N. T., Biderman, M. D., & McNary, L. D. A validation study of the Cross-Cultural Adaptability Inventory. International Journal of Training and Development,14(2), 2010.

المتغير ، والشعور بالثقة والتمسك بقيم ومعتقدات الثقافة الأ ، والشعور بالقوة في مواقف تعدد الثقافات الغير مألوف .

- **التعدد الثقافي :**

وبالنسبة للمنظمات فإن هذه المهارة السل كية تعتبر ضرورية جدا في بيئة الع ل المتنوعة فمنظمات متعددة الجنسيات أصبحت حديثا المعاصرة تسعى في استقطابها للموظفين الجدد إلى البحث عن الأكثر قابلية للتكيف عبر الثقافا ، فالفرد العا ل الغير ق ل للتكيف مع المواقف الثقافية الغير معتادة قد يشعر بضغوط وقلق وبالتالي تتأثر فاعلية الاتص ل والتواص ل بين الموظفين بسبب عدم قدرة الأفراد على فهم واستيعاب قيم الثقافات المغاير ، والاختلاف في الخلفيات الثقافي [2] .

يعتبر مفهوم التعدد الثقافي معقدا نوعا ما نظرا لعدم اتفاق الباحثين حول ، فهو توجه اعتمدته بعض الد ل تجاه المستق ل في ما يتعلق بتعدد الثقافات ، اختلا ت المواطنين فيها خاصة تلك التي تعتبر وجهة للهجرة وتحوي المقيمين بكثر ، ولكن سنحا ل أن نعطي تعريفا شاملا لنبسط من خلله المفهو ، فالتعدد الثقافي هو ذلك النظام أو النسق من المعتقدات والقيم والسل كيات التي تسعى إلى تق ل واحترام وجود تنوع في الثقافات دا ل المنضم ات أو المجتمعات ، كذا التعرف على هذه الثقافات وتقدير قيمه ، وتشجيع استمرار مشار كة كافة الثقافات والمجموعات باختلاف خلفياتها دا ل التنظيم وفي المجتمع ، قيق فوائد التنوع .

والتعدد الثقافي لا يمكن أن ينجح إلا بدعم النظام السياسي في المجتمعات والمنظما ، فالد ل هيالتي تحقق هذا التوجه من خا ل السياسات والأنظمة والقوانين التي تدعم الأقليات والثقافات المغايرة

[1] عبد المجيد بكاي ، مرجع سابق،ص 74.
[2] نفس المرجع، ص76.
[3] Rosado, C. Toward a Definition of Multiculturalism. consutling for Change in Human Systems. 1997. Retrieved from http://www.rosado.net/pdf/Def_of_Multiculturalism.pdf

التي تحتويها الدولة وتضمن لها العدالة في الفرص والحق في تعبير عن ثقافتها وتحقيق التعايش ، وقد أصبح التعدد الثقافي توجها سياسيا ومجتمعيا في ض الد ل م ل: كندا، استرالي ، بريطاني ، الـ ـ ، اليابار ، الولايات المتحدة الأمريكية والإمارات العربية المتحدة فهذه الد ل ونظرا لطبيعة تاريخها أو توجهها الاقتصادي والسياسي عرفت تنوعا في جنسيات الـ قيمين أو تنوعا ثقافيا بحكم الجغرافيا والتاريخ ، لذلك فهذه الأنظمة تع ل على الاهتمام بتحقيق التعدد الثقافي من خ ل قوانينها وأنظمتها والسعي لضمان بيئة تنوع صحية .فكم ل على ذلك نجد كندا دولة بنظام سياسي واحد كن تركيبة الثقافات لديها متنوعة جد ، فنجد جزء كن ي فرنسي الثقافة واللغ ، ونجد الجزء الأخر الإنجليزي الثقافة واللغة ونجد في الجانب الثالث الـ هاـ رين والمقيمين من مختلف ثقافات العالـ ، لذا الحكومة الكندية عملت على خلق سياسات وأنظمة وقوانين تضمن الكفاءة في إدارة هذا التنوع و خلق التعايش وتحقيق منافعه على مستوى المجتمع والمنظمات ، كما يخاطب ويعا ل فيها الأفراد والثقافات ل حسب خلفيته الثقافية والدينية .

والتعدد الثقافي على المستوى المجتمعي يسمح للأفراد بالتعبير عن قيمه ، وفي الجانب التنظيمي فإن تـ ل العمالة وممارسة معتقداتهم وفكرهم رغم اختلاف ثقافة البلد المضيف بين الدـ ل كبيرا جدا خاصة في مجـ ل الإعمار ، والطاقـ ، وتـ ل التكنولوجيا ، لذلك يجب على التنظيم أيضا أن يعتمد في قيمه وثقافته التنظيمية على قيم التعدد الثقافي وتـ ل الثقافات باختلافها ، ودعم هذا التوجه بالأنظمة والقوانين والسياسات ، إذ لا يمكن أن يسمح بالتصرفات أو القرارات والمعاملات التي تتسم بالعنصرية أو التهميش تجاه ثقافة الأفراد أو بسبب الاختلاف في القيم.

-ا ثاقف:

[1] عبد المجيد بكاي، مرجع سابق،ص79.

إن التثاقف هو عملية اكتساب ثقافات جديدة والتي تحدث أثـ ء الالتقاء بين ثقافتين مختلفتين أو أكثر، ويتم التغ ر في المستوى الاجتماعي في البنى الاجتماعية والمؤسسات والممارسات الثقافي ، بينما ـ ى المستوى الفردي تتم على السلـ كات والممارسات الفردية الثقافي ، وتأخذ هذه العملية مرحلة طويلة لسنوات أو أجـ ل أو قرون حتـ ، هذا التغيير يحدث بسبب محاولة إحدى الثقافات التكيف مع الثقافة الأخرـ ، ويحدث في عدة حالات منها الاستعمار ، الغزو العسكرـ ، الهجر ، السياحـ ، الدراسة والعـ ـل .

- **الاستيعاب الثقافي :**

الاسـ عاب الـ قافي هو العملية التي من خلالها يتحلل الأفراد والمجموعات الثقافية في الثقافة المسيطرة على المجتمع وهي النتيجة القصوى لعملية التثاقف الأفراـ ويحدث في أغلب الأحيان لدى المهاجرين عندما يتأثر ويقدر الأفراد ثقافة البلد المضيف على ثقافة البلد الأم، ويطلق عليه في بعض الأحيان التحول الثقافي لأنها عملية تغيير كاملة في عناصر الثقاف لغة وعادات وقيم ومعايير ولباس مأكل واستبدالها بغيرها من الثقافات .

قد يكون التعريف السابق سلبي نوعا ما ولكن نجد تعريف الامركيين للاسـ عاب بأنه العملية التي تتم بين الثقافات المختلفة النـي تعيش في مكان واحد محاولة خلق ثقافة متميزة وجديدة تدمج بين مختلف القيم، وتحقق التجانس في المجتمع المتنوع ثقافيا ـ الة الولايات المتحدة الأمركية مثلا.

- **الصدمة الثقافية:**

[1]مرجع سابق،ص80.

[2]Pauls, E. P. Assimilation, Retrieved 08/12/2017, from http://www.britannica.com/topic/assimilation-society.

هي تجربة يـ ,ضوها الأفراد عندما ينتقلون للعيش في ثقافة ومحيط ثقافي مغاير لثقافتهم الأم ويختبرها الإنسان حين الهجرة والسفر أو زيارة البلدان لأول مرة ، وبصفة عامة عند تغير المحيط الاجتماعي الثقافي،وهي تلك ـ الة من التأقلم المبدئي مع الثقافة الغير مألوفة، والاستغراق في ـ الة من عدم اليقين من السلوك الذي يتوقعه أصحاب الثقافة المضيفة من الفرد الزائر أو المقيم، بدل أن يقوم الشخص من توقع سلوك الأ رين، ولا تقتصر المسألة على الهجرة أو زيارة دول ذات ثقافة مختلفة ولكن عموما تحدث أ اء تغيير النظام الاجتماعي ، فقد يكون التغير في لانتقال لمدرسة أو جامعة جديدة ، منظمة أخرى، مدينة، أو حتى العائلة .[1]

ويضيف Gert jan hofstede أن هناك ستة عوامل رئيسية تبين أن الفرد يختبـ ـ لة صدمة ثقافية وهي :

*عندما يشعر الفرد بأنه سلوكه المعتاد أصبح ذو ـ عنى أخر، وغياب السلوك المتوقع للأفراد امقابلين من الثقافة الأخرى .

* عندما يرى الفرد بأن قيم ثقافية الأم والتي تعتبر بالنسبة له الأصح والمرغوب فيها غير محترمة ولايبدي لها اهتمام من قبل الأفراد البلد المضيف.

* يصاحب الصدمة الثقافية نوع من القلق، الحيرة، والإحباط .

* عدم الرضا على أسلوب العيش الجديد.

* المهارات الاجتماعية التي كانت فـ لة في الثقافة الأم تقل فاعليتها في الثقافة الجديد .

[1]Hofstede, G. J., Pedersen, P., & Hofstede, G. H. Exploring culture : exercises, stories, and synthetic cultures. Yarmouth, Me.: Intercultural Press. 2002.

[2]عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 109.

كما ن للصدمة الثقافية مراحل، يمر بها الفرد خلال حوصلة لهذه التجربة، وقد كانت هناك عدة محاولات لتحديد هذه المراحل وتفسيرها، لذا سنحاول ذكر أهم المراحل في م لي:

- **مرحلة شهر العسل:**

تكمن هذه المرحلة في بداية زيارة الفرد للثقافة الجديدة، إذ يختبر الفرد الشعور بالتشوق والفضولية مثل السائح، ويمضي في اذ شاف معالم الثقافة الجديدة من مأكل ولباس ومباني ومعالم حتى يصل لمرحلة تفضيل الثقافة الجديدة على ثقافة الأم.

- **مرحلة الحيرة:**

, في هذه المرحلة يشعر الفرد بحالة من التحلل من كل ماهو مألوف من سلوكات تعود عليها في ثقافة الأم ، كما يشعر بجمالية متطلبات وزخم الثقافة الجديدة ، رغم ذلك قد يشعر البعض بالتأنيب النفس وعدم ملائمته لهذه المتطلبات الثقافية الجديدة.

- **مرحلة العدائية:**

في هذه الم ـلة يبدأ الفرد بشعور ـالة من البهتان في بريق الثقافة الجديدة نظرا لتجر ته للمصاعب والسلبيات التي أغفلته عنها مرحلة شهرالعسل، فقد يجد صعوبة في التواصل بسبب ا غة ، ومشاكل متطلبات الحيات ، وعلق الصدفات الجديدة، إذ يصطدم بالواقع، كما يشعر بصعوبة ممارسة أساليب العيش الجديدة وعدم ارتياحه لها بدل الأساليب المألوفة في ثقافته الأم، حتى أن بعض الأفراد يبدؤون بمهاجمة الثقافة الجديد .

- **مرحلة التأقلم :**

في هذه المرحلة يبدأ فيها الأفراد بالتأقلم والتكيف مع الثقافة الجديدة ومتطلباتها، ويتعادون على الأساليب الجديدة ويتعاملون معها بايجابية، وهي عموما تحدث عندما يصبح الفرد قادرا على التميز بين الثقافة الجديدة والثقافة الأم من حيث أن كلا هما لهما ايجابيات وسلبيات .

- **مرحلة ازدواجية الثقافة :**

في هذه المرحلة يصبح الفرد قادرا على التعامل بعفوية مع الثقافة الجديدة والثقافة الأم ، لكن قد تؤثر الفروق الفردية في هذه المسألة، إذ يمكن أن يستمر الأشخاص في هذه الازدواجية أو لا، لذلك فالباحثون حدودا الفروق في هذه المرحلة بين الأفراد كالتالي:

- **الرافض:** وهم الأشخاص الذين يعتبرون أنهم من المستحيل أن تأقلموا مع الثقافة الجديدة ويرفضون فكرة التكيف تماما، ويعتبرون الرجوع للعادات والقيم الثقافية الأم هو الحل الأنسب حتى في ظل استضافتهم في بلد وثقافة أخرى، بالتالي يشكلون تجمعات لهم للعيش مع بعض وتكوين مجتمع مصغر يمارسون فيه ثقافتهم، كما وينعزلون ويعادون الثقافة المستضيفة. وهذا يشكل ما نسبته (% من الأفراد الذين يختبرون الصدمة الثقافية.

- **المتأقلم :** وهم الأشخاص الذين يتأقلمون ويتكيفون بصورة كاملة مع الثقافة الجديدة ، ويبدؤون في التخلي عن قيمهم وعادتهم الثقافية الأم والانصهار تماما ، وعادة هؤلاء الأشخاص يقيمون للأبد في الدول المستضيفة ، ويمثلون ما نسبتا (٪ من الأشخاص الذين يختبرون الصدمة الثقافية[2] .

[1] عبد المجيد بكاي، مرجع سابق،ص 109.
[2] عبد المجيد بكاي، مرجع سابق،ص110.

- **العالمي:** وهم الأشخاص الذين يتحكمون في أسلوب تكيفهم مع الثقافية المستضيفة محافظين بذلك على قيمهم وعادتهم الثقافة الأم ، ومشكلين بذلك أسلوب مميز في تفكير هم الثقافي يطلق عليهم مصطلح العالميين بحيث لا يواجهون مشاكل في التعامل مع الثقافات مهما اختلفت عليهم سواء في البلد المضيف أو البلد الأم. ويشكلون ما نسبتا (6 من الأشخاص الذين يختبرون ا صدمة الثقافية.

وهناك الصدمة الثقافية العكسية والتي يختبرها الأفراد بعد أن قضوا فتره طويلة في ثقافة مغايرة، اذبعد عودتهم لمحيطهم الثقافي الأم يشعرون بصمة ثقافية أخرى ناتجة عن انصهارهم في ثقافة البلد المضيف.

وبالحديث على الجانب التنظيمي فالصدمة الثقافية قد ؤثر في مسألة التنوع في الفترة العاملة وحركتها عبر القارات والدول في المنظمات متعددة الجنسيات، فالأفراد سيختبرون هذه الظاهرة النفسية في ـ الة العمل في بيئات ثقافية مختلفة. وللمنظمة ثقافتها الخاصة وقيمها التنظ مية أيضا فإذ اعتبرنا كعنصر مضيف للأفراد من ثقافات مختلفة يجدر بنا التركيز على مسألة إذابة هذه الصدمات، والتمييز بين الموظفين أثناء عملية الانتقاء ، فقد تجد النوع الرافض للث فة التنظ مية للمنظمة وهو الغير مرغوب فيه وتجد المتأقلم والعالمي الذي قد تس فيد منه المنظمة ويعتبر مناسب لكافة فروعها عبر العالم باـ تلاف ثقافتها الفرعية وثقافات موظفيه .

ثانيا: تكيف المغتربين

إ الاختلافاتالثقافيةبيندو لالعالمجعلتمنفهموتأثير هذهالاختلافاتعلىسلوكياتالأفرادضرورةبالنسبةللإدا رةالدولية،فإذالميكنالمدير الدوليعلىمعرفةودرايةبثقافاتالدو لالتييتعاملمعهاأويعملفيها،فان

[1] عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 111.

هذاسيؤثرحتماعلىمؤسسته،ومنهناكانتالثقافةتؤثرعلىالنشاطاتالمرتبطةبانجازالأعمال فيالدولةالمضيفة، كماأنهاتحددالإطارالعاملحضارة المؤسساتورسالاتهاوتعكسسلوكياتالأفرادفيالمجتمعات[1].

ومن هذا المنطلق أولت الشركات الدولية اهتماما واضحا بتسيير تكيف المغتربين وذلك من خلال التسهيلات التي تقدمها لهم لكي يتكيفوا مع الحياة الجديدة وثقافة العمل في المنظمة ، هذه التكيفات ضرورية لان معظم هؤلاء يغادرون موطنهم الأصلي وعائلاتهم ليعيشوا في موطن آخر ختلف من حيث البيئة الاجتماعية والثقافية فيه وسلوك وتصرفات أهل البلد المضيف له .

ويخضع المغتربون لعملية اجتماعية وتثقيفية تؤثر على هوياتهم.وعليهم أن يتعلموا طرقا جديدة للتفكير والعمه وتراكم المعرفة أثناء مهماتهم الدولية .

إن التكيف بين الثقافات يرتبط بالتغيرات في المشاعر والإدراك والسلوك الذي يحدث بمرور الوقت نتيجة للتفاعل بين الأفراد والمطالب البيئية . وأضاف العديد من العلماء إلى قائمة العوامل التي تؤثر على التكيف بين الثقافات. والعوامل التي حددوها هي التدريب السابق للخوض، ؛ الخبرة السابقة في الخارج، ومعايير اختيار المنظمات، والخصائص الفردية، ، والتكيف الأسري .

ينبغي أن تقدم إدارة الموارد البشرية في البلد المضيف المزيد من برامج التدريب والتوجيه اللغوي إلى المغتربين قبل مغادرة البلد الأ . وبعد الوصول إلى البيئة الخارجية، تبدأ عملية التكيف الجارية. ويظهر منحنى التكيف أدناه أنظر (الشكل 1.) مختلف المراحل التي يمكن مواجهتها عند

[1] فلاق محمد،خرشي اسحاق،أ بعادهوفستدالثقافيةفي واقعالمؤسسة الاقتصاديةالجزائريةدراسة حالةمؤسسةا الاسمنتومشتقاتهبالشلف ، مجلة دراسات في .التنمية والمجتمع،العدد الثالث ، 2112، ص03 .

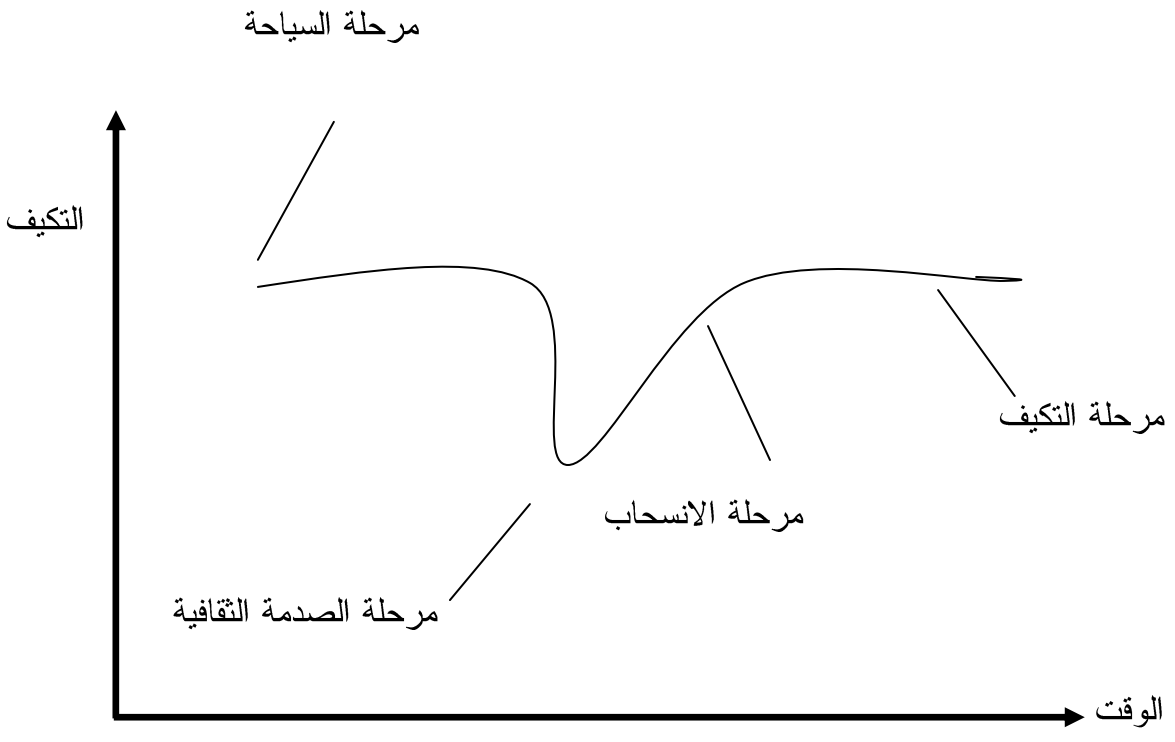
[2]Mezias, J. M., & Scandura, T. A. A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. Journal of International Business Studies, 36, (2005).519-538;p521.

[3]Yoshitaka Yamazaki,Expatriate Adaptation A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA,*Management International Review volume 50, pages81–108,2010,p83.*

[4]Caligiuri, P. M. The big five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. Journal of Personal Psychology, 53, 2000. 67-87.p63.

التكيف الثقافي. المرحلة الأولى وتسمى بمرحلة شهر العسل، أو المرحلة السياحية وتتميز هذه المرحلة بان المغترب يفتن أو يعجب بالبلد المضيف وخاصة عندما تقدم جميع التسهيلات له (فنادق فاخرة، بيت كبير مجهز بالمفروشات والأدوات الكهربائية)، ويضاف إلى ذلك طبيعة البلد المضيف وشعبه المضياف، كذلك فان الشركة تقدم للمغترب كل ما يحتاجه من دعم له ولأسرته من مدارس خاصة وتأمينات صحية وغيرها، هذه المرحلة مدتها من شهران إلى ثلا ة شهور.

الشكل 01) : مراحل التكيف الثقا ي الدولي



source: Dowling, P. J. & Welch, D. E. International Human Resource Management – Managing People in a Multinational Context (4th ed.). Thomson Learning, London,2004 , p91.

ولكن مع مرور الأيام الحياة اليومية لا تبدو مثيرة ويبدأ المغترب يشعر بالحنين إلى بلده وبالتالي يكون من الصعب قبول البيئة الجديدة التي تؤدي إلى فترة من الأزمات وتعرف بالصدمة الثقافية وهي المرحلة الثانية، وتسمى بالصدمة الثقافية لان المغترب يتحول من إنسان مرحب به ومهيأ له كافة التسهيلات إلىإنسانأخر يواجه الحياة الحقيقية في البلد المضيف، وهنا تبدأ المعاناة وتظهر علامات الإحباط وعدم الرضا والارتباكات في العمل. بعد أن يمر الوافدون بالمرحلة الثانية يبدأ في قبول متطلبات البيئة الجديدة ، وهي المرحلة الثالثة التي يمكن تسميتها مرحلة الانسحاب حيث ينسحب المغترب من المرحلة الثالثة إلى المرحلة الرابعة في هذه المرحلة يبدأ المغترب تفهم عادات أهل البلد والطريقة التي يتعامل بها مع الناس، بمعنى أخر يستوعب تدريجيا ثقافة أهل البلد وهذا العمل يتطلب جهدا كبيرا من المغترب يأخذ حوالي سنة تقريبا.[1]

المطلب الثالث : أسباب فشل المغتربين

عادة ما يعبر الباحثون عن عودة المغتربين إلى الوطن بمصطلح الفشل، بمعنى فشل المغتربين يحمل نفس المعنى لعودتهم إلى الوطن، غير أن سمات الفشل الحقيقي للمغترب لا يمكن في عودته، وإنما في نقص أدائه عند قيامه بمهامه الدولية، أو عودته المبكرة قبل إتمام المهام الدولية، أو في تركه للشركة بعد فترة وجيزة من العودة. بعد إتمام المهام الدولية وترك الشركة نهائيا بعد فترة وجيزة من العودة. عادة تشمل أسباب العودة في :

[1]Wong, Annie ,Tran, Hoan , Expatriate management How can the expatriation process be improved, Jönköping University,2006,p27.

[2]Anna Frandberg et al, the repatriation program as a process « case studies of ericsson and Nokia », master's thesis of international business administratio, Luela university of technology, 2005, pp : 6-24.

– الانتقاء غير السليم للشخص الكفء والمناسب للقيام بالمهام الدولية، أما بسبب عدم امتلاكه المهارات الشخصية واللغوية، الثقافية والتقنية اللازمة لانجاز المهام الدولية، أو بسبب عدم امتلاكه الخبرة الدولية التي تمكنه من تحمل المسؤوليات الجديدة.

- عدم توفير التدريب الكافي للمغترب والمتمثل في الزيارات الأولية المساعدة على تكيفه بالبلد المضيف، أو التدريب على اللغة أو على التنوع الثقافي خصوص إذ كان هناك بعد ثقافي بين البلد الأصلي والبلد المضيف. أضف إلى ذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي يمكن أن يواجهها داخل البلد المضيف.

– غياب كل أنواع الدعم التنظيمي والتعويضات اللازمة والمناسبة لظروف المغترب داخل البلد المضيف.

– ضعف التواصل بين المغترب والمقر .

وفيما يخص أسباب العودة المبكرة بالنسبة للمغتربين الغربيين مثل الولايات المتحدة الأمريكة وأوروبا يتمثل في صعوبة تكيف الأسرة أو الشريك ببلد الاغتراب، قد يكون سببها عدم التدريب قبل المغادرة، إذ كشفت الإحصائيات الأمريكة التي أجريت على المغتربين الأمريكن أن ما نسبة % إلى (% قد رجعوا إلى بلدهم الأصلي وقيل نهاية مهامهم بالدول المتطورة، في حين تجاوزت النسبة (% بالدول السائرة في طريق النمو، أما بالنسبة للمغتربين ذوي الأصول الآسيوية يرجع السبب الأصلي للعودة المبكرة إلى نقص الكفاءة المهنية أو إلى ثقل المسؤوليات الملقاة على عاتق هؤلاء المغتربين .

[1]Pamela L. Cox et al, repatriate adjustment and turnover : the role of expectations and perceptions, review of business and finance studies, university of Newyork at Oswego, vol 4, No 1, 2013.

خلاصة الفصل :

المنافسة العالمية في عالم الأعمال للشركات التي لديهاشبكة دولية ذات تأثير كبير على الحاجة لجودةالموارد البشرية الدولية، وجهود الشركة في تحديد الإستراتيجية الصحيحة المستخدمة للتعامل مع المنافسين.

جودة الموارد البشرية الدولية (المغتربين) تكمن في كفاءتها العالية في التزامها واستعدادها للتنافس و مواجهة التحدي، وكذلك على التكيف السريع.يجب على الشركات الدولية التي تقوم بتعيين موظفينلانجاز مهمات دولية في دول أجنبية أن تعلم أن الموظفين الذين يؤدون أداءً جيدًا في الدولة الأم يمكن أن يتغيروا في الأداء في البلدان الأخرى لمعالجة هذا يجب أن يكون لدى الشركة خطة واختيار

الإستراتيجية الصحيح يمكن القيام بالاستراتيجيات من خلال عناصر الأنشطة المختلفة ،وهي: التعيين والاختيار ، التدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت ، تقييم الأداء . وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني:

استراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية

تمهيد:

شهد العقد الماضي اهتمامًا متزايدًا بـــ الإستراتيجية الدولية للموارد البشرية" باعتبارها واحدة من أحدث الحقول الفرعية لإدارة الموارد البشري . وفي الآونةالأخيرة ، بدا تيار واحد في هذا المجال البحثي في استكشاف الصلة بين إستراتيجية الموارد البشرية الدولية والإستراتيجيةالشاملة للشركات الدولية ومع ذلك ، فإن هذا البحث يميل حتى الآن إلى أن يكون مفاهيميًا ، حيث يركز بشكل حصري تقريبًا على الإستراتيجية الشاملة للشركة ، و إستراتيجيةالموارد البشر ة الدولية، أو الاثنين معا.

نظرًا لأن كل دولة مضيفة تقدم فرصها وتهديداتها الفريدة للشركات الدولي ، يجب على الشركة الأم أن تصمم لإستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية الدولية لتتناسب مع الظروف المتنوعة التي تواجهها الشركات الدولية في مختلف المناطق والدول التي تعمل فيها . ولغرض تعميق الفهم والإلمام بمختلف الجوانب النظرية لإستراتيجية الموارد البشرية الدولية، سيتم اعتماد خطة تتضمن المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية الدولية

المبحث الثاني: عناصر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية

لمبحث الأول : مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية الدوا ة

لاستعراض مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية الدولية نتطرق إلى تعريف الإستراتيجية بصفة عامة وذكر خصائصها ومستوياتها، ثم نشرح نموذج إستراتيجية الموارد البشرية الدولية، ولفهم أكثر مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية الدولية نتطرق إلى محددات هذه الأخيرة.

المطلب لأول : تعريف الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية قديما في الفكر البشري ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت من كلمة "استراتيجيا " strategia التي تعني علم الجنيرال strategos ، التي تقسم إلىتشطر ن " stratos " يعني الجيش gos يعني أقود أي معناها العام أقود الجيش .[1]

عرف ل ردو و شا ر Alfred Dupont CHANDLER إ إستراتيج ة على أنها ت د د المؤسسة لأ د ا الرئيسية وغاياتها على ل دى لبع د ه ضع ط ع ل، و ت د د تخص ص ل، وارد ل ص و بةلتحق ز ، لأ دافو لغا ت.
فحسبCHANDLER لإس ر تيجيةهي ضع لأ دافو لغا ت ت ت د ا ل و س لأ ل تحقيق ه .

كما عرف أندروس Andrews الإستراتيجية على " أنها أنماط القرارات المستخدمة في المنظمة والتي تحدد وتعكس أهدافها وغاياتها وتنتج الخطط والسياسات لتحقيق تلك الأهداف ، كما تعد نطاق عمل المنظمة ومجال نشاطها وطبيعة مساهماتها الاقتصادية لكل من حملة الأسهم ، الموظفين ، العملاء والمجتمع ."

---

[1] عامر عامر أحمد ، جميلة أحسن ، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التناقسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة شلف ، نوفمبر 2010 ، ص 02 .

[2] D.Jr.Alfred CHANDLER, Stratégies et Structures de l'Entreprise, Ed.Organisation, Paris, France, 1972, P 65.

[3] بولطيف بلال ، استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة بيفا الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل،م،د) في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية ، السنة الجامعية 2015/2014 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

وسعى Mintzberg إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية ، محاولا تضمينه آراء مجموعة كبيرة من أطرو ت الباحثين ، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف ب ،ivefor strategy فلإستراتيجية ، عبارة عن خطة (plan) موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف ، فهي دالة مر شدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لانجاز الأهداف ، وهي مناورة (Poly) القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم ، وهي نموذج (Pattern) متناغما لأجزاء منخلالالمعتمدوحتى غير المعت للوصول إلى مركز (Position) . أو وضع مستقر في البيئة ، وهذا الموضع يتصف بالديناميكية والفاعلية ، وهي منظور (Perspective) يعطي القدرة على رؤية وإدراكالأشياء وفقا لعلاقتها الصحيح [1] .

وفيما يلي نعرض مجموعة تعار ف لكتاب عرب :

الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسي .

مصطلح الإستراتيجية يطلق على الأهداف المحددة ، وتحديد البدائل المتاحة ، والاختيار بينهما على أساس مقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بكل بـ يل وتقييم كل البدائل ، ومن ثم اختيار البديل الأفضل ، والذي يطلق عليه البديل الاستراتيجي ومن ثم توصيفيه في برنامج زمني قبل التنفيـ[3] .

الإستراتيجية هي الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أو الشركة أغراضها و أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من ، زايا وتقليل ما تعانيه من مساوى[4] .

[1] خالد محمد بني حمدان ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 168 .
[2] مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
[3] رضا خلاصي ، مروج الإدارة الإستراتيجية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015 ، ص 20 .
[4] نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية ، جدار للكتاب العالمي ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 22 .

الإستراتيجية هي خطة منفردة وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع التحديات البيئة، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها .

المطلب الثاني : خصائص الإستراتيجية

في الأزمنة القديمة كانت المناداة والإشارات والرموز هي الوسائل الفاعلة للوصول إلى أكبر عدد من الجمهور، الإبلاغ عن السلع المعروضة للبيع، فكان المنادون يستخدمون الإشهار عن أخبار الدولة ، ووصول السفن والبضائع أو يجوبون الأسواق للإشهار عن سلعهم، وكانت المحلات لتجارية تضع خارجها إشارات ورموزا تدل عن نوع تجارتها أو الخدمات التي تقدمها لتسهيل اهتداء الناس إليها، فكان الكأس والثعبان دليلا على الصيدلة ،وكان الحذاء الخشبي دليلا على الاسكافي ، صانع الأحذية .

من خلال التعريف لمقدمة الإستراتجية يمكن ملاحظة أن القرارات الإستراتجية كباقي القرارات وإنما لها خصائص تميزها عن الباقي وتتلخص أهمها:

– الإستراتجية يمكن استنباطها من الشروط البيئية التي تعيش فيها المؤسسة .

– يتم بناء الإستراتجية من خلال موارد ومهارات المؤسسة والتي تتركز على خلق فرص جديدة والمقصود هنا و تحديد الموارد والمهارات التي تستطيع خدمة الفرص الجديدة .[3]

- إستراتجية المؤسسة لا تتأثر فقط بمتغيرات البيئة والموارد المتاحة وإنما أيضا تقيم و صارات الفاعلين في المؤسسة القادرين على ممارسة السلطة عليها .

– الإستراتجية تتميز بالشمولية ، إذ تشمل جميع الأفراد و الوظائف في المؤسسة كما تتضمن أيضا تغيير العلاقات مع الأشخاص(الممولين).

[1]نعمة عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل والمفاهيم والعمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010 ، ط12 ، ص 35 .
[2]طاهر الغالبي ،أحمد شاكر العسكري ،دار وائل لنشر ،عمان ،ط1 ،2003 ،ص 16،17 .
[3]فطيمة برغي ، دور إستراتجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي ، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، رسالة ماجستر ، علوم تجارية ، تخصص تسويق ، 2008-2009،ص4

- تتسم الإستراتجية بالمرونة على اعتبارات أن الإستراتجية ما هي إلا رد فعل المؤسسة على التغيرات التي تطرأ في المحيط محاولة بذلك تغير اتجاهاتها من أجل التكيف مع البيئة الجديدة.

مها تعددت التعريفات فإنها كلها تشرك في خصائص تميز إستراتيجية المؤسسة ، فحسب porter ، فان خصائص إستراتجية المؤسسة محددو كما يلي :

أولا: الفعالية التشغيلية

يفسر orter سر التفوق الياباني ن الفعالية التشغيلية التي أفرزتها تطبيق أدوات تسيير حديثة إن هذه الفعالية غير كافية لأن المؤسسات تنقل عن بعضها البعض هذه التقنيات فتتقارب من حيث مستويات التكاليف ، النوعية والأداء ثم تزاحم بعضها البعض في السوق ، لذلك يتطلب تعزيز هذه الفاعلية الميدانية باستراتجيات المتوقع، كون التركيز على الفعالية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات ، ومن ثم خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية قد يؤدي إلى أخطاء إستراتجية.[1]

ثاني تقوم على ابتكار أنشطة فريدة تكون مجالا للتنافس

ثالثا: الـ ـ لة بين البدائل الإستراتيجية وتركيز الموارد من تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسس ، هذا ويمكن إضافة خصائص أخرى والممثلة فيما يلي:

أو : الشمولي :

فالإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها ، فالقرار الاستراتيجي يدمج عدة عوامل مالية ، تجارية تقنية ، اجتماعية وغيرها.[2]

[1] قوارية بلبشير ، نماذج التشخيص ودورها في إعداد إستراتجية المؤسسة ، دراسة حالة نموذجية بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع الموارد البترولية نفطال ، رسالة ماجستر علوم، تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير ، 2015، ص5-7.
[2] نفس المرجع السابق ، ص5-7

ثاني : الالتزام :

تكون الإستراتجية التزاما على المؤسسة حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغايتها ،والعمل على إيجاد درجة التطابق بين تلك الرسالة والبيئة .

ثالث : المرونة والديناميكية :

يتعامل القرار الاستراتيجي مع الزمن البيئة كمتغيرات لا ثوابت ويجعلهما في قلب عملية اتخاذ القرار ، فالإستراتيجية رد فعل على بيئتها ، والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر مواءمة مع التغيرات في ففعالية الإستراتجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها.

رابع : الملائمة :

يمكن الحكم على الوضعية المريحة للمؤسسة ، إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكرهم الزبون في السوق ، فا الوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبائن التميز بين المؤسسات.[1]

المطلب الثالث : مستويات الإستراتجية

يمكن تميز ثلاث مستويات للإستراتجية على مستوى ككل ، على مستوى مجالات النشاط الإستراتيجية ، وعلى لمستوى الوظيفي .

- **الإستراتيجية الكلية:**

وهو المستوى الأكثر شمولية ، أين يتدخل التسويق الاستراتيجي ، تحدد فيه مختلف نشاطات المجموعة إن وجدت (مختلف المؤسسات التي تنتمي للمجموعة ، الأسواق التي تعمل بها ، العلامات

[1] مرجع سابق،ص5-7

عمر وصفي العقيلي إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 005 ،ص 62.

التجارية التي تمتلكها ...الخ). وعلى هذا المستوى يتم تحديد مجالات الإستراتيجية التي ستتواجد بها المؤسسة مستقبل ، كما يتم التعرف على الفرص والمعوقات لتحقيق قيمة مضافة لأنشطتها بالإضافة إلى :

- تحديد الامتداد الجغرافي للمؤسسة .
- تخصيص الموارد بين الأنشطة حسب أشكال النمو (تخصيص، وتوزيع ، وإدماج)، وحسب نماذج النمو المختارة (داخلي أو خارجي).
- قرار التخلي عن بعض الأنشطة القائمة .
- اختيار استراتجيات النمو التي يجب إتباعها.

تحديد مجالات النشاط التي تتواجد بها المؤسسة مستقبلا.

*أهداف المجموعة من (نمو ، عوائد على الاستثمار ، ورأس المال ، ربحية ... الخ)في شكل كلي وعلى أساس كيان متماسك .

- **إستراتجيةالأعمال :**

تتعلق بمجال نشاط استراتيجي معين ، وقد تم تطوير هذا المفهوم من قبل شركة كينزيوجينرالألكترك ، في أواخر سنة 1960 للسماح للمجموعات الضخمة ذات الأنشطة المتنوعة لتوضيح إستراتجيتها ، لمكن تحد DAS كوحدة تنظيمية والتي تبيع بمجموعة من المنتجات التي تم تحديدها إلى مجموعة معينة من العملاء ، وتواجه مجموعة من المنافسين . يتم توجله كل DAS داخل المجموعة كجزء مستقل ذا أهداف وموارد خاصة . إلا أن الإستراتيجية المتبعة على مستوى كل DAS تكون في سياق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة أو المجموعة . ويتم على هذا المستوى اختيار الأسواق التي ستتواجد فيها المؤسسة ، كما ويهتم ب:

- السياسات المتبعة من طرف المؤسسة في سوقها (المزيج التسويقي).

- كيفية تحقيق التمايز عن المنافسين .

- التعرف على الأسواق التي يمكن دخولها أو بناء سواق جديدة.

- **على مستوى الوظائف :**

في هذا المستوى تحدد المهام والوظائف الأساسية المنبـ ة من وحدات الأعمالالإستراتيجيـ . المسئولين في الإدارة الوسطى ، يحـ ون إسهامهم في كل من الإطار الاستراتيجي للوظائف والنشاط .

ونجاح المستويات الإستراتجيةالأعلى مرتبط بمدى فهمها وتكيف مكونات المؤسسة (الموارد، العمليات ، والأفرا)معها. ونجاح الإستراتيجية الكلية الـ ، سسة يعتمد إلى د كبير على سلوكيات وقرارات المستوى التنفيذي.

المطلب الرابع : نموذج إستراتيجية الموارد البشرية الدولية

في النماذج الحديثة لإستراتيجية الموارد البشرية الدولية ،اعتمد المؤلفون منظورًا استراتيجيًا شامل ا وركزوا على نظام لإستراتيجية الموارد البشرية الدولية كطريقة تمكن الشركات الدولية من إدارة عملياتها في الخارج والسيطرة عليها بفعالية. وفي ما يلي :

أولا: نظرة عامة على النظريات الحالية من إ ستراتيجية الموارد البشرية الدولي .

تم استخدام النماذج الموجودة في الأدبيات الحالية بشكل واضح لربط نظام إستراتيجية الموارد البشرية الدولية الخاص بالـــ الشركات الدولية إما بمرحلته من التدويل أو بإستراتيجيته الدولية.في معظم هذه النماذج ، تبنى الباحثون وركزوا في المقام الأول على **ملائمة نظام إستراتيجية الموارد البشرية الدولية مع أهداف الشرك** , في هذه الأدبيات ، يتم تعريف الملائمة بأنها 'الدرجة التي تكون فيها الاحتياجات والأهداف ,الغايات و / أو البنية المكونة لأحد العناصر متوافقة مع الاحتياجات والمطالب والأهداف والـ ايات و / أو بنية مكون آخر.وكمثال على ذلك :

- **يعتمد نموذج أدلر وغدار 990)** لإستراتيجية الموارد البشرية الدولية على الفكرة الرئيسية المتمثلة في أنه بينما تنتقل الشركة الدولية خلال دورة حياة المنتج ، فإنه سيواجه ضغوطاً مختلفة للاستجابة للتنوع الثقافي الخارجي والداخلي .

وكما ذكر المؤلفون، 'القضية الرئيسية للشركات المتعددة الجنسيات ليست تحديد أفضل سياسة إدارة الموارد البشرية الدولية في حد ذاتها ، بل إيجاد أفضل توافق بين البيئة الخارجية للشركة، وإستراتيجيتها العامة ، وسياسة إدارة الموارد البشرية وتنفيذها. تناول بعض الباحثين في إستراتيجية الموارد البشرية الدولية مؤخراً الحاجة إلى المرونة واللياقة. ووفقًا لمايليمان وزملاؤه ، فإن المرونة تُعرَّف بأنها 'قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التأقلم بفعالية وفي الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة أو لمتنوعة سواء من البيئة أو من داخل الشركة نفسـ ا.

مع تزايد تدويل الشركة ، ستزداد الحاجة إلى المرونة ، وستكون هناك حاجة إلى أكبر قدر من المرونة في المرحلة الأكثر تقدما من التدويل.

- **نموذج شولر وزملائه 993)** هو أحدث طراز من نماذج إستراتيجية الموارد البشرية لدولية ، وهو بـ م جميع العوامل الهامة التي حددها الكتاب السابقون.بدلا من ربط إستراتيجية الموارد البشرية الدولية مباشرة إلى دورة حياة المنتج / المنظمة أو إستراتيجية الشركات الدولية.

افترض شولر وزملاؤه أن على المستفيدين الأساسيين من إستراتيجية الموارد البشرية الدولية أن يتعاملوا مع التوتر القائم بين الحاجة إلى الترابط بين الوحدات وبين التحديات التي تواجه كل شركة فرعية من أجل العمل بفعالية في بيئتها المحلي .

[1]Nancy.Adler ,Faribory Gadar,strqtigic human resource management: A global perpective, rudiger pieper (ed),Berlin, 1990,pp 235-260.
[2]Miliman.J, Von glinow.M.A., Nathan.M., organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies : implications for congruence theory, academy of management review, 1991,pp 318-339.
[3]Shouler,Douling, Decieri,An integrative frame worke of strategic international human resource managmenet, journal of managmenet , vol 19, no.2,1993,pp 419-459.

إن الحاجات المزدوجة للتكامل والتد ز ، التي حددها لورانس ولورش 967) ، هي موازية لمفاهيم التوافق الداخ ي والخارجي.بالإضافة إلى المكونات الإستراتيجية [1] ، حدد شولر وزملاؤه 993) أن العوامل الخارجية والداخلية تؤثر علىنظام إستراتيجية الموارد البشرية للشركة. وتشمل العوامل الخارجية التي حددها هؤلاء المؤلفون : خصائص الصناعة وأساسيات التوجه الإقليمي,في حين أن العوامل الداخلية التي وصفوها تشمل هيكل العمليات الدولية ، والتوجه الدولي للمقر الرئيسي ، والإستراتيجية التنافسية ، والخبرة في إدارة العمليات الدولية.

جميع النماذج المذكورة سابقا قد ساعدت لباحثين على فهم الروابط بين مصادر الطاقة المتجددة البشرية والإستراتيجية في الشركات الدولية .أولا : أظهروا كيف ولماذا ترتبط مرحلة التدويل أو الإستراتيجية الدولية للشركات الدولية بنهجها تجاه إستراتيجية الموارد البشرية الدولية ، وهو الربط الذي حصل على بعض الدعم التجريبي الحديث, ثانيا : ساعدت في تحديد المتغيرات الحرجة ، التي تعتبر مهمة في تحديد إستراتيجية الموارد البشرية الدولية لشركة، مثل الصناعة، والخبرة الدولية لشركات الدولية، والهيكل التنظيمي، والتوجه الدولي الرئيسي، و البيئات الثقافية والقانونية للبلد المضيف .

ثالثا : أشارت هذه النماذج إلى الحاجة إلى نظام إستراتيجية الموارد البشرية الدولية لمعالجة التوتر بين ضرورة لاستجابة المحلية والتكامل العالمي.

وأخيرًا ، وكما أشار كل من كوبرين 992) وشولر وزملاؤه 993) ، فإن القدرة على تصميم نظام إستراتيجية الموارد البشرية دولية بحيث يوازن بشكل مثالي هذه القوى المختلفة سيكون لها تأثيرات على الأداء لكل من الشركة الدولية الأ والشركة التابعة الفردية. إن نموذج إستراتيجية

Lawrence, P., and Lorsch, J., "Differentiation and Integration in Complex Organizations" Administrative Science Quarterly 12, (1967), 1-30.

الموارد البشرية الدولية المقدم التالي هو امتداد وإضافة إلى العمل السابق. على الرغم من دمج العديد من جوانب ستراتيجية الموارد البشرية الدولية المقترحة في النماذج السابقة.

ثانيا: مفهوم نموذج إستراتيجية الموارد البشرية الدولية

كيف ل أنظمة الشركة،و من بين سماتها الأخرى، تمكنها من تحقيق النجاح بالنسبة للمنافسين' هي الفكرة الرئيسية لنظرية تستند إلى الموارد من الشركة. لتحقيق ميزة تنافسية، يجب أن يكون المورد قيمة نادرة ، وفذة .

وقد وصف لادوويلسون 1996)تطبيق هذه النظرية على إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: 'وجهة النظر القائمة على الموارد تشير إلى أن نظم الموارد البشرية يمكن ن تسهم في ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات .

وظيفة إدارة الموارد البشرية هي فريدة من نوعها لأن كلا من مخرجات (سلوك الموظف) للنظام والنظام نفسه هي مصادر المحتملة للكفاءة من هذا المنطـ ق، نحدد كفاءة إدارة الموارد البشرية على أنها ملموسة (مثل نظم خطيط الموارد البشرية وبرامج التدريب على المبيعات الدولية واختبارات الاختيار) والموارد غير الملموسة (على سبيل المثال، العقلية المشتركة، والقدرة على جذب الموظفين المؤهلين للعمل في الشركة، التفاوض مع الحكومة المحلية) التي تسمح للشركة بالتفوق على منافسيها .يمـ ننا التمييز بين الموارد، بما في ذلك كفاءة إدارة الموارد البشرية، على ثلاثة مستويات داخل الشركات الدولية .أولا، هناك موارد الدولة الأم التي تنشأ من تكوين معين من الموارد الاقتصادية والثقافية والبشرية وغيرها من الموارد في بلد معين . فإن هذه الموارد لا تفرق بين الشركات محليا، ولكنها يمكن أن تمنح الشركات الدولية ميزة عند التنافس خارج بلدانها الأصلية ،على سبيل المثال، بسبب الحوافز الضريبية الحكومية، الشركات الألمانية لديها برامج تدريب وتطوير الموظفين المتقدمة

[1]Lado, A., Wilson.M.,human resource systems and sustained competitive advantage; A competency- based perspective,academy of management review, 1994, pp 699-727.

[2]Porter, M.E. Competitive strategy: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1980.p.l02.

للغاية التي تؤدي إلى الموظفين المهرة الذين يمكن أن تعطي الشركة ميزة على المنافسين من بلدان أخرى لمصدر الثاني للميزة التنافسية المحتملة للشركات متعددة الجنسيات هو على مستوى الشركة الأم ويمثل حزمة فريدة من الأصول والقدرات التي وضعتها الشركة الدولية على مدى حياتها[2].

وأخيرا، بالإضافة إلى الموارد على المستوى الوطني وعلى مستوى الشركات، قد توفر الموارد على مستوى الشركات التابعة مصدرا للميزة التنافسية للهيئة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي علىس ل المثال، قد تقوم شركة تابعة لشركة ا ابان في سنغافورة بتطو رس اساتاخ ار إدارة الموارد البشر ة الفعالة للتع مل مع التحرك العالي لسوق العمل ، ناك.

إذا كانت السياسات غير مفيدة للشركات التابعة الأخرى (مثل تلك الموجودة في الولايات المتحدة أو الشركة الأم)، فسيكون هذا المورد مفيدا فقط في إحدى الشركات التابعة .ومع ذلك، إذا تمكنت الشركة من نقل هذه السياسات بنجاح إلى بيئ ت أخرى تتمتع بحركية عالية في أسواق العمل لديها، فقد تتطور إلى موارد على مستوى الشركة الأم .ومن المرجح أن يؤثر أصل المورد الوطني، أو الشركة، أو التابعة لها ، على فائدته في مواقع أخرى .

وقد تقتصر فائدة عنصر معين من كفاءات إدارة الموارد البشرية، مثل أي مورد خر، على مكانه الأصلي (وهو سياق محدد) أو قد يكون فعالا بين البلدان (وهو سياق يمكن تعميمه) .على سبيل المثال، قد لا تتمكن شركة دولية أم أمريكية ذات بنية مصفوفة تنتج قرارات عالية الجودة من استخدام هذا المورد في شركتها التابعة في فرنسا، لأن الفرنسيين يفضلون نظاما واضحا وراسخا للغاية في اتخاذ القرار الهرمي .

[1]Pfeffer, J. Competitive advantage through people. Boston: Harvard Business School Press, 1994.p.67.

[2]Nelson, R.R. and Winter, S.G. ,An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge: Harvard University Press, MA, 1982.

[3]G.J.Hofstede, cultures consequences:international differences in work-related values ,Adminstrative science quarterly, 1980.

وبالتالي، يمكن أن تكون كفاءة إدارة الموارد البشرية على سياق محدد أو سياق قابل للتعميم، تبعا لفائدتها خارج المكان الذي تم تطويرها فيه.هذا التمييز مهم في اختيار التوجه إدارة الموارد البشرية الدولي .

المطلب الخامس : محددات إستراتيجية الموارد البشرية الدولية

تبرز محددات إستراتيجية الموارد البشرية الدولية من خلال عرض بعض النظريات كالأتي[1] :

أولا : نظرية الاعتماد المتبادل بين الشركات الأم وفروعها :

في الواقع، لقد درست العديد من الدراسات كيف يؤثر اعتماد شركة تابعة على الشركة الأم الدولية في سياسات وممارسة إدارة الموارد البشرية الدولية. مما لاشك فيه، يجب أن تتفاعل الشركة الأم والفروع بفاعلية مع بعضهم البعض وكذلك مع مجموعات المصالح المختلفة لتكون ناجحة .

يوضح (Baliga and Jaeger ,1984 إن العلاقات المتبادلة هي أهم العوامل التي تؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية لأي فرع .

حذر (Prahalad and Doz , 1987) من أن العلاقات بين الشركات الأم والشركات التابعة ليست ثابتة، عندما تنضج وتنمو الشركات الا ابعة، فإنها تطور في كثير من الأحيان كفاءات تكنولوجية وإدارية وتسويقية تحد من قدرة المقر الرئيسي على التحكم في هذه الموارد من جانب واحد للتأثير على استراتيجياته[3] .

تتواجد الشركات الفرعية عادة في شبكة جنبا إلى جنب مع المؤسسات المضيفة ووحدات الأعمال المنافسة والموردين... ، وكلهم قد يؤثرون في سياستهم وممارستهم المتعلقة بالموارد البشرية .

[1]John M. Hannon, Ing-Chung Huang and Bih-Shiaw Jaw*Journal of International Business Studies,* Vol. 26, No. 3 (3rd Qtr., 1995), pp 531- 554.

[2]Baliga,B.R.,and Jaeger,A.M. Multinational corporations: Control systems and delegation issues, Journal of International Business Studies,1984. 15(2), pp 25-40.

[3]Prahalad,C.K.,and Doz,Y. The Multinational mission:Balancing global demands and Global vision,NewYork:Free Press(1987).

نظرا لاتساع نطاق العلاقات هذه وتعقيدها هناك حاجة إلى التأكيد مدى امتلاك شركة تابعة لمزودي الموارد المختلفين (بما في ذلك الشركة الأم والموردون المحليون والمؤسسات المضيفة .

ثانيا: الاعتماد على موارد الشركة الأم

في كثير من الأحيان ، تعتمد شركة الدولية على سيطرتها على الموارد النادرة والهامة ، مثل رأس المال و تكنولوجيا والإدارة) للتأثيرعلى استراتيج ت الشركات التابعة لها، سواء كانت استراتيجيات تجارية أو إستراتجية الموارد بشرية الدولية .

وفقا لنموذج الاعتماد على الموارد النادرة إذا كانت إحدى الشركات التابعة تعتمد على تدفق هذه الموارد النادرة ، خاصة من المقر الرئي ي والوحدات الفرعية الشقيقة من الشركات الدولية . يمكن لمقدمي الخدمات هؤلاء التأثير على ممارسات الموارد البشرية التابعة للشركة الفرعية .

يرى البعض مثل هذا الاعتماد يعزز نهجا أكثر لعولمة الإدارة الموارد البشرية .

في نفس السياق 993 ahuler et al)). اقترح مؤخرا أنه " عندما تصبح الوحدات أكثر تنوعا جغرافيا، ستخصص الشركات الدولية مزيدامن الموارد لتطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية مع زيادة الحاجة إلى تنسيق هذه الوحدات[1] . في الواقع، وجد 989 ricksmafine) أن تأثير الشركات الدولية (الأم) على سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات شركاتها الفرعية يرتبط ارتباطا ايجابيابمدى قيام الشركات الأم بتوفير الموارد لشركاتهم التابعة عندما يكون هذا هو الحال ، فان القوة الهرمية التي تمارسها مراكز القيادة أكثر من تعويض أي تأثيرات محلية مضادة . وبالتالي من السهل عادة على الشركة الأم الحفاظ على النظام من خلال آليات التحكم الرسمية.

[1]Schuler,R.S.,Dowling,P.J.,and DeCieri,H, An integrative frame work of strategic International human resource management, Journal of Management,19(2),.(1993). 419-459.

اعتبر rahal and doz 981) أنه كلما زاداعتماد الشركة التابعة على موارد الشركة الأ ، ستكون إستراتيجية الموارد البشرية الدولية أكثر تكاملا ومعيارية على مستوى العالم .

ثالثا الاعتماد على الموارد المحلية

عندما تنضج وتنمو شركة تابعة ،فقد تحصل أو تبني قاعدة أفضل من الموارد الفنية والتصنيعية والمالية وتحسين قدرتها الإدارية وتوطيد علاقتها الخارجية . عادة ما يسمح ذلك بالتسويق المنتجات الشركة التابعة خارج حدود البلد المضيف ، عندما تصل شركة تابعة إلى هذه المرحلة من دورة حياتها ، قد يعتمد نجاحها على مدى توافقها مع بيئتها المحلية أكثر من الدعم الذي تتلقاه من مقرها الرئيسي،إذا كان هذا هو الحال فتكون الشركة التابعة أقل التزاما بمقرها الرئيسي ،ومن المحتمل أن يعكس استراتجيات الموارد البشر ة الخاصة بها لمزيد من التعريب (المحلية).

سيكون من الصعب على المقر الرئيسي فرض نظم وإجراءاتإدارية عالمية تلبي الاحتياجات الموجودة في كل بيئة محلية . على سبيل المثال افترض chuler et al 993) أن ممارسات الموارد البشرية للوحدة المحلية ستعكس حتمية الإستراتجية التنافسية للوحدة المحلية والحتمية الثقافية للبيئة المحلي .

رابعا الاعتماد على الشركات المضيف .

من المعترف به على نطاق واسع أن المنظمات تتنافس ليس فقط من أجل الموارد، ولكن أيضا على السلطة السياسية والشرعية المؤسسية ، والقبول الاجتماعي أيضا، من المرجح أن عتمد الشركة الفرعية التي تتفاعل مع حكومات البلد المضيف أو المنافسين على هذه المؤسسات المضيفة أيضا .

[1]Prahalad,C.K.,and Doz.Ym An approach to strategic control in MNCs,Sloan Management Review,(Summer).(1981).pp,5-13.
[2]Schuler,R.S.,Dowling,P.J.,and DeCieri,H, op,cit,p 430.

إن المؤسسية (Scott 1987) تعني أن عادات البلد المضيف ، والأعراف والقوانين (مثل لوائح تكافؤ فرص العمل وقوانين الحد الأدنى للأجور) سوف تأثر على ممارسات الموارد البشرية الدولية لشركة تابعة . ولتوسيع هذه الفكرة (Schuler et al 1993) اقترح أنه " كلما زادت الاختلافات القانونية والاجتماعية والثقافية ، كلما سمحت الشركات الدولية على الأرجح بتطوير ممارسات إستراتيجيةإدارة الموارد لبشرية الدولية الفريدة والمتكيفة مع المصالح المحلية والتنوع بالإضافةإلى ذلك ، فان ممارسات الموارد البشرية في المنظمات الأخرى (مثل المنافسين للعمل وسوق رأس المال المحلي) ، لابد أن تمارس بعض التأثير، خاصة على شركة تابعة تسعى جاهدة للحصول على وضع صاحب عمل مفضل أو الحفاظ عليه. بالنظر إلى ذلك، فان المؤسسات المضيفة التابعة للشركة الفرعية تعمل على تحقيق ميلها للعولمة، وتشجيع اعتماد استراتيجيات أكثر محلية للموارد البشرية .

خامسا: الملكية

غالبا ما تدخل الشركات الدولية وشركاؤها المحليون في واحد من العديد من أنو ع التحالفات المختلفة، مثل المشاريع المشتركة، والامتيازات أو الشراكات المحدودة، بغض النظر عن هيكلها، ،تـ لق هذه العلاقات دائما تحديات إدارية لكل من الشركة الأم والشركة التابعة . على سبيل المثال غالبا ما يواجه الموظفون المعنيون في المشروع المشترك مصالح متضار ة و ولاءا مقسمة . عندما تظهر التوترات مثل هذه، فإنها قد تشكل تهديدا. لذلك قد تلجأ الشركة الأمإلىآليات تحكم صارمة (مثل أنظمة الموارد البشرية المتكاملة والعالمية) لضمان الحفاظ على النظام والتوحيد.

في الواقع ، أوضح ray 1984:) بأن المقر الرئيسي هو أكثر ستعداد لتطبيق الضوابط عندما تكون الشركات التابعة مهيأة للانحراف عن سياسات أو ممارسات المؤسسة ككل (النظر في حالة شركة تابعة على ما يبدو وقعت في مأزق[1] .

[1]Scott,W.R. The adolescence of institutional theory, Administrative Science Quarterly,1987,pp 493-511.
[2]Cray,D. "Control and coordination in multinational corporations", Journal of International Business Studies,(Fall),1984. Pp 85-89.

يمتلك المقر الرئيسي حصة ملكية كبيرة، لكن لديه تبعية عالية للمؤسسة المضيفة، إن الاعتماد القوي على المؤسسات المضيفة قد يشجع، بل يستلزم بالفعل إتباع نهج محلي .

من ناحية أخرى قد يسعى المقر الرئيسي الذي يمتلك حصة ملكية كبيرة إلى تجاوز حاجة الشركة التابعة القوية إلى الشرعية(التماثل المحلي في بيئة البلد المضيف) من خلال سن سياسات وا , ءات عالمية تعتمد على الذ فاءة.

الكل يقول، يبدو أنه قد يكون ، اك تفاعل بين المؤسسة المضيفة وملكية الشركة الأم، مجتمعين يمكن إن يلعبوا دورا مهما في الحد من التأثير الذي تحدثه تبعات الموارد الفنية والاقتصادية. وبالتالي فإننا نفترض أنه سيكون هناك تفاعلات مؤثرة بين حصة ملكية المقر الر يسي في الشركة التابعة واعتمادا هذه الأخيرة على المؤسسات المضيفة.

كلما زادت حصة الملكية، زادت قوة المقر الرئيسي وكلما زاد اعتماد على الموارد البشرية الدولية الإخضاع تقود المؤسسات المضيف. بدلا من ذلك كلما كانت حصة ملكية المقر الرئيسي أقل ، كلما كانت قوتها أض عف كلما زادا اعتماد الشركة التابعة على المؤسسات المضيفة ، مما أدى إلى زيادة توطين الموارد البشرية الدولية.

المبحث الثاني : عناصر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية

إدارة وتوظيف الأفراد في الشركات الدولية أمر ذو أهميةجد حرجة طالما أنه يجب أن تعمل هذه الشر ات وبكفاءة في دول أخرى، ويلاحظ على هذه الشركات تعقد وتشابك عمليات الرقابة والاتصال إذا ما قورنت مع عمليات الشركات المحلية. كما أن عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتعويض هي الأكثر تعقيدا بسبب تباين الثقافات بين الدول التي تمارس فيها نشاطات هذه الشركات، بسبب القوانين والنظم والعادات والتقاليد وأنماط الحياة هناك .

المطلب الأول : استراتيجية التوظيف الد ي

إن أنماط الإدارة في الشركات الدولية قد تأخذ أحد الأنماط الثلاثة (سيطرة الأقلية، تعدد المراكز، والنمط الجغرافي). فمثلا في نمط سيطرة الأقلية فان المدراء الأساسيين في الشركة الدولية هم من مواطني الدولة التي تتواجد فيها الشركة الأم . أما في نمط تعدد المراكز فان المدراء الأساسيين هم من أبناء الدولة التي يعمل فيها فرع الشركة الدولية، في ـ ين نجد في النمط الجغرافي تعدد جنسيات المدراء العاملين في فرع الشركة وبغض النظر عن جنسيتها وموقع عمل فروعها .

أولا: العوامل الأساسية للتوظيف الدولي

إن عملية التوظيف في فرع من فروع شركة دولية تعمل في دولة أخرى تعتمد على مجموعة عوامل مثل طبيعة عمل الشركة، نوع المنتج، نوعية العمليات في الدول الأخرى، طول مدة العمليات والفعاليات، والظروف البيئية للدولة المستضيفة.

ومن العوامل ذات العلاقة بأنشطة الشركات الدوا ة :

– شكل العلاقة بين الشركة والأم والشركة التابعة في الدولة الثانية، وهل هي مملوكة بالكامل أم جزئيا.

– طول فترة العمليات التي تنوي الشركة مزاولتها، هل هي لمدة محدودة، أم أنها ذات توجه دائم.

– نوع الصناعة، هل هي ذات تكنولوجيا متطورة، أم نمطية، أم تعتمد على كثافة العمالة في الإنتاجِ ، أم هي خدمية، أم توزيعية.

– نوع المنتج أو الخدمة المقدمة، هل هي ذات تكنولوجية مكلفة، سعر واطئ، انتاج واسع، انتاج حسب الطلب، خدمات تأمينية استشارية..الخ.

– نوع وشكل لهيكل التنظيمي الذي يظم الشركة الأم والفروع في الدول الأخرى (تقسيم وظيفي، جغرافي، سلعي) .

ـَ – درجة المركزية ونوع النمط الإداري المطلوب لتصريف الأعمال.

والى جانب هذه العوامل، لابد من دراسة وتحليل الظروف والكتل البيئية للدولة المستضيفة بقصد بناء سياسات عمل مناسبة، وكما يلي :

- الظروف البيئية السياسية والقانونية.
- د – الاستقرار السياسي ومشاعر العداء تجاه الآخرين.
- د – مستوى النمو الاقتصادي والصناعي في الدولة المستضيفة.
- د – مستوى التعليم والتكنولوجيا في الدولة المستضيفة.
- مدى توفر الخبرات الإدارية محليا.
- الظروف الاجتماعية و لحضارية للبيئة المحلية (الدين، العادات، الأقليات، اللغة ..).

ثانيا: معايير اختيار وتعيين المغتربين

إن عملية اختيار المغتربين للمهام الدولية أمر بالغ الأهمية من منظور التكلفة، سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرـ .تستخدم مختلف المنظمات إجراءات اختيار مختلفة، أحد الإجراءات الشائعة المستخدمة عند اختيار المرشحين هي على سبيل المثال : مقابلة مع كل من المرشح وأفراد أسرته أحد المعايير الشائعة المستخدمة في الاختيار هو الكفاءة التقنية للمرشحين.

معيار آخر يستخدم للاختيار هو مهارات المرشح في التعامل مع العلاقات مع الناس من لثقافات الأخرى. ويصبح هذا المعيار أكثر أهمية في البلدان المختلفة ثقافيا، وبالنسبة للمغتربين الذين لديهم الكثير من الاتصالات مع المقيمين في البلدان الأجنبية. وهناك معايير أخرى يشيع استخدامها من قبل الشركات متعددة الجنسيات تتعلق باستحقاق المرشح والقدرة على لتعامل مع اللغة الأجنبية وإذا كان

[1]Medich, F. H. The management of expatriates: Implications for agribusiness.New York: Jul/Aug 1995. Vol. 11, Iss. 4; p383 .

يمتلك خصائص شخصية مناسبة. ويمكن أن يكون للأخطاء في عملية الاختيار أثر سلبي على نجاح عمليات المنظمة في الخارج، وبالتالي من الضروري اختيار الشخص المناسب للمهمة .

وتعتبر التجارب الدولية من المهام السابقة الناجحة أحد العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار أثناء عملية الاختيار لأن هذا العامل قد يخفف من التكيف المستقبلي للمغتربين.

ومن حيث ما قد يتسبب في زيادة التكاليف لأنشطة التوظيف والاختيار ، خلص كل من زيرا وباناي 987.) إلى أن أوجه القصور في القدرة اللغوية والخبرة ذات الصلة بـ غرض من التخصيص هي عوامل يرجح أن تؤدي إلى زيادة الفشل في الانتداب وتقليل عائد الاستثمار. وخلص تونغ 981. 982.) إلى أن اختيار المرشحين الذينلم تثبت قدرات علائقية أو عدم تقييم قدرة الزوج على التكيف مع بيئة أجنبية يمكن أن يؤدي أيضا إلى زيادات في الأداء الضعيف وفشل التعيين . وبالتالي زيادة التكاليف وتقليل الفوائد. ومن ثم، يتوقع حدوث انخفاضات في عائد الاستثمار .

المطلب الثاني: استراتيجية التدريب الدولي

سيتم تناول في هذا المطلب مفهوم التدريب الدولي ، بعد ذلك سيتم توضيح لماذا تعتمد الشركات متعددة الجنسيات على تدريب موظفيها.

أولا: مفهوم التدريب الدولي

لقد جذب موضوع التدريب انتباه العديد من البحوث الأكاديمية ، وقد أثمرت هذه البحوث بمجموعة من التعريفات ، مها التعريف المبسط الذي جاء به الباحث mccleland سنة 2007 وهو

[1]Briscoe, D. R. & Schuler, R. S. International human resource management (2nd ed.) .Pren-tice Hall: New York, 2004.
[2]Tung, R. Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals. California Management Review, Vol. 25, No. 1,1982, pp57-71.
[3]Yvonne M. McNulty and Phyllis Tharenou, Expatriate Return on Investment: A Definition and Antecedents, International Studies of Management & Organization, Vol. 34, No. 3, , pp. 80.

ذلك النشاط الذي يغير سلوك الأفراد. اذ يعد قرار استراتيجي ، وفرصة للتعلم تنطوي على اكتساب المعارف، الكفاءات ، القدرات والسلوك والتي تعتبر حاسمة لتحقيق الأداء الفعال ويقدم التدريب من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بالوظيفة والذي من شأنه أن يخلق ميزة تنافسية .

وللتميز بين التدريب والتطوير يتضمن نقل المعارف والمهارات اللازمة لتحسين الوظائف الحـ ية ، يبنما يتمثل التطوير في تحسين الأداء لبعض الوظائف وأداء أدوار جديدة في المستقبل[2] . بالإضافةإلىا/ نشطة التدريبية الدولية فان أنشطة التطوير أو التنمية الدولية تعبر عن مجموعة الأنشطة التي تستخدمها الشركات لتطوير قاعدتها من الكفاءات الموجهة دوليا ، إذ تهدف هذه الأنشـ ة إلى تعزيز تعلم أعضاء المنظمة وتطويرهم وجعلهم أكثر قدرة ومواجهة لتحديات البيئة الجديدة ، وهذا ما ما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية والفعالية التنـ مية دوليا ، وبالتالي، فان هـ اك أهدافا مشتركة فيما يخص هذه الأنشطة ، كما أن هناك أهداف مختلفة ،ففيما ص ا/ نشطة التدريـ ة الدولية فهي موجهة لتلك الكفاءات التي تحتاج إلى القيام بالوظيفة الحالية بكل فعالية ، بمعنى أنها موجهة لحل المشاكل المتعلقة بالأداء على المدى القصير ، في حين تهدف أنشطة التطوير الدولية الى اكتساب الكفاءات اللازمة لأداء بعض الوظائف المستقبلي [3] .

ثانيا: أسـ اليب التدريب ومراحله

[1]رزق الله حنان، دور التدريب الدولي في الحد من العودة المبكرة للموظفين المغتربين إلى البلد الأم، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 01، جوان 2018، ص 54.

[2]Frank Yawson, training and development of human resource in customs excise and preventive service in China, thesis submitted to the institute of distance learning, K wane Nkrumah university of science and technology in partial fulfillment of therequirements for the degree of common wealth executive master of business administration, institute of distance learning,KNUST, 2009,pp:13,14.

[3]Paula Galigiuri, international assignee selection and cross-cultural training and development, Edward Egar Publishing, London, 2005, pp:11-19.

سيتم التطرق إلى أساليب أو طرق التدريب المعتمدة من طرف الشركات الدولية ، وذلك وفقا لما جاء به مجموعة من الباحثين . بعد ذلك ، يتم التعرف على أنواع التدريب ، وهي تعد بمثابة مراحل التدريب التي تعتمدها الشركة من أجل الإعداد الجيد للموظف المغترب.

أساليب التدريب:

لقد وضع بعض ا باحثين عددا من أساليب التدريب ، كانت أهمها تلك الدر سات التي قدمت من طرف 1981/1982 ung)،متمثلة على الأقل في ثلاث مقاربات مختلفة وهي المقاربة المعرفية ، مقاربة وجدانية ومقاربة تجريبية .

- **المقاربة المعرفية the cogniveapproach :**

وتسمى كذلك بمقاربة الحص لعلى المعلومات ، وهي ترتكز على مساعدة المغتربين لمعرفة الم يم الثقافية للبلد المضيف ، مما يؤدي إلى زيادة داركه لأهداف وقيم ومز يا المهام الدولي [1] .

وفي ما يلي: أهم الدر سات التي قدمت من أجل المقاربة : دراسات المنطقة و دراسات التدريب غلى حقيقة التوجيه.

الدارستان متشابهتان من حيث أنهما تشملان على برامج معرفية عن البيئة والمنطقة التي سوف يعمل ويعيش فيها المغترب. فبالإضافة لاحتياجيه لمعرفة مكان العمل والأفراد الذين سوف يعمل معهم، فيها المغترب. فهو بحاجة لمعرفة ذهنيات الأفراد الذين سوف يعيش معهم جنبا إلى جنب ، شوارع ومدن تلك المنطقة ، المناطق التاريخية والأماكن الثقافية . أما برامج ثقافة ا جه التي تهدف إلى توفير معلومات متعلقة بالتاريخ ، الجغرافيا ، الدين ، الأفراد ، ا قتصاد وطريقة الحياة . أن هذه المقاربة تبقى مجرد منح معلومات عن المنطقة دون أن ينتقل المغترب وأسرته ليكتشف واقع ذلك البلد عكس الأسلوب التجريبي .

[1] رزق الله حنان، دور التدريب الدولي في الحد من العودة المبكرة للموظفين المغتربين إلى البلد الأم، مرجع سابق،ص 55.

على الرغم من أن المقاربة ي الأكثر شيوعا سنة 960 ، إلا أن الباحثان arrison&hopking سنة 1967 يجدان أن مقاربة الحصول على المعلومات ليست فعالة جدا لذلك فهما يوصيان بالأسلوب التجريبي[1] .

، – المقاربة الوجدانية أو الـ طفية : the affectiveapproach

وهي عبارة عن تدريب تعليمي يشمل التدريب على الاستي ب الثقافي والتدريبعلى الوعي الثقافيوالتدريب على الحساسية الثقافية.

بالنسبةللاستيعابالثقافي، فانه يركز . ى تعليم ثقافة، قيم، مواقف، سلوكيات وتقاليد البلد المضيف أوثقافات البلدان الأخرى. أ ا التدريب على الحـ اسية، فهو يركز على تعليم الأفراد على مراعاة وفهم مشاعر المجتمعات الأخرى وعواطفهم[2] .أما في ما يخص التدريب على الوعي الثقافي، وبالتالي فهم طبيعة الاختلافات الثقافية .

، – المقاربة التجربية : the experiential Approach

جاءت هذه المقاربة كرد على الانتقادات التي وجهت للمقاربة المعرفية ، والتي لم تكن مناسبة للتدريب على التنوع الثقافي ، إذ تشير إلى تلك التقنيات التي توفر محاماة واقعية أو سيناريوهات للمتدرب ، مثل مراكز التقييم ، المحاكاة الميدانية ... إذ يعد التعلم بالممارسة أفضل طريقة للتعلم التجريبي مثل الزيارات التي يقوم فيها المتدرب بنظرة الترقب ، لعب الأدوار ورش العمل والمحاكاة .

يساعد التدريب التجريبي المتدربين على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال ، التفاعل مع السكان المحلين واكتساب المهارات المعرفية ، وبا الي ، يمكن أن يمنح هذا النوع من التدريب الشعور براحة أكبر من خلال التوصل مواطني البلد المضيف .

[1] رزق الله حنان،نفس المرجع، ص55.
[2] نفس المرجع، ص56.
[3] نفس المرجع، ص56.

! . مراحل التدريب :

عموما توجد مرحلتان للتدريب الدولي ، التدريب قبل المغادرة والتدريب عند الوصول الى البلد المضيف.

أ التدريب قبل المغادرة :

وبمجرد اختيار الموظف لمنصب المغتربين، فإن الخطوة التالية هي التدريب قبل المغادرة. والغرض من التدريب قبل المغادرة هو تحسين مهارات العمل الحالية للموظفين والسلوك وتكيف المغتربين إلى متطلبات المعيشة والعمل في بيئة أجنبية. وقد أنشأت المزيد من الشركات متعددة الجنسيات مدارس مراكز ذ ريب داخلية خاصة بها، مثل ماكدونالدز وموتورولا والت ديزني.

ويتعلق الكثير من التدريب بتنمية الوعي الثقافي ومساعدة المغتربين على مواجهة أحداث غير متوقعة في ثقافة جديدة.ويشمل برنامج التدريب الفعال قبل المغادرة الذي يوفر للمغتربين انتقالا سلسا إلى موقع أجنبي ع ة مكونات مثل التدريب على التوعية الثقافية والزيارات الأولية وتعليم اللغة والمساعدة في المسائل اليومية العملي .

إن الاستعدادات أو التحضيرات الثقافية تمكن المغتربين من التغلب على الصدمات الثقافية بسهولة أكبر ومساعدة المغتربين على خلق توقعات أكثر واقعية في ، حيط ثقافي مختلف .

إن التدريب على التوعية الثقافية المصمم بشكل جيد ضروري لمساعدة المغتربين على إدراك ثقافة البلد المضيف من أجل التصرف وفقا لذلك، أو على الأقل تطوير أنماط التكيف المناسبة.وقد يختلف برنامج التوعية الثقافية تبعا لبلد التعيين والمدة والغرض من نقل ومقدم البرنامج.وتحدد مدة التدريب بمدة التخصيص والاختلاف بين الثقافات.وتقدم زيارات أولية للمغتربين وأزواجهم قبل التعيين

[1]Dowling, P. J. & Welch, D. E. International Human Resource Management – Managing People in a Multinational Context (4th ed.). Thomson Learning, London,2004.
[2]Fink, G., Meierewert, S. & Rohr, U. The use of repatriate knowledge in organizations.HR: Human Resource Planning. New York: 2005. Vol. 28, Iss.4;2005). pg. 30, 7 pgs.

الفعلي للسماح لهم بمعاينة بيئة البلد المضيف وتشجيع الاهتمام بالمهمة المقبلة.إن معرفة لغة البلد المضيف له ميزة كبيرة.

ويمكن أن يوفر ، صول المغتربين إلى المعلومات المتعلقة بالاقتصاد والسوق والحكومة في البلاد. كما سيتم تحسين فعالية المغترب وقدرته على التفاوض.ولذلك فإن التدريب اللغوي هو عنصر هام في التدريب قبل المغادرة، خاصة عندما لا تكون اللغة الإنكليزية هي اللغة الرئيسية في البلد المضيف. وينبغي تقديم المساعدة العملية في شكل إيجاد سكن مناسب ومدارس للمغتربين وأسرته قبل وصولهم .

أحد الأسباب الرئيسية للتدريب الثقافي الفعال هو تقليل معدل فشل المغتربين، الذي يعرفه فارنرولوثانز 002،) في مقالهم بأنه 'عودة سابق لأوانه من قبل المغتربين من مهمة في الخارج'.والسبب الرئيسي لفشل المغتربين هو عجز المغتربين و / أو عجز الزوجة عن التكيف مع الثقافة الجديد. . وقد أظهرت العديد من البحوث أن التدريب الثقافي له تأثير إيجابي على أداء المغتربين والتعديل على الثقافة المحلية. يدرج المؤلفون أربعة أبعاد للتدريب الثقا ي التي تحتاج إلى أن تكون مصممة خصيصا لبلد معين وكان المغتربين العمل. هذه الأبعاد الأربعة هي؛ وأساليب التفاوض، والاتصالات، والعلاقات الاجتماعية وتعديل نمط الحياة الأسرية. ولتحسين التدريب الثقافي، يقترح استخدام الطوارئ عند تصميم برنامج التدريب.وينبغي أن يساء د التدريب المغتربين على تنمية مهاراته الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين؛ كما ينبغي أن تعزز قدرات المغتربين في بناء القدرات والقيادة. إن الوعي الثقافي مهم جدا بالنسبة ا مغتربيا لعمل في بلد مضيف. وينبغي أن يساعد التدريب الثقافي المغتربين على زيادة فعا ية التواصل والتفاهم بين الناس من مختلف الثقافات .

[1]Dowling, P. J. & Welch, D. E. op.cit.p234.
[2]Farner, S. & Luthans, K.W. Expatriate development: The use of 360-degree feedback.The Journal of Management Development. Bradford: Vol. 21,Iss. 9/10; pg. 780, 2002). 14pgs.
[3]Farner, S. & Luthans, K.W. op.cit.p14.

إن الشركات الدولية قد تحتاج إلى إيجاد طريقة كبيرة لتدريب المغتربين من خلالها قد تكون قادرة على تطوير العديد من مهارات التعلم الخاصة قبل تعيينهم في الخارج.وبخلاف ذلك، قد تضطر الشركات المتعددة الجنسيات إلى إر سال العديد من المغتربين إلى الخارج والانتظار لمدة أربع سنوات على الأقل حتى يتكيف المغتربون مع البلد المضيف ويطرحون القدرات الضروريـ .

ب التدريب عند الوصول :

أهم تحدي يواجهه المغترب وأسرته، مشكلة التكيف اذ أن حل هذه المشكلة له علاقة وطيدة بالتدريب قبل المغادرة ، ويتبع بذلك ببرامج تدريبية عند الوصول .

يبين ذ من 006! vance&paick أنه عند الذهاب للقيام بالمهام الدولية ، سيقع ما يسمى بالصدمة الثقافية ، وبالتالي صعوبة التأقلم مع كل ما يوجد من متغيرات مختلفة مقارنة با بيئة السابقة ، هذا ما يسمى بصعوبة التكيف .

إ (1999)al &black يركز على ثلاث أبعاد للتكيف: التكيف مع الع ل adjustment to work ، التكيف العام(البيئة العامة غير العمل djustmentgeneral ، التكيف التفاعلي (التفاعل مع مواطني البلد المضيف interaction adjustment . وهذا ما يستدعي القيام بتدريبات خاصة قد تساعد المغترب وأفراد أسرته على مواجهة تحديات التكيف .

لقد ذكر الباحثون العديد من العوامل التي يمكن أــن تؤثر على تكيف المغترب ، الا أن الأبحاث قد أكدت على الأهمية الكبيرة للشريك (الزوجة) والعائلة (الأطفال) على نجاح المهم الدولية .

[1]Yoshitaka Yamazaki ,op.cit., p105 .

[2]Sara Eriksson et al, international human resource training in Swedish MNCs: three case studies, master's thesis in business administration, Luela university of technology, junuary 2007, p: 10.

لا يعني التدريب بالمغتربين وأسرهم "الشريك والأطفال " وحسب ، بل يشمل كذلك على رعايا البلدان المضيفة رعايا البلد الثالث ، إذ أن توفير التدريب المناسب لهؤلاء ، يسمح بتسهيل فهم إستراتجية الشركة وثقافتها . لذلك ، على الشركات متعددة الجنسيات أن تجعل من تدريب مديري البلد المضيف ضمن خططها لتطوير الإدارة الدولية [1] . ويرى sman–gani، أن أفراد فروع البلد المضيف هم الأشخاص الأكثر فعالية وأولوية لتوفير التدريب ، لأنهم الأكثر دارية بظروف وبيئة البلد ، وبالتالي هم الأفضل في نقل المعرفة والمهارات اللازمة للمغتربين.

المطلب الثالث: إستراتيجية تقييم أداء المغتربين

قد سلط الباحثون الضوء على العديد من العوامل التي تؤثر على تكيّف المغتربين و أدائهم، و عادة ما تصنف هذه العوامل على أنها فردية، تنظيمية أو اجتماعية .و قد حاول بعض الباحثين تفسير دور العوامل الفردية في نجاح المغتربين (Caliguir, 2000; Ones & Viswesvaran, 1997; rthur & Bennett, 1995; Black, 1990) غير أنّ الدراسات التي تناولت أثر العوامل الفردية في تكيف المغتربين و أدائهم تعتبر قليلة. الباحثان Arthur & Bennett(1995) أكدا على ضرورة سد الباحثين لهذه الفجوة عن طريق تحديد إذا ما كانت العوامل الفردية و التنظيمية تتحكم في نجاح المغتربين .

[1]Sara Eriksson et al, op.cit. p: 11.

[2]Muhammad Awais Bhatti, Veera Pandiyan Kaliani Sundram & Hoe Chee Hee,Expatriate Job Performance and Adjustment: Role of Individual and Organizational Factors,Journal of Business & ManagementVolume 1, Issue 1 (2012), 29-39.

[3]Arthur, W., & Bennett, W. The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. Personnel Psychology, 48, 1995. 99-114

ا .الكفاءة الذاتية

يعنى مفهوم الكفاءة الذاتية بتفسير كيفية تحفيز تصورات الأفراد حول قدراتهم في القيام ببعض المهام في تحقيقهم لأهدافهم المهنية و الشخصية. وقد استخدم مفهوم الكفاءة الذاتية على نطاق واسع في أداء الموظفين المحليين وقد يكون قابلا للتطبيق على نحو مماثل في سياق أداء المغتربين.

و يقول الباحثان Claus et al, (2011) أنّ العمال ذووا الكفاءة الذاتية المنخفضة يكون أ اؤهم منخفضا، كما يكون معدل تغيبهم مرتفعا و يميلون إلى البحث عن وظيفة أخرى، بينما يتمتع العمال ذووا الكفاءة الذاتية العالية بأداء أفضل و التزام تنظيمي مرتفى . توجد القليل من الدراسات التي تطرقت لأثر الكفاءة الذاتية على أداء العمال على المستوى المحلي، بينما لا توجد دراسات مماثلة تناولت هذا الأثر على المستوى الدولي المرتبط بمهام المغتربين.

قد يتخذ المغتربون الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية المبادرة لحل المشاكل و التعامل مع الوضعيات الحرجة التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم الدولية، مما قد يساعدهم على التكيف مع عادات البلد المضيف و تحسين أداءهم، علاوة على ذلك، أكد الباحث Bandura (1997) أنّ هؤلاء المغتربين (الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية) يميلون إلى الاستباقية في الشروع في المهام، كما يبذلون جهودا مستمرة لانجازها، و يصمدون في مواجهة مشاكل و الفشل .

الباحثان Osman-Gani & RockstuhI (2008) من جهتهما يؤكدان أن الكفاءة الذاتية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال الشبكات الاجتماعية ، و توصل Stajkovic and Luthans (1998) إلى أنّ الكفاءة الذاتية تعزز الأداء الوظيفي بنسبة تصل إلى 8 ٪ .

- الحساسية الثقافية

[1]Claus, L., Lungu, P. A., & Bhattacharjee, S. The effects of individual, organizational and societal variables on the job performance of expatriate managers. International Journal of Management, 28(1:2), 2011. 249-271.
[2]Claus, L., Lungu, P. A., & Bhattacharjee, S. op.cit.p261.
[3]Osman-Gani, A. M., & RockstuhI, T. Antecedents and consequences of social network characteristics for expatriate adjustment and performance in overseas assignments: Implications for HRD. Human resource development review, 7, 2008. 32-57.

عرّف الباحثان Chen & Starostam, (2000) الحساسية الثقافية على أنها" القدرة الفردية على تطوير عاطفة ايجابية تجاه فهم و تقدير الاختلافات الثقافية التي تعزز السلوك المناسب و الفعال في التواصل بين الثقافات . و قد تساعد قدرة المغتربين على الإدراك الايجابي للاختلافات الثقافية التكيف في البلد المضيف و تطوير أدائهم، كما أنّ هذا الإدراك الايجابي يمكن أن يساعد المغترب أو المغتربة على بناء علاقة أفضل مع مواطني البلد المضيف و فهم أعمق لهم مما يساعد على تطوير الأداء الوظيفي.

في هذا السياق، يقترح Shin et al., (2007) and Adler (1997) أنه يجب على المغتربين تعديل سلوكهم في الثقافات الجديدة من أجل الحد من التوتر و عدم اليقين الوظيفي أوضح Mol et al., (2005) أن الحساسية الثقافية هي سمة شخصية مهمة لأداء وظيفيأفضل ا مغتر ير ، ووجد وا أن الحساسية الثقافية تر بط ارتباطاً وثيقاً ا/ داء الوظ ي . علاوة على ذلك، فإن فهم الثقافة و القدرة على تقديرها يمكن أن يساعد المغتربين في حل مشاكل ثقافية حرجة. و أوضح Claus et al., (2011) أنّ الحساسية الثقافية للمغتربين ساعدتهم على التعامل مع التعقيد الذي يميز تقاطع و اختلاف ا ثقافات، و تطويرهم لعقلية دولي . إضافة إلى ذلك، توصل Javidan et al., (2010) إلى أنّ العقلية الدولية تفسر ثلاثة مكونات رئيسية و التي تتحدد من خلال ثلاث سمات محددة (رأس المال الفكري، رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي) .

- الخبرة الدولية السابقة

تساعد التج رب السابقة الأفراد من خلال التعلم من أخطاء الماضي و تحسين المستقبل. يمكن للأفراد تحسين حياتهم من خلال التعلم من أخطاء الماضي ولكن في الوقت نفسه، قد تقود التجارب السابقة الفرد في أداء ا مهام والتعامل مع المواقف الحرجة المختلفة.

[1]Chen, G. M., & Starosta, W. J. The development and validation of the intercultural sensitivity scale. Human Communication, 3, 2000. 1-15.
[2]Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., & Molen, H. T. V. D. Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. Journal of cross cultural psychology, 36(5), 2005. 339-353.
[3]Claus, L., Lungu, P. A., & Bhattacharjee, op.cit.p 269.
[4]] Javidan, M., Teagarden, M., & Bowen, D. Making it overseas. Hrvard Business Review 2010. pp. 109-113.

التعلم من أخطاء الماضي وممارسة مجموعات معينة من الأنشطة لتحقيق أهداف معينة قد يساعد الفرد على تحسين عمله وحياته الأسرية ، و بصفة أكثر تحديدا، قد تساعد التجارب السابقة الأفراد في تحسين أدائهم الوظيفي، و في هذا السياق، يقول Claus et al, (2011) التجارب السابقة تساعد الفرد على تطوير السمات المعرفية التي تعتبر حيوية في الأداء الوظيفي و عنصرا مهما في عملية الاختيار على المستوى المحلي. أبرزت الدراسات السابقة هذا العنصر على المستوى الدولي، و خلصت إلى أنّ التجارب الدولية السابقة ترتبط إيجابا بالأداء الوظيفي للمغتربين ، غير أنّ Mol et al., (2005) توصلوا إلى أنّ التجارب الدولية السابقة لم تؤثر على الأداء الوظيفي للمغتربين. و يعود سبب هذه النتائج إلى الآثار البسيطة لتكيف المغتربين Molet al,(2005) ، في حين يشير الإطار النظري للمغتربين إلى أن تكيفهم يلعب دورا وسيطا بين العوامل الفردية و أدائهم الوظيفي, . كما أنّ بعض الباحثين وجدوا أثرا ايجابيا للتجارب الدولية السابقة على الأداء الوظيفي للمغتربين (Black, 1988; haffer et al., 1999) . لكن باحثين آخرين لم يدعموا هذه النتائج باستمرار (Balck and Gregersen, 1991; Selmer, 2006) .

ثم إنّ الباحث Selmer (1991) توصل إلى أنّ التجربة الدولية السابقة يمكن أن يكون لها دورا معتدلا بين التكيف و فترة المهمة الحالية. لذلك، دفعت النتائج المتضاربة في الدراسات السابقة الباحثين إلى مواصلة دراسة دور الخبرة الدولية السابقة في الأداء الوظيفي للمغتربين .

- الشبكة الاجتماعية

يقصد بالشبكة الاجتماعية العلاقات الاجتماعية التي تربط فردا أو مجموعة بفرد آخر أو مجموعة أخرى . و عرفها WassermanandFaust(1994) على أنها " مجموعة من السلوكيات

[1]Ramalu, S., Wei, C., & Rose, C. R. The effects of cultural intelligence on cross cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia. International Journal of Business and Social Science, 2(9), 2011. pp59-71.

[2]Selmer, J. Effects of coping strategies on sociocultural and psychological adjustment of western expatriate managers in the PRC. Journal of World Business, 34(1), 1999.pp 41-51.

المرتبطة بنوع واحد أو أكثر من العلاقات ، بينما حدد Wang and Rabindra (2004) الشبكات الاجتماعية الخاصة بـ مغتربين بالعلاقات القائمة بين المغتربين و مواطني البلد المضيف و الأصدقاء . و أكد(Johnsonetal.,(2002 أنه عندما يحصل المغتربون على معلومات حول الوظيفة و طريقة الحياة من الشبكات الاجتماعية، فان ذلك يسرع من تكيفهم مع الثقافة الجديد .

بالنسبة ل Li and Rothstein (2009) ، فإنّ الشبكات الاجتماعية تلعب دورا مهما في الحياة الاجتماعية للمغتربين و التطور الوظيفي. توصل Silbert et al, (2001) الى أنّ الشبكات الاجتماعية تعزز الأداء الوظيفي للمغتربين عن طريق الولوج الى المعلومات، الموارد و الرعاية المهنية .

بالنسبة ل Osman-Gani amd RockstuhI (2008) فإنّ الشبكات الاجتماعية تلعب دورا مهما في تكيف المغتربين و أدائهم المهني . لقد سلط الباحثون (Harrison et al., 2005; Wang & Jayir, 2006; Liu & Shaffer, 2005) الضوء على الشبكة الاجتماعية و أكدوا على أنها تساعد المغتربين في الحص ول على الدعم الاجتماعي من طرف مواطني البلد المضيف، و هذا الدعم يساعدهم على التكيف في البلد المضيف و تحسين أدائهم الوظيفي.

من جهة أخرى، أكد Claus et al, (2011) أنّ الشبكات الاجتماعية تدعم تكيف المغتربين بين الثقافات و أدائهم الوظيفي. بالنسبة ل Osman-Gani amd RockstuhI (2008) فإنّ الدراسات

[1]Wasserman, S., & Faust, K. Social network analysis: Methods and Application. Cambridge, MA: Cambridge University Press.1994.
[2]Wang, X., & Rabindra, N. K. Nationality, social network and psychological well-being.International Journal of Human Resource Management, 15(4-5), 2004. 775-793.

[3]Johnson, K. P., Williams, B. L., Drown, D. M., Adams, R. J., & Clayton, D. H. The population genetics of host specificity: Genetic differentiation in dove lice (Insecta: Phthiraptera).
Molecular Ecology, 11, 2002. 25-38.
[4]Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. A social capital theory of career success.
Academy of Management Journal, 44(2). 2001. 219-237.
[5]Osman-Gani, A. M., & RockstuhI, T. op.cit.p42.

السابقة فشلت في تفسير دور الدعم الاجتماعي في تكيف المغتربين و أدائهم الوظيفي بسبب النتائج المتضاربة.

- الدعم المباشر و غير المباشر

عرّف Erbacher et al., (2006) الدعم التنظيمي على أنه" مدى توفير الدعم للمغتربين من طرف المؤسسة بما في ذلك المؤسسة الأم و الفروع المحلية"، و يشمل هذا الدعم كل من المساعدة المالية، الدعم العائلي(توفير أماكن ملائمة بتعليم الأطفال و الاسكان)، المساعدة العامة (التوجيه و الاستشارة) .

بالنسبة لKraimerandWayne(2001) فإنّ الدعم الوظيفي هو جزء من الدعم الن ظيمي. TohandDenisi(2005) أكد أنّ الدعم التنظيمي للمغتربين فيما يخص كلا من الدعم المعلوماتي، التعاون و الدعم العاطفي يساعدون على تكيف المغتربين، و أضافوا أنّ الدعم المعلوماتي يساعد المغتربين على فهم ثقافة البلد المضيف بينما يساعد التعاون التكيف الوظيفي، كما أنّ الدعم العاطفي يسهل التفاعل خلال التكيف و يخفض من معدل توتر المغتربين .(Toh and Denisi, 2005 . علاوة على ذلك، أكد Andreason (2003) أنّ الدعم التنظيمي يمكن أن ينقسم الى دعم مباشر و غير مباشر.

الدعم المباشر يكون في شكل برامج تنظيمية ممولة، و الدعم غير لمباشر يكون في شكل نشاطات ولتقنيات مدعمة. بالنسبة ل aligirui et al., (1999)[1] ، فعلى الباحثين تسليط الضوء على الآثار الايجابية للدعم التنظيمي على تكيف المغتربين. علاوة على ذلك، أشار(2003) Andreason إلى تجاهل الأبحاث السابقة لموضوع الدعم المباشر و غير المبا ر و أثره على تكيف المغتربين.

[1]Erbacher, D., Netto, B. D., & Espana, J. Expatriate success in China: Impact of personal and situational factors. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 9(2), 2006. 183-188.

Dowling et al., (1999) أكد أنّ المؤسسات متعددة الجنسيات تقدم دعما ملموسا إلى مغتربيها على شكل تعويضات و أرباح، لكن هذا الدعم غير كاف للتكيف مع الحياة خارج الوطن الأم، كما توصلوا إلى أنّ عملية تكيف المغتربين تتطلب مجموعة كاملة ، ن وسائل الراحة النفسية و العاطفية.

في هذا السياق، اقترح Kaimer et al, (2001) :" يجب على المؤسسة أن توفر التدريب اللغوي و فرصا اجتماعية أخرى للمغتربين من أجل تمكينهم من التفاعل مع الأجانب"، بالإضافة إلى ذلك، فإنّ التدريب الثقافي قبل مغادرة البلد الأم و حزم التعويضات الجيدة يمكن أن يسهل الأبعاد الثلاثة للتكيف(Kaimer et al., 2003 ، ذا الأخير توصل إلى أنّ الدعم التنظيمي الذي يدركه المغتربون(ملموس) لا يؤثر على تفاعلهم و تكيفهم بصفة عانة فحسب، و إنما يؤثر أيضا على أدائهم الوظيفي.

- تكيف المغتربين

اختلف الباحثون حول ماهية التكيف حيث عرّفوه على أساس الرفاهية الذاتية (Campbell, 981) أو على انه شعور عدم الرضا المغتربين على ظروفهم . علاوة على ذلك، فقد عرفه elmer(1999)، على أساس الخصائص الاجتماعية و الثقافية التي تؤدي إلى الفعالية في التبادلات الحاصلة مع مواطني البلد المضيف .

و قد عرفه Black (1988) على أنه "القبول" في معظم الأحيان، و هو ما يفسر إشارة التكيف إلى عدم الراحة النفسية التي يمكن أن يشعر بها المغترب في الوظيفة، بصفة عامة أو خلال التفاعل الحاصل أثناء التكيف .

التكيف العملي يشير إلى راحة المغتربين في الوظيفة، التكيف العام يشير الى راحة المغ ربين مع عوامل غير مرتبطة مباشرة بالوظيفة كالأكل، اللغة، المواصلات، وسائل الترفيه و غيرها. أمل

[1]Munton, A. G., & West, M. A. Innovation and personal change: Patterns of adjustment to relocation. Journal of organizational behavior, 16(4), 1995. 363-376.
[2]Selmer, J. Effects of coping strategies on sociocultural and psychological adjustment of western expatriate managers in the PRC. Journal of World Business, 34(1), 1999. 41-51.
[3]Black, J. S. Work Role Transitions: A study of American Expatriates In Japan. Journal of International Business Studies, 19, 1988. 277-94.

التفاعل الحاصل أثناء التكيف، فيقصد به الراحة المرتبطة بتفاعل المغتربين مع مواطني البلد المضيف داخل و خارج مكان العمل (Black, 1988)[1] .

قام Black and Stephens (1989) بتبني الأبعاد الثلاثة للتكيف و وضعها حيز التنفيذ، و قام Shaffer et al, (1999) بالتحقق منها و تثبيتها. لقد سلط الباحثون السابقون الضوء على تكيف المغتربين و توصلوا إلى أنّه مفهوم متعدد الأبعاد (في الوظيفة، بصفة عامة أو خلال التفاعل الحاصل أثناء التكيف)[2].

رتبط التكيف الثقافي بالأنشطة المهنية و التكيف الوظيفة بالعمل(الوظيفة)، بينما يرتبط التفاعل التكيفي (التفاعل الحاصل أثناء التكيف) بالمحيطين معا: محيط العمل و المحيط الخارجي . توصل raimer et al, (2003)؛ الى أنّ تكيف المغترب يرتبط إيجابا بالأداء الوظيفي حيث ، ندما يتكيف المغترب بطريقة سليمة مع المحيط العام للبلد المضيف، يكون أداؤه الوظيفي مماثلا لأدائه في وطنه الأم[3].

بالإضافة إلى تطوير المغتربين لعلاقات أفضل مع الموظفين المحليين، و هو ما يساعد المغتربين على تحقيق توقعات المؤسسة بالنسبة للأداء. علاوة على ذلك، أ ار oletal.,(2005)، إلى أن التكيف بين الثقافات يرتبط إيجابا بالأداء الوظيفي للمغترب. بعض الباحثين قاموا بدراسة تطبيقية على كل أبعاد تكيّف المغترب (Thomas & Lazarova, 2006; Lazarova et al., 2010), لكن معظم هذه الأبحاث ركزت على بعدي العمل و التفاعل فقط .(Caligirui, 1997; Takeuchi et al., 2005) .

[1]Black, J. S. Work Role Transitions: A study of American Expatriates In Japan. Journal of International Business Studies, 19, 1988. 277-94.
[2]Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. Input base and time-based models of international adjustment: Meta analytic evidence and theoretical extensions. Academy of Management Journal, 48, 2005. 257-281.
[3] Lee, L. Y., & Sukoco, M. B. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience. The international journal of human resource management, 21(7), 2010. 963-981.

الباحثان FlorkowskiandFogel(1999) أشارا إلى أنه بالرغم أن العديد من الباحثين أبرزوا دور تكيف المغتربين في نجاحهم ، إلا أنّ هذا الدور لا يزال غير واضح. بالإضافة إلى ذلك، الباحث Maruyama (1992) يقول أنه في حالة فشل المغتربين في التكيف في البلد المضيف، فإنّ مستوى كلا من حساسيتهم الثقافية و عدم اكتراثهم و جهلهم يرتفع .

يؤكد Furthermore, Templer et al., (2006) أنّ تكيف المغترب هو العامل الأساسي في نجاحه في مهامه الدولية. أشار Claus et al., (2011) أنّ الدراسات السابقة ركزت على الأداء الوظيفي في محيط المغترب، لكنّ أغلب الباحثين أهملو تكيف المغتربين في دراساتهم (Tucker et al., 2004; Liu & Schaffer, 2005; Shay & Baack, 2006; Osman-gani & Rockstuhl, 2008 . علاوة على ذلك، أكد Tuckeretal,(2004) أن العلاقة بين التكيف بين الثقافات و الأداء الوظيفي للمغترب هي علاقة معقدة و غير مفهومة جيد .

بالنسبة ل Claus et al, (2011) فإنه بالرغم من الارتباط المنطقي لتكيف المغتربين بأدائهم الوظيفي، إلا أن الدراسات التطبيقية لا زالت تفتقر إلى الأدلة التجريبية. أكد Shaffer et al, (2006) أنّ بعض الدراسات السابقة تطرقت إلى أثر العوامل الخمس و العوامل الفردية على أداء المغتربين، غير أنهم أهملوا دور تكيف المغتربين فيما يخص الوظيفة، بصفة عامة(خارج محيط العمل) أو التفاعل الحاصل أثناء التكيف .

- الأداء الوظيفي

[1]Florkowski, G. W., & Fogel, D. S. Expatriate adjusment and commitment: the role of host unit treatment. International Journal of Human Resource Management, 10(5), 1999. 783-807.
[2]Maruyama, M. Lessons from Japanese Management Failures in Foreign Countries. Human system management, 11, 1992. 41-48.
[3]Tucker, M. F., Bonial, R., & Lahti, K. The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. International journal of intercultural relations, 28,2004. 221-251.
[4]Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. Journal of Applied Psychology, 91(1), 2006. 109-125.

بالنسبة ل Harrison and Shaffer (2005)[1] ، فإنّ الأداء الوظيفي هو دالة مقدار الوقت و الطاقة(الجهد) الذي يخصص المغترب لوظيفته. توضح نظرية الأداء الوظيفي أنّ هذا الأخير هو بناء متعدد الأبعاد يتمحور حول بعد المهام و البعد التأطيري .

سلط الباحثون الضوء على العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للمغتربين مثل توجيه الأهداف، الكفاءة الذاتية، المراقبة الذاتية، المهام، توجيه الأفراد، القدرة على توطيد علاقات و الخبرة الدولية.(Shaffer etal.,2006;Wang&Takeuchi,2007) . الباحث Caligiuri(1997)[2] قال أن العودة المبكرة للمغتربين تؤثر على أدائهم لوظيفي . ستركز هذه الدراسة فقط على السمات الشخصية و تتناول أثرها على تكيف المغتربين و أدائهم الوظيفي. من أجل قياس الأداء الوظيفي للمغتربين، استخدم الباحثون مصادر مختلفة مثل المقارنة، تقييم المشرف أو المراقب و غيرها، و التي يمكن أن يكون مصدرها من البلد المض يف أو بلد ثالث (آخر غير الأم و المضيف).

بالنسبة ل Paik et al, (2007)[3] فيعتمد أداء المغتربين بصفة كبيرة على القوة العاملة في البلد المضيف، و قد أهمل الباحثون هذا المجال.

يعتمد تكيف المغتربين بصفة كبيرة على كيفية التعامل مع الصراعات (الاختلافات) بين الثقافات مع القوى العاملة للبلد المضيف . كما أضافو أن المغتربين الذي يتعاملون بنجاح الصراعات القائمة مع القوى العاملة للبلد المضيف هم أكثر قابلية للتكيف السلس (السهل) في أماكن عملهم. أكد Templer(2010) أنّ تطور الأعمال على المستوى العالمي يتطلب المزيد من المغتربين للقيام بمهام

[1]Harrison, D. A., & Shaffer, M. A. Mapping the criterion space for expatriate success: task and relationship based performance, effort and adaptation. The international journal of human resource management, 18(8), 2005. 1454-1474.

[2]Caligiuri, P. M. Assessing expatriate success: Beyond just being there. In Z. Aycan (ed.), new approaches to employee management expatriates management: theory and research.Greenwich, CT: JAI press.Vol. 4.1997, pp. 117-40.

[3]Paik, Y., Parboteeah, P. K., & Shim, W. The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. International Journal of Human Resource Management, 18(10), 2007. 1768-1781

دولية، و هو ما يجبر مسؤولي أقسام الموارد البشرية على التسيير الفعال و الفهم الأفضل لأداء المغتربين .

المطلب الرابع: إستراتيجية التعويض الدولي

يعرف Harzing and Ruysseveldt 2004) التعويضات الدولية على أنها 'توفير مكافآت نقدية وغير نقدية، بما في ذلك الراتب الأساسي، والمنافع، والضمانات، والحوافز طويلة الأجل وقصيرة الأجل، التي يقدرها الموظفون وفقا لمساهماتهم النسبية في أداء الشركات الدولي .الاستراتيجيات الدولية للتعويضات المستخدمة في المنشآت الدولية هي متأثرة بعدة عوامل داخلية وخارجية. العوامل الداخلية التي تؤثر على إستراتيجية التعويض الدولية هي على سبيل المثال الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتوجه نحو الأهداف في الشركة الأم. العوامل الخ رجية هي، على سبيل المثال، خصائص سوق العمل والثقافة المحلية ونوع الصناع .

Dowling and Welch 2004 يعتبران أن سياسة التعويض الدولية ينبغي من وجهة نظر الشركة الوطن الأم تكون متسقة مع هيكل الإستراتيجية الشاملة للمنظمة واحتياجات العمل.وينبغي أيضا أن تكون السياس ة تنافسية وأن تعترف بعوامل مثل تسوية الضرائب وتسديد التكاليف المعقولة وتسهيل نقل تكلفة المغتربين من حيث التكلفة.وفيما يتعلق بأهداف المغتربين، ينبغي لسياسة التعويض أن توفر الحماية المالية من حيث المزايا وتكاليف المعيشة والضمان الاجتماعي.كما يتوقع المغتربون أن يتم تضمين قضايا مثل السكن والتعليم للأطفال من خلال السياس .

المطلب الخامس:إستراتيجية التكيف بعد العودة

[1]Templer, K. J. Personal attributes of expatriate managers, subordinate ethnocentrism, and expatriate success: a host country perspective. The International Journal of Human Resource Management, 21(10), 2010. 1754-1768.
[2]Harzing, A. & Ruysseveldt, JV. International Human Resource Management. The Crom-well Press Ltd. Great Britain.2004.p308.
[3]Harzing, A. & Ruysseveldt, JV. Op.cit.p308.
[4]Dowling, P. J. & Welch, D. E. International Human Resource Management – Managing People in a Multinational Context (4th ed.). Thomson Learning, London,2004.

على الرغم من أن معظم الشركات المتعددة الجنسيات تعترف بالأهمية الإستراتيجية والمالية للعائدين، فإن إدارة عملية الإعادة إلى الوطن لا تزال تشكل تحديا كبيرا لهذه المنظمات. يمكن للعائدين دعم التعلم التنظيمي عن طريق تسريع نقل المعرفة من البلدان المضيفة إلى المقر والعكس بالعكس .

يواجه العديد من المغتربين صعوبات في التكيف مع بيئة العمل في المنزل عند عودتهم بسبب زيادة استقلالية الوظائف أثناء العمل في الخارج.ومن العوامل الشائعة لعدم الرضا عن عملية الإعادة إلى الوطن، على سبيل المثال؛ وانخفاض مستويات مسؤولية العمل في المنزل، وأقل مكانة ومركزا في مهمتهم الجديدة في المنزل، وصعوبات التكيف مع البيئة المنزلية، ولا مزيد من الفوائد المالية. وقد تؤدي هذه العوامل إلى أن يبحث المغتربون عن وظائف أعلى أجرا في شركة أخرى.وإذا ترك المغترب المنظمة عند عودتها إلى الوطن، فإن المنظمة تواجه فقدان المعرفة , الخبرة التي اكتسبها المغتربون خلال فترة الانتداب الدولية (ميديتش، 995) .وفقا لتشن وتيي 005!)، فإن حوالي ثلث ونصف يغادر المغتربون المنظمة في غضون عامين من عودتهم.وقد اكتسب المغتربون خلال المهمة الدولية خبرات دولية قيمة ولديهم معدل دوران مرتفع عند عودتهم ، ما يؤدي إلى خسارة كبيرة للشركة إذا غادروا.ذلك تحتاج الشركات الدولية إلى وضع استراتيجيات فعالة للإعادة إلى الوطن تساعد المغتربين العائدين على التعامل مع مستوى عال من الغموض والقلق عند العود. .

وقد تم الاعتراف بأهمية عمليات الإعادة إلى الوطن وأثرها على إدارة المغتربين الناجحين، إلا أنها لا تزال مصدرا للإحباط لدى إدارات الموارد البشرية والمغتربين . ن العودة إلى الوطن هي الحلقة النهائية لإنجاز المهمة الدولية، ولكن العديد من الشركات لا تولياهتماما لهذه المرحلة

[1]Paula M. Caligiuri , A strategic contingency approach to expatriate assignment management , Human Resource Management Journal, Vol 17, no 4, 2007, pages 399 .
[2]Chen, P.Y. & Tye, M.G. Selection of expatriates: Decision-making models used by HR pro-fessionals.HR. Human Resource Planning. New York: Vol 28, Iss 4, 2005. pg.15, 6.

وأهميتها.ومن أجل زيادة معدل الاحتفاظ بالمغتربين، ينبغي أن يكون من أولويات المنظمات دراسة مرحلة الإعادة إلى الوطن .

ويجب على الشركات الدولية أن تدرك بأن فترة الإعادة إلى الوطن ستؤدي إلى تغيير كبير بالنسبة للمغتربين، شخصيا ومهنيا. وفقا ل (Malinowski et al. 2002[1]) إذا كانت الشركات الدولية تولي اهتماما للعوامل لثلاثة؛ بيئة العمل، الثقافة ، والأسرة، فان عملية الإعادة إلى الوطن سوف تنجح وستنخفض نسبة الاستقالة.

وبالنسبة لبرنامج العودة إلى الوطن الناجح، يشير Harzing and Ruysseveldt,2004[2] إلى أنه قبل أن تبدأ المهمة، يجب أن يكون لدى الشركة والمغترب اتفاق يحدد نوع موقف مغتربين عند عودتهم. وهذا سوف يقلل من غموض المغتربين عند عودتهم.خلال التعيين يجب أن يكون هناك اتصال مستمر بين الشركة الوطن والمغتربين، كما ينبغي أن تقدم لمغتربين برامج التوجيه أثناء الانتداب.وسيوفر برنامج ناجح للإعادة إلى الوطن أيضا أنشطة إدارة الحياة المهنية للمغتربين وإحاطات ما قبل المغادرة بعملية الإعادة إلى الوطن، قبل العودة الفعلية.وبعد عودة المغتربين، يجب على الشركة الدولية تقديم ندوات تدريبية تساعد المغتربين وأسرهم على التكيف مع نمط الحياة في البلد الأم .

خلاصة الفصل:

[1]Malinowski, C., Paik, Y. & Segaud, B. How to improve repatriation management: Are mo-tivations and expectations congruent between the company and expatriates?International Journal of Manpower. Bradford: 2002. Vol. 23, Iss. 7; p.635.

[2]Harzing, A. & Ruysseveldt, JV. International Human Resource Management. The Crom-well Press Ltd. Great Britain.2004.p308.

أدى تطور الأعمال على المستوى العالمي إلى ارتفاع الطلب على العاملين من أجل تنفيذ مهام دولية، كما أن الشركات الدولية استثمرت كثيرا من الموارد والجهود من أجل تسيير أداء عمالها المغتربين، فالشركات الدولية تحصل على العديد من المزايا عندما يكون لديها قوى عاملة متنوعة وعمال مغتربون.

إن الشركات الدولية تحتاج للمغتربين من أجل تدويل الأسواق والمنافسة، لذا نجدها تتبنى استراتيجيات مختلفة من تعيين واختيار وتدريب وتقييم للأداء وتقديم تعويضات دولية، وكذلك استراتيجيات للتكيف بعد العودة . وهذا كله من أجل تحسين الأداء وتوسيع دولي ناجح وسلس.

الفصل الثالث:

أداء الشركات الدولية

تمهيد:

ان الشركات الدولية بمختلف أشكالها واختلاف استراتيجياتها خاصة في مجال التوظيف الدولي تلعب دورا كبيرا في مجال الانفتاح الاقتصادي وتطور المنافسة الدولية وذلك من خلال زيادة ارتفاع أداءاتها وسيطرتها على الأسواق الدولية .

لا بدا من التطرق إلى مفهوم هذه الشركات وقياس أداءها، وهذا حتى يتسنى لنا معرفة وتحديد مؤشرات و طرق قياس أداءها, وكذلك معرفة ما اذا كان للمورد البشري وأداءه الوظيفي دورا مهما في قياس الأداء الدولي للشركات الدولية, وهذا ما يتم توضيحه من خلال عرض مبحثين وهما:

المبحث الأول: الشركات الدولية

المبحث الثاني: قياس أداء الشركات الدولية

المبحث الأول: الشركات الدولية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق أولا:إلى تعريف الشركات الدولية وخصائصها وثانيا: دوافع نشوء الشركات الدولي ، أما ثالثا فسوف نقوم بعرض أشكال أعمالها الدولية، ورابعا وأخيرا فسنتطرق إلى تصنيف الشركات الد ولية وفق معيار التوظيف.

المطلب الأول : تعريف الشركات الدولية وخصائصها

لقد اختلف الباحثون الاقتصاديون كثيرا في تحديد المعنى الحقيقي لمصطلح الشركات الدولية. إلا أن بعض الدراسات حاولت أن توازن بين مختلف وجهات النظر وبين الآراء المتعددة، وذلك من خلال وضع بعض لمحددات التي تميز كل معنى عن المعنى الآخر، والتي يمكن حصرها في أربعة محددات [1] :

- ضخامة النشاط وسعته.
- تحقيق وجود فروع تابعة في عدة دول أجنبية.
- مركز قرار موحد.
- البعد الاستراتيجي العالمي.

ففيما يتعلق بضخامة النشاط وسعته، فنجد أن الاقتصادي ريمون فرنون « Raymiond vernon » في هذا الخصوص يعتمد على عنصر الحجم المرتبط بنشاط الشركات حيث يعرفها بأنها : فقط الشركات التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عز 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعا إنتاجية في ستة دول أجنبية على الأقل ".

كذلك جون سافاري « J. Savary » يبين بأنه توجد علاقة طردية بين حجم الشركات ومعدل صادراتها وكذلك الآمر نفسه مع عامل الاستيطان في الخارج.

[1] بوبكر بعداش، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات حالة قطاع البترول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2010، ص 70.

ومن الملاحظ أن المحدد الأول يرتبط بشدة بالمحدد الثاني، حيث ترتبط سعة النشاط وضخامته بمقدار الاستيعاب في الخارج. وفي هذا الخصوص فانه يمكن القول بأن كل شركة تمتلك فروعا في بلدين أجنبيين فأكثر، وأن فروعها تحقق على الأقل (% من رقم أعمال الشركة الأم، تعتبر شركة دولية .

وأما فيما يتعلق بمحدد وحدة مركز القرارات، فهو مرتبط بطبيعة التنظيم لهذه الشركات، وذلك من خلال قيام المكتب الرئيسي بالشركة الأم بتسيير الشركات الفروع المتواجدة في البلدان الأجنبية .

وأما فيما يتعلق بالمحدد الأخير فهو كذلك على ارتباط كبير بالمحدد السابق، حيث يرى الاقتصادي الفرنسي ألبر ميشالي « C.A.Michalet » أنه مهما كانت الأشكال التي يمكن أن تحيط بهذا النوع من الشركات فهي شركات مسؤولة عن كل عمليات الاستثمار الأجنبي المباشر في أكثر من بلد، مما يعطي تلميحا واضحا عن عالميتها، وأنها تحافظ على عملياتها الاستثمارية الآنية والمستقبلية عبر تبنيها لإستراتيجية تسيير طويلة المدى[3] .

والجدول التالي يوضح مجموعة من التعاريف التي أعطيت لهذا النوع من الشركات منسوبة إلى أصحابها .

الجدول رقم 01(" : مجموعة تعاريف للشركات الدولية

صاحب التعريف	نص التعريف
وجـ ات ugendhate)	لـ رة ت لص اء ة ي ت ج و ت ع منتجا ها في أكثر من دولة واحد.

[1]Michel Ghirtman, Les firmes multinationales, (édition Bouchene, PARIS, 1988) , p.04.

[2] بوبكر بعداش، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات حالة قطاع البترول، مرجع سابق ، ص71.

[3] نفس المرجع ، ص71.

[4] أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس عبد الجليل الطحان، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد العدد 85، 2010،ص117.

فرنون (Vernon)	المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعا إنتاجية في ستة دول أو أكثر.
ليفينجستون (Livingstone)	الشركة الدولية هي تلك الشركة التي تمتع بشخصية مستقلة تمارس نشاطها بالاختبار في دولة أجنبية أو أكثر .
شارل ألبير ميشالي (Charles–Albert Michalet)	شركة وطنية ضخمة والتي تملك وتراقب عدة فروع إنتاجية في عدة دول أجنبية.
جون لويس ميخايلي (J.L . Mucchielli)	الشركة الدولية هي كل شركة تنجز كل أو بعض المنتج في خارج البلد الأ . هذا ما يستدعي تأسيس فروع في الخارج.

المصدر : تجميع الطالبة نقلا عن بوبكر بعداش، مرجع سابق.

ثانيا : المصطلحات التي أطلقت على الشركات الدولية

تعدد المصطلحات التي أطلقت على هذه الشركات مصدره هو اختلاف الشركات محل التعريف من حيث نشاطها، فالتعريف الذي أعطي لشركة تنشط في البلد الأصلي ولها فروع إنتاجية في بلدين أجنبيين من نفس القارة هوليس نفسه التعريف الذي يعطى لشركة أخرى لها فروعا أجنبية في العديد ، ن البلدان الأجنبية ومن قارات مختلفة، إلى غير ذلك من مستويات النشاط التي تصل إليها هذه الشركات في مراحل تطورها .

[1] الجوزي جميلة، دحماني سامية، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015، ص86.

[2] بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص72.

وهذه أهم المصطلحات التي أطلقت على الشركات الدولية مرفوقة بخصائصها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 2([1] : المصطلحات التي أطلقت على الشركات الدولية وخصائصها

المصطلح	الخصائص
الشركة الدولية International Company	- تتواجد سلعيا أو خدميا في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة. - المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد) يشرف على إدارة شؤون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع, - إستراتيجيةوإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة . - اتخاذ القرار مركزي إلى حد كبير في إدارة الفروع.
الشركة المتعددة الجنسية Mulinational Enterprise	- تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة. - هناك مركز إقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على إدارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع .

[1] يميز علاماء الادارة الاعمال الدولية بين الشركة الدولية، والشركة المتعددة الجنسية، و الشركة العالمية، فالاولى لها قاعدة هي موطنها ومحور عملها، والثانية تتخذ أكثر من موطن ، أما الثالثة فلا موطن لها من حيث التوجه والنضرة لاعمالها. تجد هذا في : هاني عرب، محاضرات في ادارة الاعمال الدولية، ملتقى البحث العلمي، ط1، 2008، ص 40 .

	- إستراتيجيةإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة. - اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.
الشركة العالمية Global Company	- تتواجد في كل القارات العالم (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات). - هناك مركز إقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن لها). - إستراتيجيةوإدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباطا مباشر بالمركز الإقليمي للدولة ، يليه بصورة أقل ارتباطا المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم. - اتخاذ القرارات تكون لا مركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.

المصدر : من تجميع الباحثة بالاعتماد على : هاني عرب، محاضرات في إدارةالأعمال الدولية، ملتقى البحث العلمي، ، 008 ، صر 4(.

الشركة الدولية هي إذن الشركة التي تمتلك أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من قطر فالامتلاك يعني الاستثمار المباشر، كان أم غير مباشر إلا أن التحكم يتضمن استثمارا مباشرا. من

الجانب الآخر التحكم قد يتم بدون الام لاك لذلك النشاط في الدولة أو الدول الأخرى عندما تمتلك الشركة ميزات أخرى معنوية تجعلها تتحكم في ذلك النشاط الخارجي كامتلاكها الاسم التجاري معروف وجذاب .

المطلب الثاني : دوافع نشوء الشركات الدولية

تنتقل الشركات من النشاط المحلي إلى النشاط الدولي وذلك لمجموعة متنوعة من الأسباب ولكن الهدف النموذجي هو نمو الشركة أو التوسع . عندما توظف شركة موظفين دوليين أو تبحث عن أسواق جديدة في الخارج ، يمكن للإستراتيجية الدولية أن تساعد في تنويع وتوسيع الأعمال التجارية.

غالباً ما تكون العمليات الخارجية جذابة للمديرين التنفيذيين الذين يسعون إلى تخفيض ميزانياتهم من أجل زيادة الأرباح. على سبيل المثال ، من الممكن خفض التكاليف العامة للأعمال التجارية في البلدان ذات العملات المتدهورة نسبيًا وانخفاض تكاليف المعيشة. يمكن للشركات التي يقع مقرها في الولايات المتحدة أن تخفض التكاليف العامة من خلال العمل في الدول التي لديها ترتيبات التجارة الحرة مع الولايات المتحدة.

غالباً ما يكون من الأرخص توظيف قوة عاملة في هذه البلدان لأن تكلفة المعيشة أقل. عندما تواجه الشركات أزمات مالية ، يحاول التنفيذيون أحيانًا إنقاذ ما تبقى من الشركة من خلال إعادة صياغة الميزانية والانتقال إلى الخارج[1] .

تجذب الأسواق الموسّعة العديد من المدراء التنفيذيين إلى العالمية ,ان التوجه العالمي يمكنأن يقلل من اعتماد الشركة على الأسواق المحلية والوطنية. وهذا يعني أن الانكماش في الطلب الاستهلاكي في الداخل يقابله زيادة في الطلب على السلع الاستهلاكية في الأسواق الدولية، وتعني الأسواق الموسعة أيضاً إمكانية تحقيق أرباح أكبر ، لذا فإن الشركات تتجه نحو العالمية للبحث عن

[1] Katarzyna Twarowska, international business strategy - reasons and forms ofexpansion into foreign markets ,knowledge-managemenet & innovation, zadar,croatia,2013,p 1006.

فرص أعمال جديدة وحتى لتوسيع نطاق السلع والخدمات التي تقدمها, في بعض الأحيان ، تتوسع الشركات إلى المناطق غير المستغلة للحصول على هيمنةفي السوق قبل أن يتوسع منافس صناعي في المنطق [1] .

تقوم الشركات بتوظيف مستشارين خارجيين لتقديم المشورة بشأن إعادة الهيكلة خلال الأزمات المالية. في بعض الأحيان ، تكون حقيقة أن الشركات تذهب إلى العالمية هي نتاج التدهور الحتمي وتدفق ا جارة، يجوز للمشتري في الخارج نقل العمليات إلى البلد الأم. قد تتحول غالبية الأعمال التجارية في الصناعة إلى الخارج ، مما يجعل التوسع العالمي أكثر جاذبية. قد تتطور المنافسة في المناطق بحيث أنه من غير الحكمة لشركة دخلت في المنافسة عدم المتابعة.

المطلب الثالث : أشكال أعمال الشركات الدولية

تختلف استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الأجنبية في درجة المخاطر التي تنطوي عليها ، والسيطرة على الموارد التي تحتاجها والالتزام بها ، وعائد الاستثمار الذي تعد به . هناك نوعان رئيسيان من أوضاع الدخول :

. . وضع غي – الأسهم ، والذي يتضمن اتفاقيات التصدير والاتفاقيات التعاقدية

. ! وضع الأسهم ، والذي يتضمن المشروع المشترك والشركات التابعة المملوكة بالكامل.

إن تقنية الدخول إلى السوق التي توفر أدنى مستوى من المخاطر وأقل قدر من التحكم في السوق هي التصدير والاستيراد، أما التقنة التي توفرأعلى درجة من المخاطر، ولكن أيضا مراقبة السوق أعلى والعائد المتوقع من الاستثمار ترتبط بالاستثمارات المباشرة التي يمكن إجراؤها كعملية استحواذ تسمى باستثمارات الحقل البني .و أحيانا استثمارات الحقل الأخضر.

. **التصدير والاستيراد :**

[1]Katarzyna Twarowskaop,cit,p1006.
[2] Terpstra V., Sarathy R. International Marketing, 8th edn., Chicago Il, Dryden Press. 2001.

تتمثل الإستراتيجية الأولى والأكثر شيوعًا لشركة عالمية في: استيراد وتصدير السلع والمواد والخدمات. التصدير هو عملية بيع السلع أو الخدمات المنتجة في بلد واحد إلى بلدان أخرى. هناك نوعان من التصدير: مباشر وغير مباشر. يعني التصدير غير المباشر أن المنتجات يتم نقلها إلى الخارج بوا طة وكلاء آخرين ، وليس للشركة نشاط خاص متصل بالسوق الدولية ، لأن البيع في الخارج يعامل مثل البيع المحلي.لهذه الأسباب من الصعب القول إنها إستراتيجية تدويل. في حالة التصدير المباشر ، تشارك الشركة مباشرة في تسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية.

.الترخيص :

الترخيص هو طريقة أخرى لدخول السوق الخارجية مع درجة محدودة من المخاطر. تمنح شركة التراخيص الدولية حقوق براءة الاختراع أو حقوق العلامات التجارية أو حقوق النشر أو الدراية الفنية للمنتجات والعمليات.وفي المقابل ، سيقوم المرخص له بما يلي: إنتاج منتجات المرخص ، , تسويق هذه المنتجات في المنطقة المخصصة له ودفع أتعاب المرخص والعائدات المرتبطة عادة بحجم مبيعات المنتجات. وترحب حكومات الدول المضيفة بهذا النوع من الاتفاقات بشكل عام لأنها تجلب التكنولوجيا إلى البلد.

حق الامتياز (الفرانشيز) :

يشبه حق الامتياز الترخيص ، لا أن مؤسسة الامتياز تميل إلى المشاركة بشكل مباشر في تطوير برنامج التسويق ومراقبته.يمكن تعريف نظام الامتياز بأنه نظام يقوم فيه أصحاب الأعمال شبه المستقلون (أصحاب الامتيازات) بدفع رسوم وإتاوات لشركة الأم (الامتياز) مقابل حقهم في أن يصبحوا محددين بعلامتها تجارية ، لبيع منتجاتها أو خدماتها ، و في كثير من الأحيان لاستخدام تنسيق أعمالها ونظامها.

مقارنة بالتراخيص ، فإن اتفاقيات منح الامتيازات تميل إلى أن تكون أطول ويمنح صاحب الامتياز حزمة أوسع من الحقوق والموارد التي تشمل عادة: المعدات ، والنظم الإدارية ، ودليل

التشغيل ، والدورات التدريبية الأولية ، والموافقة على المواقع ، وكل الدعم اللازم لامتياز الامتياز في إدارة أعماله. بنفس الطريقة يتم من قبل صاحب الامتياز.

مزايا وضع الامتياز الدولي هي كما يلي :

- مخاطر سياسية منخفضة
- تكلفة منخفضة
- يسمح بالتوسع المتزامن في مناد ق مختلفة من العالم
- الشركاء الذين تم اختيارهم بشكل جيد يجلبون الاستثمار المالي بالإضافة إلى القدرات الإدارية للعملية.

هناك أيضا عيوب في حق الامتياز الدولي :

- قد يتحول أصحاب الامتياز إلى المنافسين في المستقبل
- قد يدمر الامتياز الخاطئ اسم الشركة وسمعتها في الس ق
- مقارنة مع وسائل أخرى مثل التصدير وحتى الترخيص ، يتطلب الامتياز الدولي استثمارات مالية أكبر لجذب التوقعات ودعم وإدارة الامتياز.

ا . المشاريع المشتركة :

المشروعات الأجنبية المشتركة لديها قواسم الترخيص، الاختلاف الرئيسي هو أنه في المشاريع المشتركة ، فإن الشر كة الدولية لديها مركز أسهم وصوت إدارة في الشركة الأجنبية، يتم تشكيل شراكة بين الشركات المضيفة والمنزلية ، مما يؤدي عادة إلى إنشاء شركة ثالث .

هذا النوع من الاتفاق يمنح الشركة الدولية سيطرة أفضل على العمليات وكذلك الوصول إلى معرفة السوق المحلية، يمكن للشر ة الدولية الوصول إلى شبكة علاقات صاحب الامتياز وهي أقل عرضة لمصادرة المخاطر بفضل الشراكة مع الشركة المحلي .

[1] Byrne S., Popoff L. International Joint Ventures Handbook, Baker & McKenzie. 2008.

هذا النوع من الاتفاق يحظى بشعبية كبيرة في الإدارة الدولية، تنبع شعبيتها من حقيقة أنها تسمح بتجنب مشاكل التحكم في الأنواع الأخرى من استراتيجيات دخول السوق الأجنبية، بالإضافة إلى ذلك ، فإن وجود الشركة المحلية يسهل اندماج الشركة الدولية في بيئة أجنبية .

ز . التحالفات الإستراتيجية:

التحالف الاستراتيجي هو مصطلح يستخدم لوصف مجموعة متنوعة من الاتفاقات التعاونية بين الشركات المختلفة ، مثل البحوث المشتركة ، والمشاريع المشتركة الرسمية ، أو مشاركة الأقليات في الأسهم .

أصبح الشكل الحديث من التحالفات الإستراتيجية أكثر شعبية وله ثلاث خصائص مميزة:

- عادة يكون التحالف بين شركات دولية في دول صناعية .
- التركيز غالباً على خلق منتجات وتقنيات جديدة بدلاً من توزيع المنتجات الموجودة .
- غالبا ما يتم إنشاؤها فقط لفترات قصيرة الأجل.

الهدف الرئيسي للعديد من التحالفات الإستراتيجية هو تبادل التكنولوجيا ، والسبب في ذلك هو أن الابتكارات التكنولوجية تقوم على أوجه تقدم متعددة التخصصات وأنه من الصعب على شركة واحدة أن تمتلك موارد أو القدرات اللازمة للقيام بجهودها الفعالة في مجال البحث والتطوير،ويدعم ذلك أيضًا دورات حياة أقصر للمنتج والحاجة إلى أن تظل العديد من الشركات قادرة على المنافسة من خلال الابتكار .

---

[1] Geringer J.M., Hebert L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures, Journal of International Business Studies, 20(2), 235-254.

[2] Killing J.P. (1982, May – June). How to Make a Global Joint Venture Work, Harvard Business Review, No. 82310.

[3] Campbell E., Reuer J.J. (2001), International Alliance Negotiations: Legal Issues for General Managers, Indiana University Kelley School of Business, Business Horizons Copyright.

[4] Jagersma P.K. (2005), Cross – border alliances: advice from the executive suite, Journal of Business Strategy,2(1), 41-50.

إن أكبر عيب في التحالفات الإستراتيجية هو خطر التعاون التنافسي – بعض تحالفات الإستراتيجية تضع الشركات في منافسة شرسة خارج النطاق المحدد للتحالف، وهذا يخلق خطرًا من أن يحاول أحد الشركاء أو كليهما استخدام التحالف لإنشاء ميزة على الآخر .

أ .الاستثمار المباشر

في هذا السياق ، تقوم الشركة الدولية باستثمار مباشر في وحدة إنتاج في ، وق خارجي. إنه أكبر التزام حيث أن هناك ملكية 00 ٪، هناك طريقتان أساسيتان للاستثمارات المباشرة: يمكن للشركات أن تحصل على استحواذ مباشر في السوق المضيفة أو يمكنها تطوير منشآتها الخاصة من الألف إلى الياء وهذا ، الشكل يسمى الاستثمار في الحقل الأخضر .

أصبح الاست واذ وسيلة شائعة للدخول إلى الأسواق الأجنبية ويرجع ذلك أساسا إلى وصولها السريع.

يعتبر الاستحواذ مخاطرة أقل من استثمار الحقل الأخضر لأن نتائج عملية الاستحواذ يمكن تقديرها بسهولة ودقة أكبر. استثمار الحقل الأخضر هو إنشاء شركة فرعية جديدة مملوكة بالكامل.غالبًا ما يكون ذلك معقدًا وقد يكون مكلفًا ، ولكنه قادر على السيطرة الكاملة على الشركة ولديه القدرة القصوى على توفير عائد أعلى من المتوسط. استثمارات الحقل الأخضر عالية المخاطر بسبب تكاليف تأسيس شركة جديدة في بلد جديد.

تأخذ إستراتيجية الدخول هذه الكثير من الوقت بـ بب الحاجة إلى إنشاء عمليات جديدة ، وشبكات توزيع ، وضرورة تعلم وتنفيذ استراتيجيات التسويق المناسبة للتنافس مع المنافسين في سوق جديدة.

[1] Grant R.M., Baden – Fuller Ch. (2004,1 January), A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, Journal of Management Studies 41: 0022-2380.

استراتيجيات دخول الأسواق الأجنبية عديدة وتنطوي على درجات متفاوتة من المخاطر، والتزام من شركة دولية.بشكل عام ، فإن تنفيذ إستراتيجية التنمية الدولية هي عملية يتم تحقيقها في عدة خطوات.غالبا ما يستخدم التصدير غير المباشر كنقطة انطلاق. إذا كانت النتائج مرضية ، يتم إبرام المزيد من الاتفاقيات عن طريق ربط الشركات المحلية.

المطلب الرابع : تصنيف الشركات الدولية وفق معيار التوظيف

يمكن تصنيف الشركات الدولية وفق معيار سياسات التوظيف التي تتبعها ألى أربعة أنواع رئيسية هي[1] :

أولا: نموذج التركيز العرقي (ETHNOCENTRIC) :

في الشركات ذات التركيز العرقي هناك قيم ومعتقدات متشابهة خاصة في الشركات التابعة كتلك الموجودة في الشركة الأ ، حيث معظم الاتصالات والمعلومات تتم باتجاه واحد من الشركة الام الى الشركة التابعة، وفيها أيضا يكون معظم الموظفين الرئسيين من بلد الام (موظفون من البلد الام يعملون كمغتربين في الشركات التابعة . الجدول رقد 01 يوضح -- **مزايا وعيوب نموذج التركيز العرقي**

جدول رقم 3(": ، زايا وعيوب استخدام الموظفين المغتربين كموظفي الفروع الدولية

المزايـــــــــــــــا	العيـــــــــــــوب
• التشابه الثقافي مع الشركة الأم يضمن نقل الخبرات الإداريـ .	• يخلق مشاكل التكيف مع البيئة والثقافة الأجنبية
• يسمح بمراقبة ومتابعة الوحدات التابعة عن كثب.	• يزيد من "الغرابة" للشركة التابعة
• وضع مجموعة من المدرين التنفذيين من	• قد يسبب تكاليف ومرتبات أعلى
	• قد يسبب مشاكل شخصية وعائلية

[1] علي عباس، ادارة الاعمال الدولية، دار المسيرة ، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص349.

ذوي الخبرة على مستوى عالمي.	• قد يؤدي إلى عدم تحفيز الوحدات التابعة.

Sourse :Sonja Treven,Human resource management inInternational organizations,review,UDC:6583,2001,p18.

ثانيا: نموذج التركيز العرقي المتعدد (POLY CENTRIC) :

الشركات من هذا النوع لديها اتصال قليل بالشركة الأم، فهي مستقلة ذاتيا، وتتخذ قراراتها التنظيمية دون الرجوع إلىالإدارة العامة في الشركة الأ . أما القرارات الإستراتيجية فيتم اتخاذها بالتنسيق مع الشركة الأ ، لذلك تختار معظم موظفيها من البلد المضيف.والجدول رقم (2) " مزايا وعيوب استخدام الموظفين المحليين لموظفي الفروع الدولية.

جدول رقم (4): " مزايا وعيوب استخدام الموظفين المحليين لموظفي الفروع الدولية

المزايـــــــــــــــا	العيـــــــــــوب
• انخفاض تكاليف العمالة • يوضح الثقة في الموظفين المحليين للدولة المضيفة • يزيد من قبول الشركة من قبل المجتمع المحلي • يزيد من عدد الخيارات المتاحة في البيئة المحلية • يؤدي الى الاعتراف بالشركة كمشارك شرعي في الاقتصاد المحلي	• يجعل من الصعب تحقيق التوازن بين المطالب المحلية والأولويات العالمية • قد يجعل من الصعب تعيين الموظفين المؤهلين • قد يسبب تكاا ف ومرتبات أعلى • قد يسبب مشاكل شخصية وعائلية • قد يقلل من حجم السيطرة التي تمارسها الشركة الأم.

Sourse :Sonja Treven,Human resource management in nternational organizations,review,UDC:6583,2001,p18

ثالثا: الشركات ذات تركيز عالمي (GEOCENTRIC) :

لدى هذا النوع من الشركات اتصال باتجاهين، والفريق الإداري لهذه الشركة لا يتم تشكيله على أساس المصالح في البلد المضيف، بل يمكن استقطابهم من أي مكان في العالم واستخدامهم في أي منطقة يتطلب وجود الموظف أو المدير فيها .

رابعا: الشركات ذات التركيز الاقليمي(egiocentric):

في هذه الشركات يكون تعيين الموظفين أو المدراء وإدارتهم على أساس إقليمي، والمدراء الإقليميون يتمتعون بصلاحيات واستقلالية أكبر في اتخاذ القرارات، لكن حركة الموظفين والمدراء وتنقلاتهم محصورة بين الأقاليم فقط داخل البلد المضيف .

المبحث الثاني : قياس أداء الشركات الدوا ة

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق أولا:إلى تعريف الأداء بصفة عامة وثانيا: أنواع الأداء، أما ثالثا فسوف نقوم بعرض مؤشرات قياس الأداء في الشركات الدولية، ورابعا وأخيرا فسنتطرق إلى طرق قياس الأداء في الشركات الدولية.

المطلب الأول : تعريف لأداء

ركز العديد من الباحثين على تحديد مفهوم الأداء، وكذا استمرارية اهتمام وتركيز المؤسسات الاقتصادية على مختلف عناصره، الا أنه لم يتم حتى الان التوصل الى اجماع أو اتفاق بين مختلف الاراء حول مفهوم موحد ومحدد له. غيلر أنه تبقى التعاريف المقترحة من طرف كل من A.Bourguignon و M.Labas هي من أكثر التعاريف تداولا في حقل علوم التسيير، وذلك قد يرجع الى كونهما من أشهر المتخصصين في هذا الميدان .

[1] مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 09، 2013، ص 171

وهكذا ، فإن بورغينيون 000!) تعرِّف الأداء بأنه "تحقيق الأهداف التنظيمية ، أيا كانت طبيعة وتنوع هذه الأهداف .وأنه يعد مفهوما متعدد الابعاد وذلك لتعدد اهداف المؤسسة التنظيمية، فضلا عن أنه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعته ونوعية المعايير المختارة. ومن أجل توضيح هذا التعريف أكثر أقترحت A.Bourguignon مجموعة من الخصائص المميزة للأداء، حيث أنها ترى أن هذا الأخير هو مفهوم ديناميكي وليس ستاتيكيا، كما أن معنى الأداء مرتبط بمدى إمكان تقييمه من خلال الاعتماد على مجموعة متوازنة من المؤشرات، وذلك في اطار ميدان نشاط محدد وأفق زمني معين.

وفيما يلي عرض لهذه الخصائص[2] :

- ليس للأداء معنى في لحظة زمنية معينة، فهو لا يفهم الا بشكل ديناميكي وعلى المدى الطويل، وأنه لا يكون للأداء دلالة الا اذا امتلكت المؤسسة القدرة على تحديد نتائجها الاجابية في المستقبل.
- ليس للأداء معنى الا اذا استطعنا تقييمه، أي استطعنا وصفه من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتفاوتة التعقيد.
- لا يمكن التعبر عن الأداء الا من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المتكاملة، والتي قد تكون متعارضة أحيانا. وذلك لوصف نتيجة ما أو السيرورة التي أدت الى تلك النتيجة.
- ان الاداء مرتبط بميدان نشاط وبأفق زمني.

كما دد A.Bourguignon أنه لا يوجد تعريف مفصل للأداء يمكن اسقاطه على جميع المؤسسات، لذلك فان كل مؤسسة ملزمة بتقديم تعريف لهذا المفهوم على وفق خصوصياتها الداخلية والخارجية.

[1]Éric Cauvin, Bruce R. Neumann, Michael L. Roberts, Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers, Comptabilité - Contrôle - Audit 2010/2 (Tome 16), p. 34

[2] مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مرجع سابق، ص 171.

أما M.Labas فقد كان يربط الأداء دائما بالمستقبل، اذ يرى أن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن " القدرة على الذهاب والتوجه أينما نريد . وانه يقترح معنيين للأداء، أحدهما ضيق والأخر واسع، فحسب المعنى الضيق فان الأداء هو النتيجة أو الأثر ، في حين أنه وحسب المعنى الواسع فان الأداء هو مجموعة المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة. كما أنه ومن أجل الزيادة في توضيح مفهوم الأداء اقترح M.Labas مجموعة من الخصائص المميزة له، اذ يعد أن الأداء هو مفهوم ذاتي ومتعدد الابعاد وهو مرتبط دوما بمرجع معين وبمجال مسؤوليته، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص :

- عد الاداء مفهوما متعدد الابعاد، وذلك لتعدد أهداف المؤسسة.
- يرتبط الاداء دوما بمرجع معين، غالبا ما يكون الغاية أو الهدف المرجو تحقيقه.
- عد الاداء مفهوما ذاتيا وليس موضوعيا، لانه ناجم عن عملية بطبيعتها ذاتية تعتمد على مقارنة ما هو مستهدف مع ما هو منجز فعلا.
- يرتبط الاداء بمجال مسؤولية، وذلك لأن المسؤول هو من ينبغي عليه المناورة من خلال مجموعة من المعايير التي من شأنها التأثير على مستوى الأداء .

أما C. Bonnefous و P. Lorino اقترحا تعريفا آخر أكثر واقعية، وهو : أن الاداء هو فقط كل من شأنه الاسهام في بلوغ الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

في حين يرى P. Pinto أن الاداء هو : قدرة المؤسسة على تجديد أداءاتها العا ية. وليس أداءاتها الاستثنائية خلال مدة طويلة نسبيا، حيث انه غالبا من يعبر عن هذه الاداءات العادية بالاعتماد على معدلات النمو والهوامش .

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنْجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في

[1] مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 172.
[2] المرجع نفسه، ص 173.
[3] المرجع نفسه، ص 174.

أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب . كما تجدر الإشارة إلى أنه في علم الإدارة يعرف الأداء كتوأمة بين الكفاءة والفعالية [2].

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الاهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والاهداف المرسومة ، في حين يقصد بالفاعلية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة .

المطلب الثاني : أنواع الأداء

بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيفها الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعية .

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهدافإلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداءإلى : [4]

أ . الاداء الكلي :

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولايمكن نسب انجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى كيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الأرباح ، النمو ... الخ .

ب . الاداء الجزئي :

[1] الشيخ الداوي،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،مجلة الباحث - عدد 07 / 2009 – 2010،ص217.

[2] الطيب الوافي، الريادة في الاداء البيني، شركة نوكيا نموذجا، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص142.

[3] عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم ، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد الاول، 2001، ص 86.

[4] المرجع نفسه، ص 87.

هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان ينقسم ـ سب المعيار الوظيفي الى : أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الافراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الانتاج وأداء وظيفة التسويق .

ونشير الى أن الاداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.ويعتبر الأداء الكلي أداة 'لتقييم تنفيذ الشركة للاستراتيجيات المعلنة للتنمية المستدام .

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهدافإلى اقتصادية ،اجتماعية، تقنية ، سياسية ...الخ .فانه يمكن وان كان ذلك من باب المقابلة المنطقية ، تصنيف الأداءإلى اقتصادي ، اجتماعي ، تقني ،...الخ ، وفي إشارةإلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين : " لايمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج حيث يحث على تبني السلوكيات' الحديثة '، وهذا يعني ، ليس فقط للإدارة وفقاً للقوانين والمراسيم واللوائح ، بل اعتماد الممارسات الإدارية التي تعيد تنظيم الإدارة الداخلية وتحسين النتائج .

إنالأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة ، والذي يتجسد بالوظائف التي يحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها . أما الأهداف الاجتماعية وان كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي ، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء

[1]Loubna Barmaki, Driss Aitcheikh, Développement Durable et Management : Quel lien ? Pour quelle performance ? Cas de Six Entreprises Industrielles Maroaaines, Revue Congolaise de Gestion » 2016/1 Numéro 21 - 22 | pages 21 .

[2] Jean-Robert Alcaras et al., « La « performance sociale » comme horizon ? Les directeurs départementaux de l'aide et de l'action sociales et leurs perceptions de la managérialisation », Revue française d'administration publique 2011/4 (n° 140), p. 757.

الاجتماعي لها . وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا فان تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لان "الاجتماع مشروط بالاقتصاد " ، ويذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا .

والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاس صدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معنيين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في البلدان العالم الثالث ، والأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى .

إن ضرورة دمج الاهتمامات والقض يا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار وفي الاستراتجيات وقيم وثقافة المؤسسة ليتم تطبيق أحسن الممارسات لتحسين صورة المؤسسة وزيادة الإقبال عليها وعلى منتجا ه .

المطلب الثالث : مؤشرات قياس أداء الشركات الدولية

أولا : الاستراتيجيات التيتتبعها الشركات الدولية:

[1]سفير محمد حيدوشي عاشور، قاس الأداء الاجتماعي ونطاق الإفصاح عن معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العلمي الدولي حول دور المسؤولة الاجتماعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعم استاتيجة التنمة المستدامة -الواقع والرهانات/2016 - جامعة حسية بن بوعلى الشلف لة العلوم الاقتصادة وعلوم التسيير والعلوم التجارة.

والتي يمكن منخلالهاتحديد أهداف تلك المنظمات والوصول لمؤشرات أداء هذه الشركات .

إن هدف الربحية وان كان من الأهدافالهامة للشركات الدولية في حد ذاتها كمنظماتاقتصادية ، إلا أن لهذه الشركات أهدافاً أخرى أكثر عمقاً ،تتدخل فيها العوامل السياسية والاقتصادية العالمية , بالتالي فأن الذين يعتبرون أن الربح هو العاملالمحرك للشركات ذات النشاط الدولي لا يكشفون حقائق كبيرة ،ويصبح هذا الاعتقاد يمكن التشكيك فيه وينقلب رأساً على عقب، وعليه يصبح من الخطورة الاعتماد على هدف الربحية كمعياروحيد لقياس وتقييم أداء لشركات ذات النشاط الدولي ، لذلكسوف يتم تناول بعض الأهداف التي يمكن استخدامها كمؤشراتلأداء الوحدات ذات النشاط الدولي والتي تنقسم إلىالاستراتيجيات الآتية [1]:

أ إستراتيجية الربح:

تعتبر إستراتيجية تعظيم الربح من أهم الاستراتيجياتالتي تهدف المنظمة ذات النشاط الدولي لتحقيقها ، وهنا تثورالعديد من التساؤلات عن المقصود بتعظيم الأرباح و المدىالزمني الذي يتم فيه هذا التعظيم وهل يقصد بتعظيم الأرباحللشركة ككل أم يقصد به تعظيم الربح في كل شركة على حدة.

وفي حين أن معظم الاقتصاديين أكدوا علي أن الشركة تسعيإلى تعظيم الأرباح في الأجل القصير ، إلا أن عدد غير قليلأيضاً من الشركات ذات النشاط الدولي تتطلع إلى تعظيمأرباحها في الأجل الطويل ويرجع ذلك لآن معظم استثمارات تلكالشركات طويلة الأجل وذلك باعتبار هذه الأرباح أنها تتميزبالاستمرارية .

[1] فادي بشير، تقييم الأداء في الشركات متعددةالجنسيات نموذج متعدد المراحل، بحث منشور على الانترنت، اطلع عليه بتاريخ 2018/03/06 وهو متاح على الرابط التالي : fadibachir.blogspot.com/2013/01/blog-post_22.html

ومن ناحية أخرى قد يستلزم هدف تعظيمالربح في الأجل الطويل في هذه النوعية من الشركات التضحيةبربحية بعض الشركات التابعة أو الفروع التي تقع في بلادذات معدلات ضريبية عالية ، وذلك لان وظيفة أي شركة تابعةأو فرع هي خدمة الأهداف العامة للشركة ككل وعلي الأخص هدفالربحية.

فالشركة الأم تقوم بتحديد الدور الذي يجب أنتلعبه الفروع أو الشركات التابعة في ضوء إستراتيجية الشركةالأم وكذلك الظروف التي تعمل في ظلها الشركات التابعةوالفروع . يلاحظ أن هذا الاتجاه يتفق مع وجهة النظرالاقتصادية والتي تؤيد أن الشركة ذات النشاط الدولي تسعيإلى تعظيم الربح الإجمالي للمجموعة ككل .ولكن هناكسؤال آخر يدور في الأذهان وهو هل تلك الأرباح التي تسعيتلك الشركات لتعظيمها هي قبل الضريبة أم بعدالضريبة .

ومن الملاحظ انه بالنسبة لموضوع الضرائب فانالوضع يختلف ما بين الشركات المحلية والشركات متعددةالجنسيات ، فالشركة المحلية تمارس نشاطها في بلد واحد ،و التالي فهي تتعامل مع سلطة ضريبية واحدة ، لذلك يمكنبالنسبة لها قبول منطق هدف تعظيم الربح ما قبل الضريبة.

أما بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات التي تمارسنشاطها في أكثر من دولة فهي بالتالي تتعامل مع أكثر منسلطة ضريبية ، وهي بالتالي تتعرض لمخاطر تعدد الأعباءالضريبية ومشاكل الازدواج الضريبي ، مما يؤدي إلى فقداننسبة كبيرة من أرباح تلك الشركات لذلك فهي تتبنى مبدأتعظيم الربح ما بعد الضريبة .

ب إستراتيجيةاستغلال الموارد:

بما أن الشركات ذات النشاط الدوليما هي إلا تعبير عن عملية تمركز وتركز وتدويل متعاظم لر سالمال الاحتكاري الذي لا يهتم بغير تعظيم الربح واستغلالالموارد حول العالم وعلي الأخص في الدول النامية ، وعليهفإن استغلال الموارد يعد من الأهداف الإستراتيجية للشركاتالدولية وذلك من خلال

[1]فادي بشير، تقييم الأداء في الشركات متعددةالجنسيات نموذج متعدد المراحل، مرجع سابق.

سيطرتها علي وسائل تحديدأسعار المواد الأولية والمنتجات المصنوعة وشبكات لتوزيع وأسواق الاستهلاك .

ومن الملاحظ أيضاً أن الشركات الدولية تحاول السيطرة علي عناصر الحياة الاقتصادية منرؤوس أموال ومواد خام و أيدي عاملة رخيصة وتكنولوجيامتقدمة مما يتيح لها تحقيق أهدافها الاقتصادية والسياسية،لذلك لا بد من قياس مدي كفاءة الشركات التابع والفروع في استغلال موارد الدول المضيفة لها وذلك عندتقييمها وقياس فعاليته .

ج إستراتيجية النمو:

تعتبر إستراتيجية النمو من أهم أهداف الشركات ذاتالنشاط الدولي ، وذلك لان المنظمة إن لم تنتبه وتنمو بنفسكفاءة نمو الشركات المنافسة الأخرى سواء القومية أوالدولية إنها سوف تفقد نصيبها من السوق مما يؤدي بالضرورةإلى انخفاض أرباحها تدريجياً إلى أن تزول .

فالنمو يسمحللشركات الدولية بالمميزات الآتي :

- السيطرة علي الأسواق المحلي .
- الوصول إلى الصدارة بينالشركات الدولية الأخرى .
- تحسين مركز الشركة فيالصناعة.
- استيعاب الطاقة الزائدة في الشركة.

وعليه نخلص إلى أن هدف النمو من الأهداف الإستراتيجيةللوحدات ذات النشاط الدولي وكذلك تسعي إليه الشركاتالتابعة والفروع من خلال مد نشاطها في بلدان متعددة لخلقاسواق جديدة امام المنظمة ككل ، مما يحقق هدفالنمو .

د إستراتيجية الاستمرار او البقاء:

[1]فادي بشير، مرجع سبق ذكره.

باعتبار أن المنظمة كائن حي يحاول باستمرار أن يحافظعلي بقاءه و استمراريته ، لذلك يلاحظ أن هدف الكسب الماديلأصحاب المشروع ولملاك الأسهم لم يعد الهدف الوحيد لتلكالمنظمات ، ولكن هناك أهدافاً أخرى من شأنها المحافظة علياستمرارية وبقاء المنظمةوهذه الأهداف يمكن صياغتها فيبعدينأساسيين[1]:

. **البعد الأول :**

تحقيق اكبرقدر ممكن من الرفاهية للعاملين بالمنظمة ، وذلك لان ارتفاعدرجة الاهتمام برفاهية العاملين سوف يؤدي بالضرورة إلى رفعمعنوياتهم مما ينعكس علي إنتاجهم وولائهم للمنظمة.

ونظراً لرغبة الشركات الدولية في الإبقاءعلى فروعها وشركاتها التابعة والمحافظة على استمرارها فيممارسة نشاطها لما ذلك من نتائج اقتصادية على الشركة ككل،فإنها تحاولباستمرار رفع الروح المعنوية للعاملين بتلكالشركات.
وذلكعن طريقالعديد من الوسائل منه الرعاية الصحية، إجراءات الأمن الصناعي، تحسينظروف وبيئة العمل، حل مشاكل الإسكان والنقل، تقديمالبرامج التدريبية، الاشتراك في نظم التأمينات، تحسينمستوى الأجور .

ب . **البعدالثاني :**

تحقيق اكبر قدر ممكن من إرضاء المستهلكين ،فالمستهلك يريد الحصول علي سلع وخدمات من المنظمة بأسعارمعقولة وجودة مرتفعة وبشكل مستمر وذلك بصرف النظر عنالظروف التي تمر بها المنظمة .

[1] فادي بشير، مرجع سابق.
[2] فادي بشير، مرجع سابق.

ولقد اهتمت الشركاتالدولية كثيرا بهذا البعد وذلك نظراً لظروفالمنافسة الشديدة في الأسواق العالمية ، وعليه تقوم الفروعوالشركات التابعة ببعض الإجراءات والتي من شأنها المحافظةعلي العملاء و إرضاء المستهلكين ومنه :

تحقيقمستوى جودة مرتفعة لمنتجات الشركة ، تخفيض نسبة التلوث ،الاهتمام بشكاوي العملاء، إعطاء ضمان لمنتجات الشركة،توفير المنتجات بأسعار مناسبة " .

ثانيا: مؤشرات تقييم أداء الشركات ذات النشاط الدولي :

ومن خلال العرض السابقيمكن صياغة نموذج لمؤشرات تقييم أداء الشركات ذات النشاطالدولي على النمو التالي :

يعتمد النموذج المقترح علىتحقيق عدد من الأهداف كمؤشرات لقياس الفعالية وتقييمأداءتلكالشركاتكالأتي

. **الربحيـــــة** إن المقياس الرئيسي لأداء الشركة هو ربحيتها ، والتي تستحوذ على معدل العائد الذي تحققه الشركة على استثماراتها ، ويمكن بصفة مستمرة ، للمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية، تحقيق ربحية أعلى من متوسط ربحية القطاع .

. **الكفـــــاءة :** الكفاءة هي مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق ، فالكفاءة تعزز الوضع التنافسي للمنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل احدى قاط القوة التي تدعم لها قدرتها التنافسية .

. **الرضاء الوظيفي** هوعبارةعن مستوىدرجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل

---

[1] المرجع نفسه.

[2] فيروز بوزورين، أثر ممراسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2017/2016، ص85.

[3] سعيد عيمر،التكوين الالكتروني واسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2005،ص98.

الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ,رغباته، متناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منـ . ويحدد بارتفاع الروحالمعنوية لدي الأفراد مد إقبالهم علي العمل بجدية ودرجةعالية من التعاون .

ا . **رضاء المستهلكين :** هو ذلك الشعور الذي يوحي المستهلك بالسرور أو عدم الرضا الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات المستهلك[2] ويحدد بتقييمالسلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك وذلك بالسعر المناسبوالجودة العالية والاستمرارية في ذلك .

ت . يتمثل النمو في ارتفاع رقم الأعمال والقيمة المضافة ومستوى الأجور، ومن خلال توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات، وذلك بواسطة التنويع الداخلي او عن طريق الاندماج، وتوحيد النشاط مع مؤسسات أخرى ويحدد بمقدار الزيادة في وحدة المنظمة من السوق.ولكن يجب ان يراعي في استخدام هذه الأهداف لعملمؤشرات لقياس الفعالية وتقييم أداء الشركات الدولية عدة بنود هي :

. أن أهمية هذه الأهداف تختلفمن منظمة لأخرى .

ب أن الدرجة المرغوبة لتحقيق هذهالأهداف تخضع للقيم والظروف البيئية في المجتمع،كذلكتختلف أهمية كل هدف باختلاف الظروف البيئية .

ت . أندرجة رغبة المنظمة في تحقيق تلك الأهداف قد تختلف من وقتلآخر وذلكلاختلاف رغبات القائمين بالإدارة واختلافالظروف السائدة.

المطلب الرابع : طرق قياس أداء الشركات الدولية

لقد تعددت المقاييس ذات البعد الواحدوالتي تستخدم في قياس وتقييم أداء الفروع والشركات التابعةللشركات الدولية، والمقصود بالبعد الواحد في هذهالحالة هو الاعتماد في تقيمها علي خاصية واحدة للأداء،مثل الأرباح كمقياس لفعالية أداء هذهالشركات.

---

[1] سامي علي أبو الروس، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل-حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين، 2008، ص 10.

[2] مصطفى سعيد الشيخ، أثر أبعاد العلامة التجارية على رضا الزبائن-دراسة تطبيقية على شركة سامسونج للهاتف المحمول في مدينة الزرقاء، الأردن، مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس عشر ، العدد 01، 2018، ص268.

[3] الياس بن ساسي، النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود-ONAFOR- ولاية ورقلة، الجزائر، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص 339.

وفيما يلي دراسة تقييمية لبيان مدي صلاحيةهذه المقاييس في عملية قياس وتقييم أداء الشركات الدولية ، وهذه المقاييس التقليدية هي معيار تعظيم الربح ، معيار معدل العائد علىالاستثمار معيار الدخل المتبقي معيار القيمة الحالية .

وسوف يتم تناول كل من هذهالمعايير علي حدة لمعرفة مدى صلاحيته كمقياس لفعاليةالأداء في الشركات ذات النشاط الدولي :

- **معيارتعظيم الربح :**

يقوم هذا المعيار علي فرض أساسي هو أنالربح يعتبر الهدف الوحيد الذي تسعي إليه الوحدةالاقتصادية في الأجل الطويل ، ويقوم هذا الافتراض علىمجموعة من العوامل وهى :

أ. المنشأة تقوم بتحويلعوامل الإنتاج إلى مخرجات ذات قيمة أعلى لتحقيق الأرباح .

ب. هناك استخدامات بديلة لعوامل الإنتاج التي تتميزبالندرة (تعدد طرق تحقيق الأرباح .

ت. المنظم الذي يتسمبالكفاءة عليه تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد بأفضلالأساليب.

ث. الوحدة الاقتصادية تعمل في ظل ظروفالتأكد ويتم توفير كافة المعلوماتالمطلوبة.

وفي ما يلي الانتقادات الموجهة إلى معيار تعظيمالربح :

أ. هناك مشقة حول تحديد المفهوم الواضح للربحالمستهدف تعظيمه في المنظمة ، فهل هي الأرباح في الأجلالطويل أم في الأجل القصير.

ب. إن استخدام معيار تعظيمالربح لقياس فعالية المنظمة يعد اعتراف ضمني بأن أسعارالبيع وحجم الإنتاج هما اللذان يؤثران على فعالية النشاط،وهذا يعتبر خطأ كبير حيث ان المنظمة تعمل في ظل بيئةاقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متداخلة ومتشابكة تؤثربشكل ما على فعالية النشاط في المنظمة .

[1]فادي بشير، مرجع سابق.
[2]فادي بشير، مرجع سابق.

- الغموض في طريقة احتساب الربح حيث قد يؤدي إتباع مبدأ محاسبي مقبول (الاستهلاك المتزايد) إلى ربح يختلف في مقداره عما يمكن الوصول ليه باستعمال مبدأ محاسبي آخر مقبول بنفس الدرجة(الاستهلاكالثابت) .
- غالبا ما تعمل الوحداتالاقتصادية في ظل ظروف عدم التأكد خصوصا عند تخطيط أنشطتهامستقبلاً، وهذا يستحيل معه تأكيد تعظيم الربح وبالتالياعتماد مؤشر تعظيم الأرباح كمقياس لفعالية المنظم .

* **تقييم مؤشر تعظيم الأرباح في الشركات الدولي :**

في ضوء الانتقادات السابقة نجد أن هناك صعوبةفي الاعتماد على معيار تعظيم الربح في قياس درجة فعاليةالمنظمات ذات النشاط الدولي ، وبالتالي صعوبة الاعتمادعليه في تقييم الأداء الاقتصادي لهذه الشركات ، ويرجع ذلكللأسباب الآتي :

- صعوبة تحديد الربح للمنظمة علىالمستوى الدولي " أرباح الفروع والشركات التابعة" نتيجةللممارسات التي تقوم بها الشركة الأم (أسعار تحويل مميزة، سعر الصرف ، التدفقات النقدية ....) وذلك في سبيل تعظيمأرباح الشركة ككل .
- إن مدخل تقييم الأداء على مستوىدولي يستلزم قياس فعالية المنظمة في تحقيق مجموعة متعددةمن الأهداف وهو غير متوفر في هذا المؤشر .
- يلزم لكييتم قياس فعالية المنظمة ككل أن يتم الأخذ بالاعتبارالعوامل البيئية المحيطة والتي تؤثر على قدرة المنظمة علىتحقيق أهدافه .

ومما سبق يتضح انه ليس هناك هدف واحدللمنظمة مثل تعظيم الربح ، ولكن مجموعة متعددة من الأهدافالتي تسعى المنظمة لتحقيق الحد الأمثل منه .

ولكنبالنظر إلى معيار ومؤشر تعظيم الأرباح فيجب الإشارة إلىانه فعلا من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ولكنيجب الإشارة إلى أن الأرباح الناشئة عن بعض الممارساتالدولية لشركة

[1] غادة عباس، أسس الادارة المالية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا،2018، ص 08.
[2] المرجع نفسه، ص 08

الأم يجب أن لا تؤخذ في الاعتبار لأنهاتعمل على تضخيم أرباح بعض الفروع على حساب فروع أخرى خصوصاعند تحديد فعالية تلك الفروع .

- **معيار معدلالعائد علي الاستثمار:**

يعتبر معدل العائد على الاستثمارمن المؤشرات المالية لقياس كفاءة المنظمة بصفة عامة ، وذلكعند مقارنته بتكلفة رأس المال المستثمر، الذي هو اجمالي الاستثمارات في عمليات المؤسسة: الملكية، المصنع، المعدات، المخزون، والأصول الأخرى . ، وهو يعتبر احد المقاييسالرئيسية المستخدمة بواسطة الشركات الدولية لقياسفعالية فروعها الخارجية. وتعتبر المعلومات المحاسبية احد صادر قياس مؤشر العائد على الاستثمار، إذ انه عادة ماتستخدم أرقام الربح منسوبة إلى قيمة الأصول في المنظمةطبقا للقواعد المحاسبية .

* **تقييم مؤشر معدل العائدعلى الاستثمار في تقييم فعالية الشركات الدولية**

في ضوء الانتقادات الموجهة لهذا المعيار نجدأن هناك صعوبة في الاعتماد عليه في عملية قياس الفعاليةللمنظمات ذات النشاط الدولي ، وذلك للأسباب الآتية[2]:

. أرقام الدخل المستخدمة في حسابات العائد ومشاكلقياسه على المستوى الدولي من أولى المشاكل التي تواجه قدرةمعدل العائد على الاستثمار على تقييم أداء تلك المنظمات هيمشكلة حساب رقم الدخل وذلك لعدة أسباب[3]:

- صعوبة تحديدنتائج الصفقات المتبادلة التي تتم بين الفروع وبعضها في ظلظروف بيئية مختلفة ، وبالتالي التأثير على تدفقات العائدفي هذه الفروع .

[1]شارل لزهل،جاريث جونز، الادارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض،2008، ص216.
[2]فادي بشير، مرجع سابق.
[3]فادي بشير، مرجع سابق.

- صعوبة تحديد ما يجب أن تتضمنهالتدفقات الداخلة للمنظمات الأم من خارج الحدود مثلالأرباح ، توزيعات الأسهم ، الفوائد، العمولات وهل يجبإدخال هذه العوائد أم الاكتفاء بما يتحقق منها داخليافقد .
- بالنسبة لتحديد الدخل بالنسبة للفروع والشركاتالتابعة فهل يقصد به الدخل قبل أم بعد الضرائب المحلية وهليستقطع نصيب الفرع من تكاليف وأعباء المنظمة الأم امل .

ب. أساس الاستثمار في حسابات العائد ومشاكله علىالمستوى الدولي وذلك من خلال عدد من المشاكل التي تواجهحساب معدل العائد على الاستثمار وهي :

- قياس رقمالاستثمار على أساس القيمة الدفترية ربما يؤدي إلى تصرفاتغير مرضية من جانب بعض الفروع مما يؤدي الى الإضرار بمصالحالشركة ككل .
- مشاكل تقييم الأصول والتي على أساسها يتمحساب رقم الاستثمار .
- هناك أثار متعددة لمشاكل التضخموتغيير الأسعار وماله من أثار سلبية على تقييم اصولالمنظم .

ج. اثر العملة المستخدمة على قياس أرباحالفروع :

يمكن النظر الى ان أرباح او خسائر التغير فيأسعار صرف العملات الأجنبية يمكن أن يتضمن تأثير هام علىنتائج العمليات الخارجية وبالتالي على حساب معدل العائدعلى الأموال المستثمرة في الفروع والشركات التابعة .

أ. تركيز معدل العائد على الاستثمار على هدف محدد :

يقوممؤشر معدل العائد على الاستثمار بالتركيز على هدف واحد وهوالربح ، وهو ما لا يتناسب مع مدخل قياس الفعالية علىالمستوى الدولي والذي يقوم على أساس تعدد الأهداف .

ب. إهمال معدل العائد على الاستثمار للظروف البيئية :

[1] فادي بشير، مرجع سابق.

يهملذلك المؤشر أثر الظروف البيئية المؤثرة على الأداء فيالمنظمات ذات النشاط الدولي ، وبالتالي يؤدي إلى صعوبةالاعتماد عليه في قياس فعالية المنظمات ذات النشاطالدولي .

ومن خلال التقييم السابق نرى صعوبة الاعتمادعلى معدل العائد على الاستثمار في عملية تقييم الأداءوقياس فعالية الشركات الدولي .

- **معيار الدخل المتبقي :**

يمكن تعريف الدخل المتبقي على أنه صافي الدخل الذي يتجاوز تكلفة رأس المال المستثمر المحسوب على أساس القيمة الدفترية لحقوق المساهمين، وينظر إلى تكلفة رأس المال على أنه تكلفة الفرصة البديل .

ولقد تم تحديد مفهومين للدخل المتبقي هم :

. **الدخل المتبقي بصفة عام :**

وهو عبارة عنالفائض الناتج من الربح المحاسبي بعد تغطية تكلفة رأسالمال المستثمر الخاضع للرقابة "ويستخدم لقياس الكفاءةالاقتصادي ."

بـ . **الدخل المتبقي بصفة الربح :**

وهوعبارة عن الفائض الناتج من الربح المحاسبي بعد تغطية تكلفةرأس المال المستثمر بصفة عامة "ويستخدم لقياس الدخل بصفةعام ".

ومما يميز معيار الدخل المتبقي انه يعتمد علىحساب تكلفة رأس المال المستثمر وذلك لاختلاف المخاطر التيتتعرض لها الوحدات الاقتصادية عن غيرها وخصوصا نظراللتغيرات المستمرة في سوق رأس المال وتغيرات اسعارالفائد .

وفي ما يلي الانتقادات الموجهة لمعيار الدخل المتبقي :

[1] الياس خضير الحمدوني، سعد الله محمد عبيد النعيمي، تقييم الأسهم العادية باستخدام نموذج الدخل المتبقي لتحديد القيمة الحقيقية للسهم، مقال منشور في مجلة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد06، العدد01، 2016،ص157.

. . إن رأس المال المستثمر في شكل أصول يعتبر حق مكتسبللمنظمة، وبالتالي لا يجب تطبيق مفهوم ضياع الفرصة لحسابتكلفة رأس المال .

! . إن زيادة الإنتاجية مرتبطة أساسابزيادة راس المال العامل ، وتحديد تكلفة رأس المال العاملعملية صعبة نتيجة تعدد الآراء المختلفة حول طرق حسابه ،هذا بالإضافة إلى أن إجمالي الاستثمار ات لن تمثل دالةالمخرجات ، وبالتالي اعتبار تكلفة رأس المال واجبة التحميلتعتبر غير ملائمة لتحديد مستوى المخرجات وبالتاليالأرباح[1].

؛ . إن تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد الوحدةالاقتصادية يؤدي تلقائياً إلى تعظيم الأرباح ، وبالتاليليس ضروريا احتساب فائدة على هذه الاستثمارات .

؛ . يقومهذا المعيار على البيانات المحاسبية التاريخية وتوجه إليه نفس الانتقادات التي توجه إلى البيانات التاريخية .

؛ . يفترض أسلوب الدخل المتبقي حتمية التغير في الإيراد الحديتيجة للتغير في التكلفة الحدية وهذا التغير يعتبر غيرضمني في معظم الأحوال .

*** تقييم معيار الدخل المتبقيكمؤشر لقياس فعالية الشركات الدولية**

بالإضافةإلى الانتقادات السابقة نرى صعوبة الاعتماد على معيارالدخل المتبقي في عملية قياس فعالية المنظمات ذات النشاطالدولي ، وبالتالي صعوبة الاعتماد عليه في عملية تقييمالأداء على المستوى الدولي وذلك للأسباب الآتية :

. . على الرغم من قدرة هذا المعيار على جمع كل مقومات الدخل فيرقم واحد ، إلاأن هناك العديد من الأهداف التي ترمي إليها المنظمة ذات النشاط الدولي ، بخلاف هدف الدخل ، وهذا يعنأن قياس فعالية الوحدة الاقتصادية يتطلب مقياس يأخذ معظمهذه الأهداف في الاعتبار .

[1] فادي بشير، مرجع سابق.

ب. أهمل هذا المعيار تأثيرالظروف البيئية للدولة المضيفة على نتائج الشركات التابعةاو الفروع الخارجية وبالتالي تقييم أدائه .

ج. أهمل هذاالمعيار تأثير ربحية الشركة التابعة او الفروع بقراراتالشركة الأم مثل "قرارات تسعير الخدمات المتبادلة ، تحديدسعر الصرف ، التدفقات لنقدية ، الضرائب . وعليه نخلص منالسابق انه على الرغم من أن معيار الدخل المتبقي يهدف إلىتعظيم القيمة المطلقة للدخل الزائد عن الحد المطلوب (تكلفةرأس المال المستثمر) الا ان هذا المعيار ليس بالمقياسالكامل لقياس فعالية وتقييم الأداء في الشركات ذات النشاطالدولي .

- **معيار القيمة الحالية :**

يعتبرهذا المعيار من المعايير التي تلاقي الكثير من القبول فيالفكر المحاسبي في مجال تقييم أداء الوحدات الاقتصاديةويرجع ذلك للأسباب الآتي :

أ. أن أساس عملية تقييمالأداء والكفاءة هو عملية تعظيم ثروة ملاك المشروع ، وصافيالقيمة الحالية هو المعيار الذي يتفق مع هذا الهدف ، حيثيقوم على أساس تعظيم الصافي القيمة الحالية للتدفقاتالنقدية المتوقعة من استثمارات الملاك .

ب. المعارضينلطريقة صافي التدفق النقدي واستخدامها في أغراض قياسالكفاءة وتقييم الأداء ، يتفقون أن استخدام الدخل المتبقيفي الآجل القصير يوافق مع تعظيم صافي القيمة الحالي .

تعتبر هذا المعيار أكثر ضماناً للأسباب الآتي :

أ. الدخل المتبقي الذي يتوافق مع صافي القيمة الحاليةيتطلب حساب تكلفة رأس المال على كافة الأصول وليس على أساسرأس المال فقد .

ب. الدخل المتبقي لا يرتبط بحدوث تدفقاتنقدية يمكن مقارنتها التقديرية،كما يحدث في أسلوب صافيالقيمة الحالي .

* **الانتقادات الموجهة لمعيار صافيالقيمة الحالي :**

[1]فادي بشير، مرجع سابق.

. صعوبة اختيار سعر خصم مناسب، لأنه يمثل سعر أو تكلفة الأموال، وهو يخضع لتوقعات متباينة بحيث أنه يمكن أن يكون خاطئ [1]

ب . عدم دقة النتائجالتي يتم الوصول إليها نتيجة المقارنات بين التدفقاتالنقدية الفعلية والتقديرية المخططة نظراً لطول المدة التييشملها التخطيط .

ت . صعوبة تطبيق ذلك النموذج علىالمشروعات التي تحققه تدفقات نقدية غير متساوية .

ث . يمثل عنصر الإهلاك مشكلة بالنسبة لمعيار صافي القيمةالحالية حيث مازالت معالجته غير واضحة ، حيث يرى المعيارضرورة إعادة استثمار مقابل الإهلاك وهذا فرض غير واقعي .

ج . هناك ثلاثة أبعاد تمثل مشاكل رئيسية(تحديد معدل الخصم ، تحديد مدة التدفقات النقدية ، تحديدنوع المخاطر التي تواجه المنظمة) حيث ما زالت هذه الأبعادمسار جدل في الفكر المحاسبي .

*** تقييم معيار صافيالقيمة الحالية لقياس فعالية الشركات الدولية**

بالإضافة إلى الانتقادات السابقة نرى أيضاً صعوبةالاعتماد على معيار صافي القيمة الحالية كمقياس لفعاليةالمنظمات ذات النشاط الدولي ويرجع ذلك للأسباب الآتية :

. يركز اهتمام هذا المعيار على مقدار الدخل الـ توقعللملاك والمساهمين ، وهذا يعني التركيز على هدف واحد فقطمن أهداف الوحدة الاقتصادية ، وعليه فهو لا يناسب قياسفعالية المنظمات ذات النشاط الدولي لما يتطلبه ذلك من أخذمعظم أهداف المنظمة في الاعتبار .

ب . لم يأخذ هذاالمعيار في الحسبان تأثير الظروف البيئية للدول مضيفةللاستثمار على نتائج الشركات التابعة الخارجية .

ت . يقومهذا المعيار على أساس حساب صافي الدخل المتوقع تحقيقهللشركة التابعة او الفروع متجاهلاً بذلك تأثر هذا الدخلبقرارات الشركة الأ .

[1] غادة عباس، ، مرجع سابق،ص 104.
[2] غادة عباس، مرجع سابق،ص 105.

ا . تسعير الصفقات المتبادلة ،توزيع الأرباح ، الضرائب ، أسعار الصرف .... الخ.

وفي نهاية تناولنا الأساليب التقليدية لقياس فعالية وتقييمأداء الشركات ذات النشاط الدولي يمكن القول بعدم فعاليةتلك الأساليب في تحقيق التقييم المناسب للأداء على المستوىالدولي ويرجع ذلك للأسباب الآتي :

. الطبيعةالإستراتيجية للشركات الدولية .

. تأثير قراراتالمركز الرئيسي على ربحية الفروع .

. تأثير الظروفالبيئية للدول المضيفة للاستثمار.

ا . التركيز علىالفعالية والكفاء .

وعليه نخلص أنه لا يمكن الاعتمادبصورة كاملة على أحد المقاييس ذات البعد الواحد كمقياسكامل يستخدم كأساس للحكم على الشركات الدوليةوشركاتها التابعة .

[1]فادي بشير، مرجع سابق.

خلاصة الفصل:

تمارس الشركات النشاط الدولي من أجل نمو النمو والتوسع.وتعتمد الشركات الدولية للدخول إلى الأسواق الأجنبية عدة أشكال مثل: التصدير والاستير ، الترخيص، حق الامتياز، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، الاستثمار المباشر.

تعين الشركات الدولية موظفين مغتربين للقيام بالمهام الدولية، وعليه يمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع حسب معيار التوظيف وهي: نموذج التركيز العرقي، التركيز العرقي المتعدد، الشركات ذات التركيز العالمي والشركات ذات التركيز الإقليمي.

تقوم الشركات الدولية من أجل قياس أداءها الدولي بإتباع عدة طرق مثل: معيار تعظيم الربح، معيار معدل عائد على الاستثمار، معيار الدخل المتبقي،و أخيرا معيار القيمة الحالية.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية حول واقع تأثير استراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء شركة هاليبرتون

تمهيد :

قامتالباحثةفيإطاررسمالعلاقةوتحديدالأثربإستراتيجية الموارد البشرية الدولية وأداء الشركات الدولية منالناحيةالنظريةببناءثلاثةفصول،تمفيهاتناو خمسة استراتيجيات التي من شأنها التأثير على أداء الشركات الدولية، تمثلت هذه الاستراتيجيات فيما يلي: إستراتيجية التوظيف الدولي (الاختيار والتعيين الدوليين)، إستراتيجية التدريب الدولي، إستراتيجية التعويضات الدولية،إستراتيجية تقييم الأداء الدولي، إستراتيجية التكيف بعد العودة.

وعليهجاءهذاالفصلوالذييحويدراسةميدانيةلواقعتأثير إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركة محل الدراسة وهي شركة هاليبرتون ، لتحديد أثر العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية الدولية كمتغير ومستقل، وأداء شركة هاليبرتون كمتغير تابع، والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع الشركات الدولية.

وقدجاءهذاالفصلتحتعنوان دراسة تطبيقية حول واقع تأثير إستراتيجية الموارد البشرية على أداء شركة هاليبرتون ، متضمنا المباحث التالية:

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: مجالات الدراسة

تم في هذا المبحث رسم الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدتها الباحثة في تحديد المجال المكاني ،والزماني للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة

المجال المكاني للدراسة تمثل في شركة هاليبورتن الأمريكية بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة. وفيما يلي نبذة على الشركة.

أولا: تقديم شركة هاليبرتون

الاسم القانوني: شركة هاليبرتون للخدمات الطاقوية .

التسمية: هاليبرتونHES

الشركة الأم: هاليبرتون هي نفسها الشركة الأم ولديها فروع وهي

على التوالي :

- هاسب **HESP**
- باسب **BASP**
- بوتس وكوتس **BOOTS AND QOOTS**
- تربو باور **TEURBO POWER**

العناوين الوطنية: شركة هاليبرتون عدة عناوين ونذكر منها عنونها بالجزائر وعنوانها الرسمي طريق رود الباقل صندوق بريد 21 رقم30500 حاسي مسعود ورقلة الجزائر.

ثانيا : تعريف شركة هاليبرتون لخدمات الطاقة

اشتق اسم الشركة من اسم مالكها أيريل بألمي هاليبرتون EURL PALMAE المولود بتاريخ 22 سبتمبر 1892 بمزرعة هينين تينسي تبعد حوالي 50 ميلا شمال ممفيس كان أيري منشغلا بإصلاح الأجهزة الميكانيكية .وكان يهوى إصلاح الآلات واد لم يكن بها عطب فككها من اجل أن يعرف مكونتها وكيفية عملها .

ووجد أيري أخيرا العمل الذي يليق به حيث عمل كس ئق شاحنة لصالح شركة النفط the Perkins oil well cementing company عام 1918 و التي يمتلكها ألموند lmond . واكتشفت شركة بيركنز وسجل باسمها اختراع طريقة اسمنت أبار البترول التي كان بيركنز وسجل باسمها اختراع طريقة اسمنت أبار البترول التي كان عددها يتزايد بشكل كبير مع نمو الصناعة البترولية .

في سنة 1919 قام EURL PLAMAE HALLIBURTON بالبحث في مجال التنقيب عن البترول وكانت وجهته شلالات تكساس فوجد ما كان يبحث عنه وهو البترول وبدا مشواره في هدا المجال بوسائل تقليدية .

و بعد ثمانية عشر سنة أسس شركة وسماها باسمه وقام بتطويرها بشكل كبير ومن أهم الأحداث التي ساهمت في تغير تاريخ الشركة الأم وهي الحصول على لقب عملاق البناء الصناعي العالمي سنة 962 .وم ذ سنة 1988 أصبحت هاليبرتون تعتبر الرائد في مجال الخدمات الصناعية و الطاقوية .

ثالثا: مهام الشركة

تتمثل مهام الشركة في الخدمات النفطية و الطاقوية عامة وتتكون من وحدات عديدة و لكل منها مهام خاصة بها وتنقسم إلي قسمين داخلية و خارجية على الشكل التالي مع شرح مختصر لطبيعة مهامها .

- القسم الداخلي :

- NFORMATION –TECHNOLY : وهي وحدة مختصة في صيانة أجهزة كمبيوتر الخاصة بالشركة وأنظمتها وشبكة الاتصالات والهواتف الناقلة وأمور أخرى متعلقة بالجانب التكنولوجي.

- **IR :** وهي مصلحة المستخدمين وهي التي تهتم بأمور العاملين من ناحية القانونية وتكوينهم وحقوقهم

- **MATERIEL :** إدارة المخازن المسؤولة عن الشراء و التخزين البض ائع و المواد الأولية

- **MANTENENCE :** وحدة خاصة بصيانة سيارات وشاحنات الشركة والآليات الموجودة فيها

- **INANCE؟** : وهو قسم خاص بأمور المحاسبة و المالية
- **RAVEL؟** : وهي المتكفلة بأمور السفر والنقل في الشركة
- **REAL ESTATES؟** : وهو قسم الصيانة الداخلية في الشركة، الإطعام و السكن بالقاعدة.

- القسم الخارجي :

وهي مجموعة من الوحدات التي تعمل خارج الشركة وهي ، وردة للشركة:

-**HALLIBURTON DRILL BITS AND SERVICES OUTILS** وعملها صيانة وبيع فأس حفر الآبار

- **STIMULATION DES PUITS –E؟** : تقوم بخدمات وصيانة الآبار و تنقسم إلى الأقسام التالي :

- **WELL CONTROL**

-**RAC-PRODUCATION ENHANCEMENT -**

- **COIL TUBING**

- **TEST BAY**

- **SPERRY SUN**

-**HCT** وتنقسم الى القسمين : **SLICK LINE\TESTING TOOLS**

رابعا : رؤيتها

- الاحتفاظ بمركز الريادة على الصعيد الجهوي والعالمي في مجالها
- الثقة و الروح الجماعية .
- الاحترافية والروح التنافسية .
- النزاهة و الشفافية .
- احترام الالتزامات المتعاقد عليه .

خامسا : مكانتها ومجال عملها والتنظيم العام للشركة

تتعامل الشركة مع أغلبية الشركات المتخصصة في مجال عملها لكن هناك مؤسسات تتعامل معها بشكل مكثف وهي:

- سونا طراك **SONATRACH**
- جي في غاز **JV GAS (SH – BP – STAOIL)**
- أورهود **OURHOUD (SH – CEPSA)**
- سونا طراك أ جي ب **SH - AGIP**
- إ يون**E – ON**
- مجمع قارة تاسيلي **GGT**
- غاز بروم **Gazprom**

سادسا: مجال عمل شركات الشراكة مع هاليبرتون

- كراء فؤوس الحفر بأنواعها.
- القيام بأغلب العمليات الخاصة بالآبار البترولية مثل الاسمنت و الانحرافات.
- صيانة تجهيزات الأجهزة الخاصة , التجهيزات الأنبوبية , الصناعة الميكانيكية و معالجة السطح .
- النقل وتوفير العر ت الخاصة بنقل و تسليم المواد المستهلكة و قطع الغيار.
- الفندقة لخدمات الإ واء و الإطعام لفائدة مركزي الحياة للشركة هاليبرتون للخدمات الطاقة .
- خدمات عامة تكميلية داخلية.

المطلب الثاني : المجال البشري للدراسة

يشمل المجال البشري للدراسة الموظفين والمدراء المغتربين من جنسيات مختلفة للشركة، التي تم اختيارها للقيام بالدراسة.وفي ما يلي تقديم عدد الموظفين الدوليين المغتربين من هذا الجدول:

الجدول رقم "5ا ": عدد الموظفين الدوليين المغتربين في الشركة محل الدراسة.

السنوات	2017	2018	2019
عدد العمال المغتربين	215	160	110

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من مدير إدارة الموارد البشرية .

أما في ما يخص المغتربين المحليين (من جنسية جزائرية) الذين أسندت لهم مهمات دولية يقدرون بحوالي 40 موظف وموظفة.

المطلب الثالث : المجال الزمني للدراسة

تم تقسيم المجال الزمني الذي تم فيه إعداد هذه الدراسة التي تعود موضوعها حول أثر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية وفق شقيه النظري والتطبيقي.

أولا:مرحلة الإعداد للجزء النظري للدراسة

دام الإعداد النظري لهذه الدراسة حوالي أربع سنوات من بداية 2016 إلى أواخر 2019، حيث اشتملت على ثلاث فصول، الأول كان تحت عنوان: أداء الشركات الدولية. أما الثاني فقد جاء بعنوان: إدارة الموارد البشرية الدولية. وأخيرا الفصل الثالث كان بعنوان: إستراتيجية الموارد البشرية الدولية.

ثانيا: مرحلة الإعداد للجزء التطبيقي للدراسة

انطلقت الباحثة في الجانب التطبيقي للدراسة من شهر أكتوبر 2019 إلى غاية نهاية شهر مارس 2020 ، حيث تم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- تحديد الأدوات المناسبة واللازمة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها من أداة جمع البيانات من عينة الدراسة (الاستبيان) إلى أدوات التحليل الإحصائي .
- تصميم وبناء الاستبيان ثم توزيعه واسترجاعه.
- ذ ريغ وجدولة البيانات وتحليلها .
- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحصلة.

ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة مرفقة بالتأطير الزمني على النحو:

- **مرحلة إعداد استمارة الأسئلة:**

بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة، قامت الباحثة بإعداد وتصميم استمارة الأسئلة، وهذا بعد الاطلاع على نماذج الاستبيان المختلفة، كذا ذوي الاختصاص من الأساتذة حول النقاط التي يشوبها نوع من البس والغموض بغية الحصول على تحكيم علمي لها، حيث دام تصميمها وإخراجها في شكلها المقبول علميا حوالي ثلاثة أشهر (بداية جانفي إلى أواخر مارس 019!).

د **مرحل توزيعاستمارةا' سئلةعلىأفرادعينةالدراسةوتحصيلها:**

استغرقت عملية توزيع وجمع استمارات الأسئلة (الاستبيان) على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين المغتربين في الشركة محل الدراسة شهرين ، بالضبط بداية من شهر أكتوبر الى غاية ديسمبر 019 ، حيث تم توزيع 100 استمارة على الموظفين المغتربين واسترجاع منها 70 اس مارة ، بعدها تم استبعاد 10 استمارات، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 60 استمارة .

– مرحلة تفريغ وجدولة البيانات:

بعد تحصيل كل الاستمارات الموزعة والقابلة للتحليل الإحصائي، عملت الباحثة على تفريغ البيانات وجدولتها، حيث دامت عملية التفريغ والجدولة شهر واحد ، من أواخر شهر ديسمبر إلى غاية أواخر شهر جانفي 020؛ .

- مرحلة تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

بعد الانتهاء من عملية تفريغ وجدولة البيانات، قامت الباحثة بالتحليل الإحصائي للبيانات باعتماد نظام التحليل الاحصائي (PSS)، ثم عرض نتائج تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج (مناقشة نتائج التحليل الاحصائي ونتائج اختبار الفرضيات) في حدود مضامين محاور استمارة الأسئلة، وفي ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة واتمامها في صورتها النهائية، حيث دامت هذه المرحلة حوالي ثلاثة أشهر، بداية من شهر فيفري 2020 الى بداية شهر أفريل 020؛ .

المبحثالثاني الإجراءات منهجيةالدراسةالتطبيقية

يعالجهذاالمبحثعرضاللإطارالمنهجي دراسة ،أدواتالدراسة الإحصائي صدق وثبات أداة الدّراسة .

المطلبالأول الإطارالمنهجيللدراسةالتطبيقية

يتناولهذا المطلب منهجيةالدراسة أولا،أماثاني مصادر جمع البيانات، أما ثالثا مجتمع الدراسة، رابعا بنية أداة الدّراسة .

أولا منهجيةالدراسة

مناجلتحقيقأهدافالدراسة

تماستخدا **المنهجالوصفيالتحليلي** والذييعرفبأنهأسلوبمنأساليبالتحليلالمرتكزعلىمعلوماتكافيةودقيقةعنظاهرة أوموضوعمحددفيالبحث بغرضالتعرف أثر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: مصادر البيانات

1. **البياناتالأولية:**

تمإعداداه تمار الـ راسة

وتوزيعهاعلىمجتمـ الدراسة لغرضتجميعالمعلوماتاللازمةحولموضوعالإحصائيواستخداماالاختبـ ر الإحصـ ائي باستخدام برنامـ **SPSS** البحثومنثمتفريغهاوتحليلهاباستخداه ا رامج لمناسبةبهدفالوصوللدلالاتذاتالقيمة ومؤشر تدعممموضوعاله راسـ .

2 البياناتالثانوية:

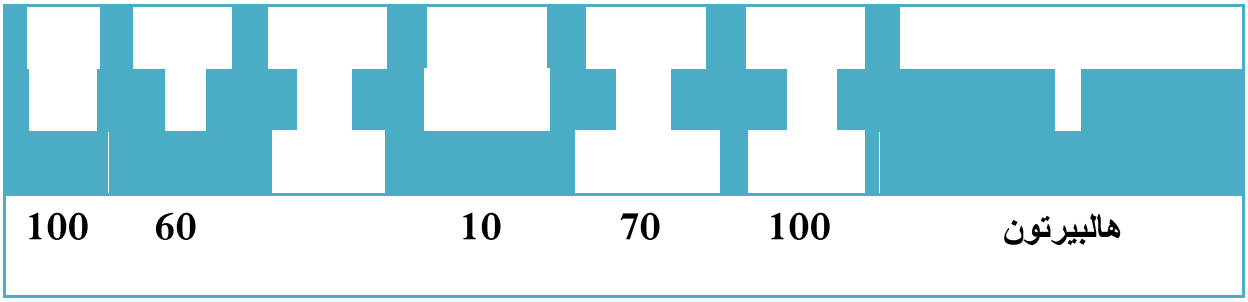
لمعالجةالإطار النظريللبحث،والمتمثلةأساسافيالكتبو المجلاتوكذاالمؤتـ را و الملتقيات،والأبحاثوالـ را سا السابقةالـ تساهمفيـ را هذاله راسة.

ثالثا :مجتمعالدراسة

يتكونمجتمعاله راسةمن عمال مؤسسة هالبيرتون ،حيثتمتوزيـ ا 00) استبيانعلى فراه العينة المتكونة من إطارات اعوان تحكم و تنفيذ... ،وتمالاعتمادفيتوزيعهاعلىالتسليمالمباشرو المقابلةالشخصية للمستجوبين .

وبعدعمليةالتوزيعتحص ناعلى ا 50) استبيانصالحةمنبين ا 70) استبيانوارد،والتيمنخلالهاتمتمثيلمجتمعاله راسـ ،حيثأنبعضهاالمتكنصالحة للاختبار نظرا للفرا ت و الإجابات المتعدد . ونوردها في الجدول أسفله:

الجدول رقم 06) : نتائج توزيع الاستبانة



المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على نتائج توزيع الاستبانة

رابعا: بنية أداة الدّراسة

بناءا على طبيعة المعلُومات المُراد جمعها وعلى المنهج المتّبع في الدّراسة، تمّ استخدام الإستبانة كأداة لهذه الدراسة، وقد تمّ تصميمه بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المقابلات الّتي أجريت مع بعض الأساتذة المُختصّين في ذلك للاستفادة منمعلوماتُساهم في تصميمالإستبانة حيثُ تمّ توزيعها داخل محافظة قسنطينة إلى موظفي مؤسسة هالبيرتون تتضمنت الاستبانة جزئين على النحو التالي :

أ. **الجزء الأول:** يتضمّن البيانات الشخصِية المُتعلقة بالخصائص الدِيمُغرافية عن أفراد عينة الدّراسة، وهي الجِنس، الجنسية، عدد سنوات الخِدمة.

ب. **الجزء الثاني:** يشتمل على مُتغيرات الدّراسة، وبدورها تمّ تقسيمها إلى ستة محاور كما يلي:

- **المحور الأول** : إستراتيجية التوظيف الدولي.
- **المحور الثاني** إستراتيجية التدريب الدولي .
- **المحور الثالث:** إستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي الدولي.
- **المحور الرابع** : إستراتيجية التعويضات الدولية.
- **المحور الخامس:** تكيف المغترب بعد العودة.
- **المحور السادس:** مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية.

وعليهفأداةالدراسةاشتملتعلى ستة محاورمقسمةكلمنهاإلىمجموعةمنالعباراتمرقمةمن (1) إلى (41) نبرزكيفيةتوزيعهاعلىالمحاورمنخلالالجدول الموالي :

جدول رقم (07) يمثل محاور الدراسة و أرقام العبارات

01	المحور الأول	01 – 08	
02	المحور الثاني	09 – 15	
03	المحور الثالث	16 – 21	

*أنظر الملحق رقم (01)، ص :.

04	المحور الرابع	2 – 26
05	المحور الخامس	27 – 32
06	المحور السادس	3 – 41

المصدر : من إعداد الباحثة

أي أنالإستبانة قد تضمّنت 41 عبارة حول موضُوع الدّراسة والّتي يُمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكرت **ikertScale**.) الخُماسي، بحيثُ يقابل كُل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التّالية: (موافق بشدّة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدّة) وتمثّل رقمياً 5،4،3،2،) على التّوالي:

الجدول رقم 08): توزيع درجات مقياس ليكرت الخُماسي

الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مقياس ليكرت(LikertScale)

ولدقة ا تائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس ستخرج طول الفئة ذي يحسب كما يلي:

طول الفئ : يه ل طول ل فئة من ا ئات الخمس لمقياس ليكرتikert ، و ذي يعطى بالعلاقة ا الية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

حيث أن المدى يع ر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة، أي 5 - = ا .ثمّ يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول ا ئة الصحيح كما يلي:

طول الفئ 4/5 = 0.80⇐

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول ا الي :

الجدول رقم (09): تحديد الإتّجاه حسب قِيم المُتوسط

من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدّة	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	موافق	عالية
من 4.21 إلى 5	موافق بشدّة	عالية جذا

المصدر: من إعداد الباحثة ، بالإعتماد على مقياس ليكرت **(Likertscale)**

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تمّ إخضاع البيانات لا حليل الإحصائي باستخدام برنامج التّحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS*: V22** ، حيث تمّالاعتماد على الاختبارات و الأساليب الإحصائية التّالية:

- **معامل (ألفا كرونباخ)** : لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.
- **معامل الإرتباط بيرسون** : لتأكيدالصدقالبنائ ، كما تم استخداممعامل لتحديد العلاقةوالارتباطبينمتغيراتالدراسةالمستقلوالتابِ .
- **التّكرارات والنّسب المئوية** لوصف مجتمع و عينة الدراسة و التحقق من إجابات مستجوبيِ .
- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها.
- **المتوسطالحسابي المرجح :** لمعرفة دلالة استجابة الافراد حول كل عبار .

*SPSS:Statistical Package for the Social Sciences.

- **الانحراف المعياري:** لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد و تشتتها حول متوسطات إجابتهم.
- **حساب طول الخلايا لمقياس (لكرت) الخماسي** : وصف الخطوات التي تفسر حالة استخدام مقياس.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدّراسة

أولا : الصدقالبنائيلأداةالدراسة الاستبيان

للتحققمنالصدقالبنائيللاستبيانقامتالباحثةبحسابمعاملاتالارتباطبينالمحاورمعبعضهاالبعضوبينكلمحور والدرجةالكليةللمقياسكلفقراتالاستبيان،نبرزذلكفيالجدول الموالي:

جدول رقم (0) : **معاملاتارتباطالمحاورمعبعضها**

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس
المحور الأول		0,475**	0,555**	0,532**	0,635**	0,670**
المحور الثاني			0,833**	0,603**	0,719**	0,656**
المحور الثالث				0,704**	0,817**	0,770**
المحور الرابع					0,825**	0,628**

المحور الخامس						0,878**

*: دالةعندمس وى 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

نلاحظ من خلال الجدول (0) الذييبينمعاملاتارتباطالمحاورمعبعضهاالبعضأنجميعمعاملاتالارتباطالظاهرةفيالجدولمحصورة بين 0.475 و 0.878 و هي دالة عند مستوى معنوية 0.01 و هذا يعكس الصدق البنائي للأداة الدراسة .

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

قياس مدى توافر الثبات بينَ الإجابات على أسئلة الإستبانة، تمّ استخدام اختبار **ألفا كرونباخ Alpha Cronbach)**، و يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وفيما يلي نتائج الاختبار كمَا هي موضّحة في الجدول التّالي:

الجدول رقم(11): معامل الفا كرونباخ للاستمارة

المحور الأول	إستراتيجية التوظيف الدولي	08	0.678
المحور الثاني	إستراتيجية التدريب الدولي	07	0.884
المحور الثالث	إستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي الدولي	06	0.801
المحور الرابع	إستراتيجية التعويضات الدولية	05	0.798
المحور الخامس	تكيف المغترب بعد العودة.	06	0.837
المحور السادس	مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية	09	0.973
	كل محاور الاستبيان	**41**	**0.928**

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل **ألفا كرونباخ** لكافة محاور الدراسة تتراوح بين **0.678** و **0.973** حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي **0.928** هو ما يبرهن ثبات و موثوقية أداة الدراسة و صلاحيتها للتطبيق الميداني.

المطلب الرابع : خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جا في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس (ذكور، اناث)، الجنسية، سنوات الخبرة.

- **خصائص أفراد المجتمع وفق متغير الجنس**

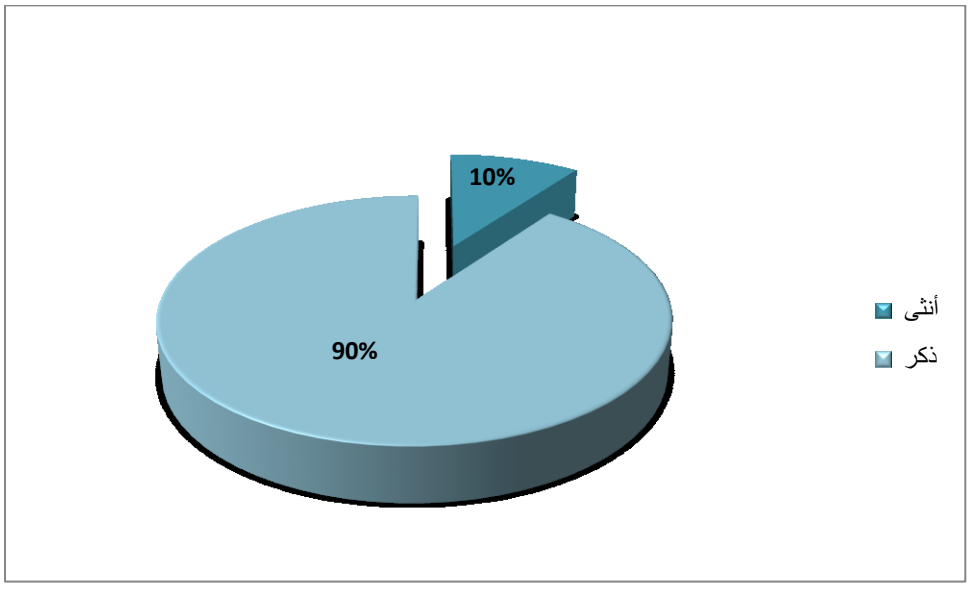
الجدول رقم (02): توزيع أفراد العيّنة وفقا للمتغير الجنس

أنثى	6	10,0
ذكر	54	90,0
المجموع	**60**	**100,0**

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس موزعون على النحو: أن الذكور بلغ عددهم (54) بنسبة (90 %) وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث والمتمثلة في (10%) أي (06) موظفات مغتربات، وهذا راجع ربما إلى البعد الثقافي للدول التي تميل إلى تعزيز الرجولة ، وقد تعود النسبة المنخفضة للمغتربات إلى الاستعداد المحدود للانتقال والتي يمكن أن تكون بسبب أنهن يضعن قيمة أكبر لقضايا الاندماج الأسري قبل وأثناء المهمة الدولية من المغتربين الذكور.هذا ما يوضحه الشكل رقم (02)

شكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العيّنة وفقا للمتغير الجنس



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

- **خصائص أفراد المجتمع وفق متغير الجنسية**

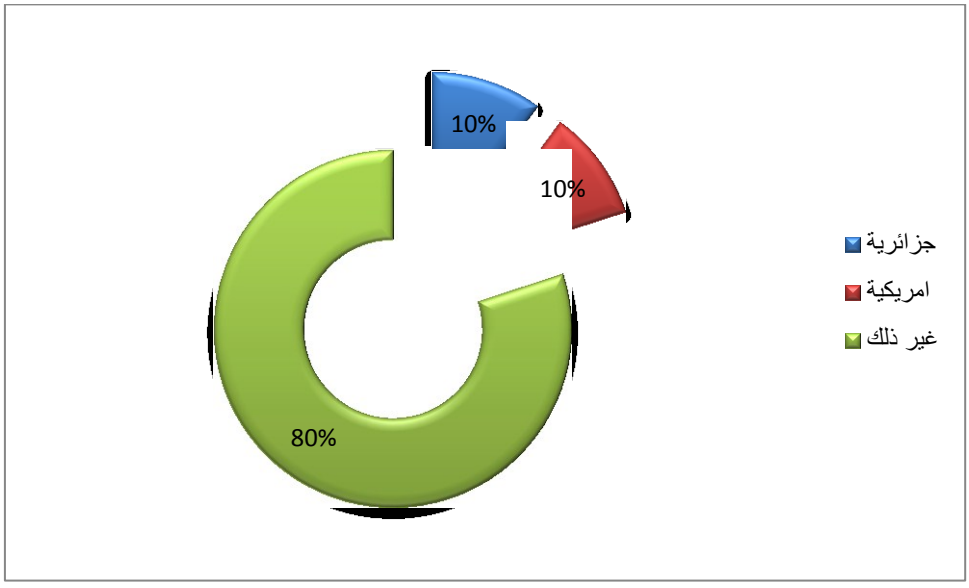
الجدول رقم 3): توزيع أفراد العيّنة وفقا للمتغير الجنسية

جزائرية	6	10,0
أمريكية	6	10,0
غير ذلك	48	80,0
المجموع	60	100,0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنسية موزعة على نحو: عدد المغتربين الجزائريين بلغ (16)، بنسبة (0)، أما عدد المغتربين ذوي الجنسية الأمريكية فقد بلغ هو أيضا (16) بنسبة (0)، فحين بلغ عدد المغتربين من مختلف الجنسيات (8)، ويفسر هذا ب أن الشركة محل الدراسة تعتمد في استراتيجية التوظيف الدولي على التوجه العالمي.

شكل رقم 03): يمثل توزيع أفراد العيّنة وفقا للمتغير الجنسية



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

- خصائص أفراد المجتمع وفق متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم 14): توزيع أفراد العيّنة وفقا للمتغير سنوات الخبرة

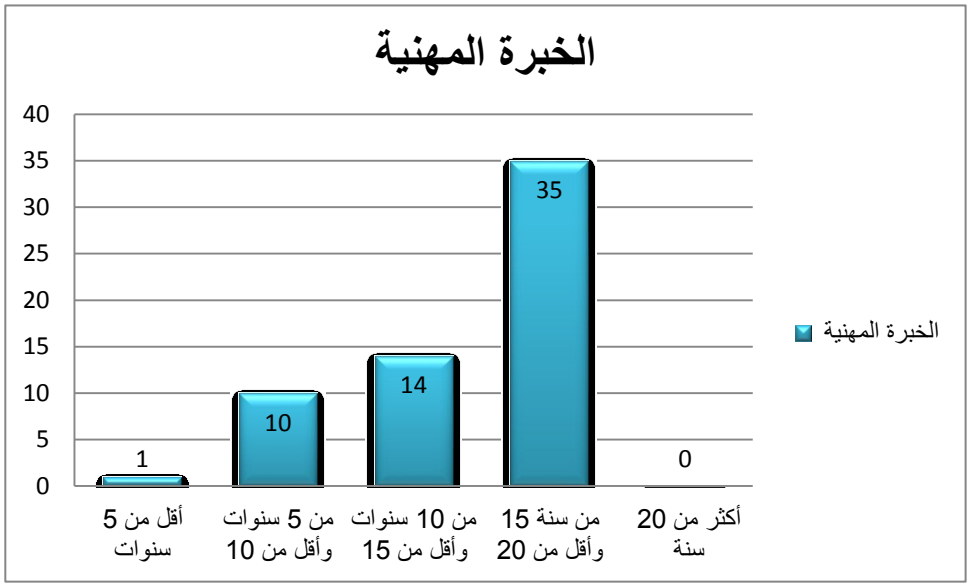
أقلم 5 سنوات	1	**1.7**
م 5 سنواتوأقلم 10	10	**16.7**
م 10 سنواتوأقلم 15	14	**23.3**
منسنة 15 وأقلم 20	35	**58.3**
0! سنة فأكثر	0	**0**
المجموع	**60**	**100**

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة موزعة على نحو: المغتربون الذين يملكون خبرة أقل من خمس سنوات قدر عددهم بشخص واحد فقط بنسبة(1.7٪)، أما المغتربون الذي يملكون خبرة من 10 سنوات وأقل من 15 فقد بلغ عددهم 4

بنسبة (23.3٪)، في حين المغتربون الذين خبرتهم من 15 سنة وأقل من 20 كان عددهم 35 بنسبة (58.3 ٪)وهي أعلى نسبة ، وأخيرا لا يوجد مغتربين ذوي 20 سنة خبرة فأكثر.كل هذا يبن بأن الخبرة الدولية تلعب دورا مهما في اختيار المغتربو ن للقيام بالمهمات الدولية.

شكل رقم 04): المدرج التكراري الخاص توزيع أفراد العيّنة وفقا للمتغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

سيتم دراسة البعد العملي لاستراتيجية الموارد البشرية الدولية

المطلب الأول: التحليل الاحصائي لعبارات محاور الاستبيان

أولا : تحليل عبارات المحور الأول

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية تتضمن التكرارات ، النسب المئوية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول للإستبانة ، وقد كانت نتائج الإجابات كالتالي:

جدولرقم (5) : يمثل نسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و دلالة كل عبارة من عبارات المحور الأول

الفقرة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحرافالمعياري	دلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	ت	20	28	6	5	1	4.02	0.965	عالية
	%	33,3	46,7	10,0	8,3	1,7			
02	ت	22	32	4	2	0	4.23	0.722	عالية جدا
	%	36,7	53,3	6,7	3,3	0			
03	ت	18	38	3	1	0	4.22	0.613	عالية جدا
	%	30,0	63,3	5,0	1,7	0			
04	ت	5	13	11	15	16	2.66	1.317	متوسط
	%	8,3	21,7	18,3	25,0	26,7			
05	ت	22	31	5	2	0	4.22	0.739	عالية جدا
	%	36,7	51,7	8,3	3,3	0			
06	ت	20	31	6	3	0	4.13	0.791	عالية
	%	33,3	51,7	10,0	5,0	0			
07	ت	23	29	6	2	0	4.22	0.761	عالية جدا
	%	38,3	48,3	10,0	3,3	0			
08	ت	22	33	4	1	0	4.27	0.660	عالية
	%	36,7	55,0	6,7	1,7	0			
عالية	**المتوسط الحسابي العام 3.99**								

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول أعلاه سنحاول تحليل عبارات المحور الأول كل على حدى :

- جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدرب(4ا) بانحراف معياري قدره (ا.965)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية، وهذا يعني أن الكفاءة التقنية للمرشحين معيار مهم لاختيار المدراء الدوليين.
- جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.23) بانحراف معياري قدره (0.722)، وهو أكبر من المتوسط الفرض ي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن مهارات المرشح في التعامل مع العلاقات مع الناس من الثقافات الأخرى معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية .
- جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4.22) بانحراف معياري قدره (0.613)، وهو أ بر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن قدرة المرشح على التعامل مع اللغة الأجنبية معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية .
- جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (66.:) بانحراف معياري قدره (1.317)،)، وهو أصغر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة متوسط، وهذا يعني أن أفراد العينة لا يوافقون، ولا يعارضون على أن عدم التحيز العرقي أو الديني معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية.
- جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.22) بانحراف معياري قدر ه (0.739)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن القدرة على التكيف والتفاعل الثقافي معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية .
- جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.13) بانحراف معياري قدره (0.791)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن المؤهل العلمي والخبرة السابقة في العيش خارج الوطن معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية.
- جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.22) بانحراف معياري قدره (0.761)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن

الدافع وراء التركيز على التوظيف من أعراق معينة ومن مواطني البلد الأم للشركة خصوصا هو عدم توفر مؤهلين من مواطني البلد المضيف أو صعوبة تدريبهم.

- جاءت العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب (4.27) بانحراف معياري قدره (0.660)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن يمكن أن يكون للأخطاء في عملية الاختيار أثر سلبي على نجاح عمليات الشركة في الخارج.
- وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة على عبارات المحور الأول ، بحيث أن المتوسط الحسابي لمحور إستراتيجية التوظيف الدولي يقدر ب (3.99) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(3)، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن التوظيف الدولي يشكل استراتيجية هامة في استراتيجية الموارد البشرية الدولية للشركة محل الدراسة.

ثانيا : تحليل عبارات المحور الثاني

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية تتضمن التكرارات ، النسب المئوية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور ثاني للإستبانة ، وقد كانت نتائج الإجابات كالتالي:

جدولرقم (6) : يمثل نسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و دلالة كل عبارة من عبارات المحور الثاني

الفقرة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحرافالمعياري	دلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
09	ت	23	33	3	0	1	4.28	0.715	عالية جدا
	%	38,3	55,0	5,0	0	1,7			
10	ت	21	32	7	0	0	4.23	0.647	عالية جدا
	%	35,0	53,3	11,7	0	0			

11	ت	22	32	6	0	0	4.27	0.634	عالية جدا
	%	36,7	53,3	10,0	0	0			
12	ت	22	32	5	0	1	4.23	0.745	عالية جدا
	%	36,7	53,3	8,3	0	1.7			
13	ت	22	31	5	2	0	4.22	0.739	عالية جدا
	%	36,7	51,7	8,3	3,3	0			
14	ت	21	32	7	0	0	4.23	0.647	عالية جدا
	%	35,0	53,3	11,7	0	0			
15	ت	17	32	9	2	0	4.07	0.756	عالية
	%	28,3	53,3	15,0	3,3	0			
عالي جدا	**المتوسط الحسابي العام 4.22**								

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول أعلاه سنحاول تحليل عبارات المحور الثاني كل على حدى :

- جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.28ا) بانحراف معياري قدره (715.ا)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن الاستعدادات أو التحضيرات الثقافية تمكن المدراء الدوليين من التغلب على الصدمات الثقافية بسهولة أكبر، وبالتالي تكيفهم ونجاحهم في القيام بالمهمة الدولية.
- جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.23) بانحراف معياري قدره (0.647)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن الغرض من التدريب قبل المغادرة هو تحسين مهارات العمل الحالية للموظفين وتكيف المغتربين مع ثقافة البيئة الأجنبية.
- جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4.27) بانحراف معياري قدره (0.634)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن

يعتبر التدريب للتغلب على الحساسية الثقافية من أفضل الوسائل المساعدة على تكيف المـ تربين في البلد المضيف .

- جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.23) بانحراف معياري قدره (0.745) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن التخطيط الجيد للرحلة المسبقة، يوفر للمرشح وشريكيه نظرة مسبقة وواضحة تسـ ح لهما بتقييم مدى تقبلهما للبيئة الجديدة، وبالتالي تكيفهم ونجاحهم في القيام بالمهمة الدولية.
- جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.22) بانحراف معياري قدره (0.739)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أنّ أفراد العينة يوافقون على أن الزيارات الأولية تمنح للمرشح من التعرف على عادات وتقاليد والظروف المعيشية للبلد المضيف.وبالتالي سهولة تكيفهم ونجاحهم في القيام بالمهمة الدولية.
- جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.23) بانحراف معياري قدره (0.647)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا ، وهذا يعني أن التدريب على تعلم اللغة الانجليزية مهم جدا لأنها تعتبر الأفضل للاستجابة للضغوط التنافسية في السوق.وهذا يساعد الموظف الدولي على التواصل بشكل جيد وبالتالي نجاحه في المهمة الدولية .
- جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.07) بانحراف معياري قدره (0.756)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن التدريب على تعلم لغة البلد المضيف هو ضروري لتسهيل التكيف مع بيئة هذا البلد والتواصل مع أفراده. وبالتالي نجاحه في المهمة الدولية .

وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة على عبارات المحور الأول ، بحيث أن المتوسط الحسابي لمحور إستراتيجية التدريب الدولي يقدر ب (4.22) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(3)، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن التدريب الدولي يشكل استراتيجية هامة في استراتيجية الموارد البشرية الدولية للشركة محل الدراسة.

ثالثا : تحليل عبارات المحور الثالث

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية تتضمن التكرارات ، النسب المئوية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور ثالث للإستبانة ، وقد كانت نتائج الإجابات كالتالي:

جدولرقم (7) : يمثل نسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و دلالة كل عبارة من عبارات المحور لثالث

الفقرة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحرافالمعياري	دلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
16	ت	21	33	4	2	0	4.22	0.715	عالية جدا
	%	35,0	55,0	6,7	3,3	0			
17	ت	25	31	4	0	0	4.35	0.606	عالية جدا
	%	41,7	51,7	6,7	0	0			
18	ت	20	31	7	2	0	4.15	0.755	عالية
	%	33,3	51,7	11,7	3,3	0			
19	ت	0	17	39	3	1	4.18	0.676	عالية
	%	0	28,3	65,0	5,0	1,7			
20	ت	18	37	5	0	0	4.22	0.585	عالية جدا
	%	30,0	61,7	8,3	0	0			
21	ت	17	39	4	0	0	4.22	0.555	عالية جدا
	%	28,3	65,0	6,7	0	0			
عالي جدا	**المتوسط الحسابي العام 4.22**								

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول أعلاه سنحاول تحليل عبارات المحور الثالث كل على حدى :

- جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.22) بانحراف معياري قدره (.715)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن يجب على المقيميين فهم الاهداف المرجوة من كل وظيفة.حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي.
- جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.35) بانحراف معياري قدره (0.606)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن ينبغي على المقيـ يين شغل مناصب من نفس المستوى من أجل فهم أهداف الشركة المرتبطة بالمهام الدولية ، ومن ثم إصدار أحكام صحيحة في ما يخص أداء عمال المهام الدولية.
- جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4.15) بانحراف معياري قدره (0.755)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أنه يجب أن تتاح للمقيمين فرصة مراقبة الفرد بشكل متكرر أثناء قيامه بوظيفته.
- جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (18.4) بانحراف معياري قدره (0.676) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عـ ية ، وهذا يعني أن استخدام مقيم واحد للعديد من مدراء عمال المهام الدولية لا يعطي نتيجة اجابية وبالتالي يستحيل معرفة مستوى أداء الموظف الدولي.
- جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.22) بانحراف معياري قدره (0.585)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أنّ غالبا ما يتواجد المقيم في الوطن الأم للمؤسسة ما يحول دون مراقبة مديري عمال المهام الدولية بشكل متكرر أثناء أداء عملهم .
- جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.22) بانحراف معياري قدره (0.555)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا ، وهذا يعني أنه

يجب التأكد من فعالية الأفراد من أجل تحديد قيمتهم داخل الشركة في حالة إجراء تقييم لهذه الأخيرة.حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي.

وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة ـ لى عبارات المحور الأول ، بحيث أن المتوسط الحسابي لمحور إستراتيجية التدريب الدولي يقدر ب (4.22) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(3)، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن تقييم الأداء الدولي يشكل استراتيجية هامة في استراتيجية الموارد البشرية الدولية لشركة محل الدراسة.

رابعا : تحليل عبارات المحور الرابع

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية تتضمن التكرارات ، النسب المئوية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور رابع للإستبانة ، وقد كانت نتائج الإجابات كالتالي:

جدولرقم (8) : يمثل نسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و دلالة كل عبارة من عبارات المحور لرابع

الفقرة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحرافالمعياري	دلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
22	ت	18	38	3	0	1	4.20	0.684	عالية
	%	30,0	63,3	5,0	0	1.7			
23	ت	18	36	4	2	0	4.17	0.693	عالية
	%	30,0	60,0	6,7	3,3	0			
24	ت	20	36	3	1	0	4.25	0.628	عالية جدا
	%	33,3	60,0	5,0	1,7	0			
25	ت	20	35	4	1	0	4.23	0.647	عالية

	%	33,3	58,3	6,7	1,7	0			جدا
26	ت	19	38	3	0	0	4.27	0.548	عالية جدا
	%	31,7	63,3	5,0	0	0			
المتوسط الحسابي العام 4.22									**عالي جدا**

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول أعلاه سنحاول تحليل عبارات المحور الرابع كل على حدى :

- جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.20ا) بانحراف معياري قدره (ا.684)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن تهدف استراتيجة التعويضات إلى تحقيق المساواة مع الشركات المنافسة وجعل التعويضات أداة استقطابية.
- جاءت عبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.17) بانحراف معياري قدره (0.693)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتوجه نحو الأهداف في الشركة الأم هي عوامل تؤثر على إستراتيجية التعويض الدولية .
- جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4.25) بانحراف معياري قدره (0.628)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية جدا ، وهذا يعني أن خصائص سوق العمل والثقافة المحلية للبلد المضيف، ونوع الصناعة هي عوامل تؤثر على إستراتيجية التعويض الدولية.
- جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.23) بانحراف معياري قدره (0.647) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية جدا ، وهذا يعني أن إستراتيجية التعويض الدولية تكون متسقة مع هيكل الإستراتيجية الشاملة للشركة و حتياجات العمل .

- جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.27) بانحراف معياري قدره (0.548)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أنّ إستراتيجية التعويض توفر للمغترب الحماية المالية من حيث المزايا، وتكاليف المعيشة والضمان الاجتماعي .

وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة بشدة على عبارات المحور الرابع ، بحيث أن المتوسط الحسابي لمحور إستراتيجية التدريب الدولي يقدر ب (4.22) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(3)، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن التعويضات الدولية تشكل استراتيجية هامة في استراتيجية الموارد البشرية الدولية للشركة محل الدراسة.

خامسا : تحليل عبارات المحور الخامس .

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية تتضمن التكرارات ، النسب المئوية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور الخامس للإستبانة ، وقد كانت نتائج الإجابات كالتالي:

جدولرقم (9) : يمثل نسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و دلالة كل عبارة من عبارات المحور لخامس

الفقرة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحرافالمعياري	دلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
27	ت	19	34	4	1	2	4.12	0.865	عالية
	%	31,7	56,7	6,7	1,7	3,3			
28	ت	20	35	4	1	0	4.23	0.647	عالية جدا
	%	33,3	58,3	6,7	1,7	0			
29	ت	17	36	4	2	1	4.10	0.796	عالية

			1,7	3,3	6,7	60,0	28,3	%	
عالية	0.827	4.17	1	2	4	32	21	ت	**30**
			1,7	3,3	6,7	53,3	35,0	%	
عالية جدا	0.651	4.32	0	1	3	32	24	ت	**31**
			0	1,7	5,0	53,3	40,0	%	
عالية جدا	0.708	4.20	0	2	4	34	20	ت	**32**
			0	3,3	6,7	56,7	33,3	%	
عالية	**المتوسط الحسابي العام 4.19**								

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول أعلاه سنحاول تحليل عبارات المحور الخامس كل على حدى :

- جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.12) بانحراف معياري قدره (.865ا)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن يواجه العديد من المغتربين صعوبات في التكيف مع بيئة العمل في الشركة الأم عند عودته .
- جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.23) بانحراف معياري قدره (0.647)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن عدم الرضا عن عملية الإعادةإلى الوطن الأم سببه وظيفته الجديدة والتي هي أقل مكانة من وظيفته الدولية وهذا ما يؤدي إلى فشله وبالتالي زيادة التكاليف.
- جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4.10) بانحراف معياري قدره (0.796)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أ عدم الرضا عن عملية الإعادة إلى الوطن الأم سببه عدم زيادة الفوائد المالية وهذا ما يؤدي إلى ترك المغترب للشركة والبحث عن وظائف أعلى أجرا في شركة أخرى .
- جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.17) بانحراف معياري قدره (0.827) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3ا)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أ ضعف

التواصل المستمر بين المغترب والشركة الأم سبب مهم في الفشل في المهمة الدولية وبالتالي زيادة التكاليف.

- جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.32) بانحراف معياري قدره (0.651)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أنّ يجب أن يكون لدى الشركة والمغترب اتفاق يحدد نوع موقف المغتربين عند عودتهم لأنه يقلل من الغموض .
- جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.20) بانحراف معياري قدره (0.708)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية جدا ، وهذا يعني أنه بعد عودة المغتربين يجب على الشركة تقديم ندوات تدريبية تساعدهم على التكيف مع نمط الحياة الجديد للبلد الأم حتى تتمكن من الاحتفاظ بهم وبالتالي تحسين الأداء.

وعموما فأ راد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة على عبارات المحور الخامس ، بحيث أن المتوسط الحسابي لمحور إستراتيجية التدريب الدولي يقدر ب (4.19) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(3)، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن التكيف بعد العودة يشكل استراتيجية هامة في استراتيجية الموارد البشرية الدولية للشركة محل الدراسة.

سادسا : تحليل عبارات المحور السادس

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية تتضمن التكرارات ، النسب المئوية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور السادس للإستبانة ، وقد كانت نتائج الإجابات كالتالي:

جدولرقم (0) : يمثل نسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و دلالة كل عبارة من عبارات المحور لسادس

الفقرة	درجة الموافقة	المتوسط	الانحرافالمع	دلالة

	موافق بشدة		موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الحسابي	ياري	
33	ت	20	36	3	1	0	4.25	0.628	عالية
	%	33,3	60,0	5,0	1,7	0			
34	ت	21	36	2	1	0	4.28	0.613	عالية جدا
	%	35,0	60,0	3,3	1,7	0			
35	ت	21	33	1	5	0	4.17	0.827	عالية
	%	35,0	55,0	1,7	8,3	0			
36	ت	20	36	2	2	0	4.23	0.673	عاليا جدا
	%	33,3	60,0	3,3	3,3	0			
37	ت	20	36	2	2	0	4.23	0.673	عالية جدا
	%	33,3	60,0	3,3	3,3	0			
38	ت	21	34	2	2	1	4.20	0.798	عالية
	%	35,0	56,7	3,3	3,3	1,7			
39	ت	20	33	5	2	0	4.18	0.725	عالية
	%	33,3	55,0	8,3	3,3	0			
40		20	34	4	2	0	4.20	0.708	عالية
		33,3	56,7	6,7	3,3	0			
41	ت	20	34	3	3	0	4.18	0.748	عالية
	%	33,3	56,7	5,0	5,0	0			
عالية جدا	**المتوسط الحسابي العام 4.21**								

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول أعلاه سنحاول تحليل عبارات المحور السادس وهو المحور الخاص بالمتغير المستقل كل على حدى :

- جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدرب(25.ا) بانحراف معياري قدره (ا.628)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية المبادرة لحل المشاكل و التعامل مع الوض عيات الحرجة التي تواجههم أثناء قيا هم بمها هم الدولية، مما قد يساء هم على التكيف مع عادات البلد المضيف و تحسين أدا ه .
- جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.28) بانحراف معياري قدره (0.613)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (ا3)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن أفراد العينة ما ون القدرة على الإدراك الايجابي للاختلافات الثقافية مما يساء هم على بناء علاقة أ ضل مع مواطني البلد المضيف و فهم أعمق لهم
- جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4.17) بانحراف معياري قدره (0.827)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (ا3)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن أفراد العينة تجار هم السابقةتساء هم على تحسين أدا هم وظيفي.
- جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (23.ا) بانحراف معياري قدره (0.673)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (ا3)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن أفراد العينة العلاقات القائمة بينهم وبين مواطني البلد المضيف و الأصدقاء، تساعدهم في الحصد ل على الدعم الاجتماعي من طرف مواطني البلد المضيف، و هذا الدعم يساعدهم على التكيف في البلد المضيف و تحسين ادائهم الوظيفي.
- جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.23) بانحراف معياري قدره (0.673)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (ا3)، وبمستوى دلا ة عالية جدا، وهذا يعني أن أفراد العينة يساء هم التدريب اللغوي على التكيف وقيا هم بمهم هم الدولية على أحسن وجه.

- جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.20) بانحراف معياري قدره (0.798)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعا قويا لجـ ل أفراد العينة يتميزون في أدا هم .
- جاءت العبارة السـ عة بمتوسط حسابي قدر ب (4.18) بانحراف معياري قدره (0.748)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن أفراد العينة يشعرون بالرضا عن نفسهم عندما يؤدون مهمتهم الدولية بدقة .
- جاءت العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب (4.20) بانحراف معياري قدره (0.708)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن أفراد العينة تواجههم صعوبات في أداء مهمتهم الدولية قد تعيق أدائهم الجيد لمهمتهم .
- جاءت العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.18) بانحراف معياري قدره (0.748)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن أفراد العينة يحبون عملهم بالشركة ولا يفكرون في البحث عن العمل في شركة أخرى .
- وعموما فأفراد عينة دراسة يميلون الى الموافقة وبشدة على عبارات المحور السادس ، بحيث أن المتوسط الحسابي لمحور مستوى الأداء الوظيفي لأفراد للموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة يقدر ب (3.99) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(3)، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن ارتفاع مستويات أدائهم في الشركة.

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات

تعمدتالباحثةمنخلالهذاالمبحثإلىاختبارالفرضياتالتيتماعتبارهاإجاباتمبدئيةعلىالتساؤلاتالفرعيةللدراسةوالتأكدمنتحققهاأوعدمتحققها،ثمالعملعلىمناقشةنتائجهذاالاختباروكذامناقشةنتائجتحليلمحاورالاستبيان.

- **الفرضية الأولى** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التوظيف الدولي وتحسين أداء الشركات الدولية .

جدول رقم (21) : علاقة بين إستراتيجية التوظيف الدولي و مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية

Pearson Correlation		مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة
إستراتيجية التوظيف الدولي	معاملارتباطبيرسون **	,670**
	مستوىالمعنوية	,000
	عددالأفراد	60
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من الجدول رقم (1) يتضحأنقيمةمعاملالارتباطبين **إستراتيجية التوظيف الدولي** فيمؤسسة محل الدراسة تساوي 0.670 ** ومستوىمعنوية 0.000 وهيأقلمن 0.05 ممايعنيأنهناكعلاقة ارتباطية تأثيرية ذاتدلالةإحصائيةعندمستوىمعنوية 0.05 بينإستراتيجية التوظيف الدولي في مؤسسة محلالدراسةكمتغيرمستقل مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدوليةكمتغيرتابع،هذايعنيتحققالفرضية الأولى .

- **الفرضية الثانية** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التدريب الدولي وتحسين أداء الشركات الدولية.

جدول رقم (22) : علاقة بين إستراتيجية التدريب الدولي و مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية

Pearson Correlation		مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة
إستراتيجية التدريب الدولي	معاملارتباطبيرسون **	,656**
	مستوىالمعنوية	,000

	عددالأفراد	60
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

منالجدول رقم (2؛) يتضحأنقيمةمعاملالارتباطبينإستراتيجية ا دريب الدوليفيمؤسسة محل الدراسة تـ ي 0.656 ** ومستوىمعنو 0.000 وهيأقله 0.05 ممايعنيأنهناكعلاقةارتباطيةتأثيرية ذاتدلالةإحصائيةعندمستوىمعنوي 0.05 بينإستراتيجية ا دري الدولي في مؤسسة محلالدراسةكمتغيرمستقل و مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية كمتغيرتابع،هذايعنيتحققالفرضي الثانية.

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية تقييم الأداء وتحسين أداء الشركات الدولية.

جدول رقم 3؛) : علاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء وتحسين أداء الشركات الدولية.

	Pearson Correlation	**مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة**
إستراتيجية تقييم الأداء	معاملارتباطبيرسون **	,770**
	مستوىالمعنوية	,000
	عددالأفراد	60
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

م الجدولرقم (3) يتضحأنقيمةمعاملالارتباطبينإستراتيجية تقييم الأدا فيمؤسسة محل الدراسة تساو 0.770 ** ومستوىمعنوي 0.000 وهيأقلم 0.05 ممايعنيأنهناكعلاق ارتباطي تأثيرية ذاتدلالةإحصائيةعندمستوىمعنوي 0.05 بينإستراتيجية تقييم الأداء في مؤسسة محلالدراسةكمتغيرمستقل و مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية كمتغيرتابع،هذايعنيتحققالفرضيةالأولي .

- **الفرضية الرابعة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التعويضات الدولية وتحسين أداء الشركات الدولي .

جدول رقم 24) : علاقة بين إستراتيجي التعويضات الدولية **و تحسين أداء الشركات الدولية.**

Pearson Correlation		مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة
إستراتيجية التعويضات الدولية	معاملارتباطبيرسون **	,628**
	مستوىالمعنوية	,000
	عددالأفراد	60
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

م الجدولرقم (4:) يتضحأنقيمةمعاملالارتباطبينإستراتيجية التعويضات الدولية فيمؤسسة محل الدراسة تساو: 0.628 ** ومستوىمعنوي 0.000 وهيأقلم 0.05 ممايعنيأنهناكعلاق ارتباطي تأثيرية ذاتدلالةإحصائيةعندمستوىمعنو 0.05 بينإستراتيجية التعويضات الدولية في مؤسسة محلالدراسةكمتغيرمستقل و مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية كمتغيرتابع،هذايعنيتحققالفرضية رابعة.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التكيف بعد العودة وتحسين أداء الشركات الدولية .

جدول رقم 25) : علاقة بين التكيف بعد العودةو تحسين أداء الشركات الدولية.

Pearson Corrélation		مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة
إستراتيجية التكيف بعد العودة	معاملارتباطبيرسون **	,878**
	مستوىالمعنوية	,000
	عددالأفراد	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من الجدولرقم (5!) يتضحأنقيمةمعاملالارتباطبينإستراتيجية التكيف بعد العودة في مؤسسة محل الدراسة تساوي 0.878 ** ومستوىمعنوية 0.000 وهيأقلمن 0.05 ممايعنيأنهناكعلاقة ارتباطية تأثيرية ذاتدلالةإحصائيةعندمستوىمعنوية 0.05 بينإستراتيجية التكيف بعد العودة في مؤسسة محلالدراسةكمتغيرمستقل و مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية كمتغيرتابع،هذايعنيتحققالفرضية خامسة.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة

تضمنت هذه الدراسة خمس محاور، كل محور منها يحوي مجموعة أسئلة حول واقع ممارسات كل إستراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة، أما المحور السادس فقد تضمن مجموعة أسئلة تحدد واقع ومستويات الأداء لدى الموظفون الدوليون محل الدراسة، وفيما يلي سنعمل على مناقشة نتائج كل محور من المحاور السابقة:

أولا: مناقشة نتائج تحليل المحور الأول

أكدتنتائجتحليلالمحور الأول لأنأفرادعينةالدراسةيوافقونعلىعباراته حيث كان المتوسط الحسابي المحسوب للمحور ككل يساوي (3.99)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي والمقدر بـ (3)، كما أن مستوى الدلالة عالية ، مما يعني أن المحور ايجابي، وبالتالي أفراد العينة يؤكدون على أن التوظيف الدولي يشكل إستراتيجية هامة في إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة ، هذا ما أكدته نتائج العبارات التالية:

- العبارة 01 ، العبارة 02 ، العبارة 03 ، العبارة 05 و العبارة 06 أكدت على أن: الكفاءة التقنية للمرشحين، مهارات المرشح في التعامل مع الناس من الثقافات الأخرى، قدرة المرشح على التعامل مع اللغة الأجنبية، القدرة على التكيف والتفاعل الثقافي، و المؤهل العلمي والخبرة السابقة في العيش خارج الوطن، كلها معايير مهمة لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية في الشركة

محل الدراسة ، حيث تعتمد هذه المعايير في اختيار وتعيين موظفيها الدوليين، وهذا حتى تضمن النجاح في تادية المهمات الدولية ، وبالتالي تدنية التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية .

- أما العبارة رقم 14 : أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن عدم التحيز العرقي، أو الديني معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية.
- أما الـ بارة رقم 17 : أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة ايجابية ، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة وافقوا وأكدوا على أن الدافع وراء التركيز على التوظيف من أعراق معينة، ومن مواطني البلد الأم للشركة محل الدراسة ، خصوصا هو عدم توفر مؤهلين من مواطني البلد المضيف، أو صعوبة تدريبهم.
- أما العبارة رقم 18 : أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة ايجابية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة وافقوا وأكدوا على أنه قد يكون للأخطاء في عملية الاختيار والتعيين أثر سلبي على نجاح عمليات الشركة في الخارج.

ثانيا مناقشةنتائجتحليلالمحورالثاني

أكدتنتائجتحليلالمحور لثاني أنأفرادعينةالدراسةيوافقونعلىعباراته حـ كان المتوسط الحسابي المحسوب للمحور ككل يساوي (22..)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي والمقدر ب (13)، كما أن مستوى الدلالة عالية جدا ، مما يعني أن المحور ايجابي، وبالتالي أفراد العينة يؤكدون على أن التدريب لدولي يشكل إستراتيجية هامة في إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة ، لما يلعبه من دور في الرفع من مهارات العمل للموظفين الدوليين ومساعدتهم على التكيف ونجاحهم في تأدية مهامهم الدولية ، هذا ما أكدته نتائج العبارات التالية:

- العبارة 11 و الـ بارة 03 أكدتا على أن: الاستعدادات أو التحضيرات الثقافية ،والتدريب على التغلب على الحساسية الثقافية تمكن المدراء الدوليون من التغلب على الصدمات الثقافية، وبالتالي تكيفهم ونجاحهم في القيام بالمهمة الدولية، وهذا ما يسمى بالتدريب الثقافي ، فالشركة محل

الدراسة تتبع اسلوب التدريب الثقافي مما يساعد المغتربون الدوليون على التكيف في البلد المضيف.

- العبارة 02 أكدت على أن: التدريب قبل المغادرة أسلوب تتبعه الشركة محل الدراسة لما له من أهمية في تحسين مهارات العمل الحالية للموظفين وتكيف المغتربين مع ثقافة البيئة الأجنبية.
- العبارة 04 أكدت على أن : التخطيط الجيد للرحلة المسبقة ، يوفر للمرشح وشريكيه نظرة مسبقة وواضحة تسمح لهما بتقييم مدى تقبلهما للبيئة الجديدة، وبالتالي تكيفهم ونجاحهم في القيام بالمهمة الدولية.
- العبارة رقم 05 أكدت على أن : الزيارات الأولية للمرشح هو الآخر أسلوب تتبعه الشركة محل الدراسة وهذا لأنه يمنح المرشح من التعرف على عادات وتقاليد والظروف المعيشية للبلد المضيف.وبالتالي سهولة تكيفه ونجاحه في القيام بالمهمة الدولية.
- العبارة06 والعبارة 07 أكدتا على أن : التدريب على تعلم اللغة الانجليزية مهم جدا لأنها تعتبر الأفضل للاستجابة للضغوط التنافسية في السوق والتدريب على تعلم لغة البلد المضيف هو ضروري لتسهيل التكيف مع بيئة هذا البلد والتواصل مع أفراده وكل هذا ينطوي تحت لواء ما يسمى بالتدريب على اللغة ، وتعتمده الشركة محل الدراسة وهذا لأنه يساعد الموظف الدولي على ا واصل بشكل جيد وبالتالي نجاحه في المهمة الدولية .
- **ثالثا مناقشة نتائج تحليل المحور الثالث**

أكدتنتائجتحليلالمحور الثالا أنأفرادعينةالدراسةيوافقونعلىعباراته حي كان المتوسط الحسابي المحسوب للمحور ككل يساوي (22..)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي والمقدر ب (3ا)، كما أن مستوى الدلالة عالية جدا ، مما يعني أن المحور ايجابي، وبالتالي أفراد العينة يؤكدون على أن تقييم الأداء الدولي يشكل إستراتيجية هامة في إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة ، هذا ما أكدته نتائج العبارات التالية:

- العبارة رقم 01 أكدت على أن المقيميين في الشركة محل الدراسة قبل تقييمهم لأداء الموظف الدولي، يقمون بفهم الأهداف المرجوة من كل وظيفة.

- العبارة رقم 02 أكدت على المقيميين في الشركة محل الدراسة يشغلون مناصب من نفس المستوى من أجل فهم أهداف الشركة المرتبطة بالمهام الدولية ، وهذا ما يساعدهم على إصدار أحكام صحيحة في ما يخص أداء عمال المهام الدولية.
- العبارة رقم 03 أكدت على أنه في الشركة محل الدراسة يتاح للمقيمين فرصة مراقبة الفرد بشكل متكرر أثناء قيامه بوظيفته.
- العبارة رقم 04 أكدت على أن في الشركة محل الدراسة يتم استخدام أكثر من مقيم واحد للعديد من مدراء عمال المهام الدولية ، وهذا من أجل إعطاء نتيجة ايجابية وبالتالي تسهيل معرفة مستوى أداء الموظف الدولي.
- العبارة رقم 05 أكدت على أن في الشركة محل الدراسة غالبا ما يتواجد المقيم في الوطن الأم للمؤسسة، ما يحول دون مراقبة مديري عمال المهام الدولية بشكل متكرر أثناء أداء عملهم .
- العبارة 06 أكدت على أن في الشركة محل الدراسة يتم التأكد من فعالية الأفراد من أجل تحديد قيمتهم داخل الشركة في حالة إجراء تقييم لهذه الأخيرة. وهذا حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي.

رابعا: مناقشة نتائج تحليل المحور الرابع

أكدتنتائجتحليلالمحور الراب أنأفرادعينةالدراسةيوافقونعلىعباراته ح كان المتوسط الحسابي المحسوب للمحور ككل يساوي (22.)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي والمقدر ب (3ا)، كما أن مستوى الدلالة عالية جدا ، مما يعني أن المحور ايجابي، وبالتالي أفراد العينة يؤكدون على أن التعويضات الدولية تشكل إستراتيجية هامة في إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة ، هذا ما أكدته نتائج العبارات التالية:

- العبارة 01 أكدت على أن إستراتيجية التعويضات الدولية في الشركة محل الدراسة تهدف إلى تحقيق مساواة مع الشركات المنافسة وجعل التعويضات أداة استقطابية.

- العبارة 02 والعبارة 03 أكدتا على أن الثقافة التنظيمية ،علاقات العمل ،التوجه نحو الأهداف في الشركة الأم ، خصائص سوق العمل ، الثقافة المحلية للبلد المضيف، ونوع الصناعة كلها عوامل تؤثر على إستراتيجية لتعويض الدولية.
- العبارة 04 أكدت على أن إستراتيجية التعويضات الدولية في الشركة محل الدراسة تكون متسقة مع هيكل الإستراتيجية الشاملة للشركة واحتياجات العمل .
- العبارة 05 أكدت على أن إستراتيجية التعويض في الشركة محل الدراسة توفر للمغترب الحماية المالية من حيث لمزايا، وتكاليف المعيشة والضمان الاجتماعي .

خامسا: مناقشة نتائج تحليل المحور الخامس

أكدتنتائجتحليلالمحور الخامس أنأفرادعينةالدراسةيوافقونعلىعباراته حيث كان المتوسط الحسابي المحسوب للمحور ككل يساوي (19.)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي والمقدر ب (3)، كما أن مستوى الدلالة عالية ، مما يعني أن المحور ايجابي، وبالتالي أفراد العينة يؤكدون على أن التكيف بعد العودة تشكل إستراتيجية هامة في إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة ، هذا ما أكدته نتائج العبارات التالية:

- العبارة 01 أكدت على أن يو جه العديد من المغتربين في الشركة محل الدراسة صعوبات في التكيف مع بيئة العمل في الشركة الأم عند عودتهم.
- العبارة 02 والعبارة 03 أكدتا على أن عدم الرضا عن عملية الإعادة إلى الوطن الأم سببهوظيفته الجديدة والتي هي أقل مكانة من وظيفته الدولية، عدم زيادة الفوائد المالية . هذا ما يؤدي إلى ترك المغترب للشركة والبحث عن وظائف أعلى أجرا في شركة أخرى، هذا ما يكلف الشركة محل الدراسة زيادة التكاليف .
- العبارة 04 أكدت على أن ضعف التواصل المستمر بين المغترب والشركة الأم سبب مهم في الفشل في المهمة الدولية وبالتالي زيادة التكاليف.
- العبارة 05 أكدت على أن يجب أن يكون لدى الشركة والمغترب اتفاق يحدد نوع موقف المغتربين عند عودتهم لأنه يقلل من الغموض .

- العبارة 06 أكدت على أن بعد عودة المغتربين يجب على الشركة تقديم ندوات تدريبية تساعدهم على التكيف مع نمط الحياة الجديد للبلد الأم حتى تمكن من الاحتفاظ بهم وبالتالي تحسين الأداء.

سادسا: مناقشة نتائج تحليل المحور السادس

أكدتنتائجتحليلالمحور السادس أنأفرادعينةالدراسةيوافقونعلىعباراته حيث كان المتوسط الحسابي المحسوب للمحور ككل يساوي (3.21)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي والمقدر ب (3)، كما أن مستوى الدلالة عالية جدا ، مما يعني أن المحور ايجابي، وبالتالي أفراد العينة يؤكدون على ارتفاعمستوياتأدائهمفيالشركة محل الدراسة ، هذا ما تأكده نتائج العبارات (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (19)والملخصة في:

- يتمتع أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية المبادرة لحل المشاكل و التعامل مع الوضعيات الحرجة التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم الدولية، مما قد يساعدهم على التكيف مع عادات البلد المضيف و تحسين أدائهم.
- ملك أفراد عينة الدراسة القدرة على الإدراك الايجابي للاختلافات الثقافية مما يساعدهم على بناء علاقة أفضل مع مواطني البلد المضيف و فهم أعمق لهم.
- أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن تجاربهم السابقةتساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
- أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن العلاقات القائمة بينهم وبين مواطني البلد المضيف و الأصدقاء، تساعدهم في الحصول على الدعم الاجتماعي من طرف مواطني البلد المضيف، و هذا الدعم يساعدهم على التكيف في البلد المضيف و تحسين أداءهم الوظيفي.
- أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن التدريب اللغوي يساعدهم على التكيف وقيامهم بمهامهم الدولية .
- أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعا قويا لجعلهم متميزون في أدائهم .
- أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم عندما يؤدون مهمتهم الدولية بدقة .
- أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنهم يحبون عملهم بالشركة ولا يفكرون في البحث عن العمل في شركة أخرى .

- تواجهني صعوبات في أداء مهمتي الدولية قد تعيق أدائي الجيد لمهمتي .

أماالعبارةرقم (08)فموافقةأفرادعينةالدراسةعليهاأكدأنهميواجهوا صعوبات في أداء مهمتهم الدولية ،والتي من شأنها تعيق أدائهم الجيد لمهمتهم الدولية .

المطلب الرابع :مناقشةنتائجاختبارفرضياتالدراسة

يتمفيهذاالمطلبمناقشةنتائجاختبارفرضياتالدراسةللتأكدمنتحققهاأوعدمتحققها ومدى مطابقة نتائجها لما جاء في الإطار النظري للفصل الأول والثاني والثالث .

أولا مناقشةنتائجاختبارالفرضيةالأولى

أظهرتالبياناتالمحصلعليهامنتحليلالنتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (إستراتيجية التوظيف الدولي ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم ا -)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 670.ا **، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 05.ا . وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لإستراتيجية التوظيف الدولي كإحدى استراتيجيات الموارد البشرية الدولية في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للمغتربين بالشركة الدولية.هذا يؤكد تحقق الفرضية الأولى.

ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية

أظهرتالبياناتالمحصلعليهامنتحليلالنتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (إستراتيجية التدريب الدولي ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع) والمبينة في الـ دول رقم ا -)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 656.ا **، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 05.ا . وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لإستراتيجية التدريب الدولي كإحدى استراتيجيات الموارد البشرية لدولية في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للمغتربين بالشركة الدولية.هذا يؤكد تحقق الفرضية الثانية.

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة

أظهرتالبياناتالمحصلعليهامنتحليلالنتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (إستراتيجية تقييم الأداء الدولي ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم ا –)، حيث أظهرت وجود عا قة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي ا.770 **، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من ا.05 . وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لإستراتيجية تقييم الأداء الدولي كإحدى استراتيجيات الموارد البشرية الدولية في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للمغتربين بالشركة الدولية.هذا يؤكد تحقق الفرضية الثالثة.

رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة

أظهرتالبياناتالمحصلعليهامنتحليلالنتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (إستراتيجية ا عويضات الدولية ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم ا –)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي ا.628 **، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من ا.05 . وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لإستراتيجية التعويضات الدولية كإحدى استراتيجيات الموارد البشرية الدولية في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للمغتربين بالشركة الدولية.هذا يؤكد تحقق الفرضية الرابعة.

خامسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الخامسة

أظهرت لبياناتالمحصلعليهامنتحليلالنتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (إستراتيجية التكيف بعد العودة ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم ا –)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي ا.878 **، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من ا.05 . وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لإستراتيجية التكيف بعد العودة كإحدى استراتيجيات الموارد البشرية لدولية في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للمغتربين بالشركة الدولية.هذا يؤكد تحقق الفرضية الخامسة.

خلاصةالفصل:

تممنخلالهذاالفصلتحليلنتائجالدراسةالميدانية، بتحليل نتائج محاور الاستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها باعتماد المعالجة الاحصائية وفق برنامج pps لاجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، بغية الاجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها. والوقوف على واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الدولية من (استراتيجية التوظيف الدولي، التدريب الدولي، تقييم الأداء الدولي، التعويض ات الدولية، التكيف بعد العودة) وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي للمغتربين في الشركة الدولية محل الدراسة، حيث أنه:

- تتبنى الشركة محل الدراسة إستراتيجية التوظيف الدولي، من أجل اختيار وتعيين موظفيها الدوليين (المغتربين) وفق معايير معتمدة (الكفاءة التقنية، قدرة المرشح في التعامل مع الناس، قدرة المرشح على التعامل مع اللغة الأجنبية، القدرة على التكيف والتفاعل الثقافي، المؤهل العلمي والخبرة السابقة في العيش خارج الوطن) وهي كلها عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي للموظف الدولي وبالتالي الشركة محل الدراسة تضمن بأنها متلك موظفون دوليون ذوي كفاءة عالية تمكنهم من النجاح في المهام الدولية وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي وتدنية التكاليف وزيادة الفوائد، ومن ثم حدوث ارتفاع في عائد الاستثمار.
- تتبنى الشركة محل الدراسة استراتيجية التدريب الدولي، حيث يتم التدريب في عدة أشكال (ا دريب قبل المغادرة، التدريب الثقافي، الزيارات الأولية، التدريب على اللغة الانجليزية) وكل هذا من أجل تحسين مهارات العمل الحالية للموظفين الدوليين وسهولة تكيفهم مع ثقافة

البيئة الأجنبية وبالتالي نجاحهم في القيام بالمهمة الدولية ، وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي وتدنية التكاليف وزيادة الفوائد، ومن ثم حدوث ارتفاع في عائد الاستثمار.

- تتبنى الشركة محل الدراسة التقييم العملي للأداء الوظيفي لمدراءها الدوليين، حيث أولا: تقوم بتعيين مقيمين يشغلون مناصب من نفس المستوى من أجل فهم أهداف الشركة المرتبطة بالمهام الدولية، و، ن ثم إصدار أحكام صحيحة فيما يخص أداء عمال المهام الدولية. ثانيا: تتاح للمقيميين فرصة مراقبة الفرد بشكل متكرر أثناء قيامه بوظيفته الدولية. ثالثا: يتم التأكد من فعالية الأفراد من أجل تحديد قيمتهم داخل الشركة في حالة إجراء تقييم لهذه الأخيرة.حتى يتسنى لهم تق يم أداء الموظف الدولي كما أن الدراسة أكدت أن الشركة محل الدراسة تقوم استخدام مقيم واحد للعديد من مدراء عمال المهام الدولية و غالبا ما يتواجد هذا المقيم في الوطن الأم الشركة الدولية ما يحول دون مراقبة مديري عمال المهام الدولية بشكل متكرر أثناء أداء عملهم . وهذا لا يعطي نتيجة اجابية وبالتالي يستحيل معرفة مستوى أداء الموظف الدولي.
- تتبنى الشركة محل الدراسة استراتيجية التعويضات الدولية بغرض تحقيق المساواة مع الشركات المنافسة وجعل التعويضات أداة استقطابية لما توفره للمغترب من حماية مالية من حيث المزايا، وتكاليف المعيشة والضمان الاجتماعي ، وهذا يجعله يرفع من مستوى أدائه الوظيفي. آخذة بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتوجه نحو الأهداف في الشركة الأمخصائص سوق العمل والثقافة المحلية للبلد المضيف، ونوع الصناع)، كما أن إستراتيجية التعويض الدولية في الشركة محل الدراسة متسقة مع هيكل الإستراتيجية الشاملة للشركة واحتياجات العمل . إستراتيجية التعويض الدولي توفر للمغترب الحماية المالية من حيث المزايا، وتكاليف المعيشة والضمان الاجت اعي .
- تتبنى الشركة محل الدراسة تقوم بتسيير التكيف بعد العودة من خلال تحديد اتفاق يحدد نوع موقف المغتربين عند عودتهم، كما أنها تقوم بتقديم ندوات تدريبية تساعدهم على التكي مع نمط الحياة الجديد للبلد الأم حتى تتمكن من الاحتفاظ بهم، وبالتالي تقليل تكاليف الفشل وتحسين الأداء، لكن أكدت

الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسات إستراتيجية التعويض الدولي، حيث تتمثل في ضعف التواصل المستمر بين المغترب والشركة الأم، وبالتالي يكون سبب مهم في فشله في المهمة الدولية، ويؤدي إلى عودته المبكرة وهذا ما يكلف الشركة في زيادة التكاليف. إضافة إلى عدم قدرة المغتربين على التكيف بعد العودة سببه وظائفهم الجديدة والتي هي أقل مكانة من وظائفهم الدولية. وكذا عدم زيادة الفوائد المالية ، وهذا ما يؤدي الى ترك المغترب للشركة والبحث على وظائف أعلى أجرا في شركة أخرى، وهذا ما يعود بالسلب على أداء الشركة محل الدراسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

أصبحت الشركات الدولية تتنافس لتوسيع أعمالها على المستوى الدولي،ولهذا السبب هناك طلب متزايد على توظيف المغتربين(الموظفين الدوليين) للقيام بمهام دولية، فالمغتربون اليوم يلعبون دورا هاما في نجاح المهام لدولية. إن العديد من الشركات الدولية لا تفشل لأنها لا تحسن وضع استراتيجيات دولية جيدة،ولكنها تفشل في تنفيذ تلك الاستراتيجيات خاصة إستراتيجية الموارد البشرية الدولية.

للحصول على إدارة موارد بشرية دولية فعالة يجب على الشركات الدولية أولا فهم دورة إدارة المو ارد البشرية الدولية ، وهو المفهوم الأساسي والرئيسي في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية. وعموما تبدأ دورة إدارة الموارد البشرية الدولية بالتوظيف الدولي والتدريب الدولي، وتستمر بالتكيف والأجور والأداء، وأخيرا العودة إلى الوطن.

من جهة أخرى ،هناكالعديدمن العوائلالتيتأثير حول دار الموارد البشرية الدولية . علىسبيلالمثال،قدتؤثرالاختلافاتالثقافيةعلىعمليات التكيف ،وتدهورالإنتاجية،ومعاييرالاختيارفيالتأثيرعلى تكاليف المغتربين،والعودةالمبكرة،والفشلفيالهجر . إلىجانبذلكعواملعديدةتساهمفيالتكيفونجاحالمهامالدولية ، ووفقاًلمختلفالبحوث،تشملالعواملالفردية

الانتدابالدوليالسابق،والشخصية،والتحفيز،والقدرةاللغوية،وماإلىذلك ،والعواملالتنظيميةمثل طولمدةالانتداب،والتعويضوالاستحقاقات،وممارساتالإعادةإلىالوطن،والتدريبوالتطوير،والتوظيف،والمساعدةفيالنقل،والاستقلالالذاتيللقرار،ومن ثمذلك). لذلك،ينبغيأنتؤخذهذهالعوامل بعين الاعتبارأثناء دورة إدارة الموارد البشرية الدولية .

وقد جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية، وقد تناولنا هذا الموضوع في إطار نظري لإدارة الموارد البشرية الدولية، وتمحور الفصل الثاني حول إستراتيجية الموارد البشرية الدولية، وتعرضنا من خلال الفصل الثالث على مفهوم

الشركات الدولية، ومؤشرات وطرق قياس الأداء. ولغرض تحليل إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على شركة دولية وهي شركة هاليبرتون، وقمنا بتصميم استمارة كأدة أساسية لجمع السياسات، تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على المغتربين بالشركة محل الدراسة. وبعد استرجاعها، تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، ومناقشة النتائج. وقد أكدت الدراسة الميدانية صحة الفرضيات المقترحة.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تتمثل فيما يلي:

- تعتبر استراتيجية التوظيف الدولي من الاستراتيجيات الهامة في الشركة محل الدراسة، وهذا من أجل اختيار وتعيين موظفيها الدوليين (المغتربين) وفق معايير معتمدة (الكفاءة التقنية، قدرة المرشح في التعامل مع الناس، قدرة المرشح على التعامل مع اللغة الأجنبية، القدرة على التكيف والتفاعل الثقافي، المؤهل العلمي والخبرة السابقة في العيش خارج الوطن) وهي كلها عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي للموظف الدولي وبالتالي الشركة محل الدراسة تضمن بأنها تمتلك موظفون دوليون ذوي كفاءة عالية تمكنهم من النجاح في المهام الدولية وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي وتدنية التكاليف وزيادة الفوائد، ومن ثم حدوث ارتفاع في عائد الاستثمار.
- تعتبر إستراتيجية التدريب الدولي من الاستراتيجيات التي لها بعد استراتيجي في الشركة محل الدراسة، حيث يتم التدريب في عدة أشكال (التدريب قبل المغادرة، التدريب الثقافي، الزيارات الأولية، التدريب على اللغة الانجليزية) وكل هذا من أجل تحسين مهارات العمل الحالية للموظفين الدوليين وسهولة تكيفهم مع ثقافة البيئة الأجنبية وبالتالي نجاحهم في القيام بالمهمة الدولية ، وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي وتدنية التكاليف وزيادة الفوائد، ومن ثم حدوث ارتفاع في عائد الاستثمار.
- تولي الشركة الدولية محل الدراسة أهمية كبيرة تنفيذ إستراتيجية تقييم الأداء الدولي، حيث أولا: تقوم بتعيين مقيمين يشغلون مناصب من نفس المستوى من أجل فهم أهداف الشركة

المرتبطة بالمهام الدولية، ومن ثم إصدار أحكام صحيحة فيما يخص أداء عمال المهام الدولية. ثانيا: تتاح للمقيمين فرصة مراقبة الفرد بشكل متكرر أثناء قيامه بوظيفته الدولية. ثالثا: يتم التأكد من فعالية الأفراد من أجل تحديد قيمتهم داخل الشركة في حالة إجراء تقييم لهذه الأخيرة.حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي في حين أن الشركة الدولية محل الدراسة تقوم استخدام مقيم واحد للعديد من مدراء عمال الـ هام الدولية و غالبا ما يتواجد هذا المقيم في الوطن الأم الشركة الدولية ما يحول دون مراقبة مديري عمال المهام الدولية بشكل متكرر أثناء أداء عملهم . وهذا لا يعطي نتيجة ايجاب ة وبالتالي يستحيل معرفة مستوى أداء الموظف الدولي.

- تلعب إستراتيجية التعويض الدولي في الشركة الدولية محل الدراسة دورا مهما في تحقيق المساواة مع الشركات المنافسة، وتعتبر أداة استقطابية لما توفره للمغترب من حماية مالية من حيث المزايا، وتكاليف المعيشة والضمان الاجتماعي ، وهذا يجعله يرفع من مستوى أدائه الوظ ي. آخذة بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتوجه نحو الأهداف في الشركة الأمخصائص سوق العمل والثقافة المحلية للبلد المضيف، ونوع الصناع)، كما أن إستراتيجية التعويض الدولية في الشركة الدولية محل الدراسة متسقة مع هيكل الإستر ا يجية الشاملة للشركة واحتياجات العمل .
- الشركة محل الدراسة تقوم بتسيير التكيف بعد العودة من خلال تحديد اتفاق يحدد نوع موقف المغتربين عند عودتهم، كما أنها تقوم بتقديم ندوات تدريبية تساعدهم على التكي مع نمط الحياة الجديد للبلد الأم حتى تتمكن من الاحتفاظ بهم، ، بالتالي تقليل تكاليف الفشل وتحسين الأداء بشكل عام . ، لكن أكدت الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسات إستراتيجية التعويض الدولي، حيث تتمثل في ضعف التواصل المستمر بين المغترب والشركة الأم، وبالتالي يكون سبب مهم في فشله في المهمة الدولية، ويؤدي إلى عودته المبكرة وهذا ما يكلف الشركة في زيادة التكاليف. إضافة إلى عدم قدرة المغتربين على التكيف بعد العودة سببه وظائفهم الجديدة

والتي هي أقل مكانة من وظائفهم الدولية. وكذا عدم زيادة الفوائد المالية ، وهذا ما يؤدي الى ترك المغترب للشركة والبحث على وظائف أعلى أجرا في شركة أ ر ى، وهذا ما يعود بالسلب على أداء الشركة محل الدراسة .

- يتميز المغتربون (الموظفون الدوليون) بالشركة الدولية محل الدراسة بمستويات أداء وظيفي جيدة، لكن هذا لا ينفي وجود بعض الصعوبات التي تحول دون تأدية مهامهم الدولية على أحسن وجه....
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوىمعنوية0.05 بين إستراتيجية التوظيف الدولي و أداء الشركات الدولية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوىمعنوية0.05 بين إستراتيجية التدريب الدولي و أداء الشركات الدولية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوىمعنوية0.05 بين إستراتيجية تقييم الأداء الدولي و أداء الشركات الدولية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوىمعنوية0.05 بين إستراتيجية التعويضات الدولية و أداء الشركات الدولية .

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوىمعنوية0.05 بين إستراتيجية التكيف بعد العودة و أداء الشركات الدولية .

المقترحات:

بعد عرض أهم نتائج الدراسة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات المقترحة لمعالجة الموضوع، نقوم فيما يلي بتقديم جملة من المقترحات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

بهدف احتفاظ الشركات الدولية بالمغتربين الدوليين، وتخفيض التكاليف وبالتالي الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق الدولية، نقدم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، فيما يلي:

. . إنّ الخبرة الدواية السابقة عامل مهم في تكيف المغتربين و في أدائهم الوظيفي، لذلك يجب على مسيري الموارد البشرية الدولية الأخذ بعين الاعتبار هذا العامل قبل اختيار عامل معين لمهمة دولية.

! . لا ينبغي للمسيرين التقليل من أهمية الشبكات الاجتماعية و الكفاءة الذاتية عند اختيار العمال للمهام الدولية. العمال الذين يتمتعون بالقدرة على توسيع شبكتهم الاجتماعية و يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية يستطيعون التكيف في محيط البلد المضيف بسر. ة أكير من غيرهم.

{ . ينبغيأنيتمالتدريب الدوا علىأساسمستمرخلالفترةالاغترابلأنالتدريبالمستمرأثناءالعمل ، منشأنهأنيعززأداءالمغتربينوالحدمنالغموضو التكيف م بيئةالعمل .

| . يجب أن يوفر مسيرو الموارد البشرية و مدراء الشركات الدولية الدعم المباشر و غير المباشر للمغتربين، و تمكينهم من التكيف في محيط البلد المضيف.

; . بالنسبة لتسيير أداء المغتربين، يجب على المديرين تبني نظام تقييم شامل. يجب على مسيري الموارد البشرية تقييم أداء المغتربين عن طريق استخدام المقارنة و ملاحظات المشرفين من أجل فهم أفضل لمستوى أداء المغتربين في البلد ا ضيف.

; . يجب إعطاء فرصة أكبر للإناث في عملية الاغتراب لما لهن من مزايا في تحقيق ميزة تنافسية للشركات الدولية.

' . يجب على مسيري الموارد البشرية في الشركات الدولية أن يكونوا على تواصل مستمر مع المغتربين أثناء تواجدهم في بيئات العمل الأجنبية، وهذا للحد من فشلهم وال ودة المبكرة.

أفاق الدراسة:

يعتبر موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية من القضايا الهامة التي تشغل بال الباحثين والمفكرين، المسيرين ومدراء الشركات الدولية، إذ بات كل منهم يدرك تمام الإدراك الذي يلعبه المغتربون في إنجاح سياسات الشركة الدولية واستراتيجياتها بما يضمن تحقيق لأهدافها وبلوغها لغاياتها. وقد حاولت الباحثة في حدود أشكلياتها المطروحة معالجة موضوع الدراسة من خلال ما تم

تحصيله من مادة علمية في الجانب النظري، وما تم كشفه من حقائق في الجانب التطبيقي. إلا أن تشعب الموضوع وتعدد زواياه يفتح ، جالا واسعا للبحث في ثناياه. وفي هذا الإطار يمكن للباحثة طرح بعض المواضيع التي قد تكون موجها لبعض الباحثين في اختياراتهم، وعليه نذكر:

- دور التوظيف الدولي في تحسين الأداء الوظيفي للمغتربين في الشركات الدولية.
- دور إدارة المغتربين في تحقيق ميزة تنافسية للشركات الدولية.
- أثر التدريب الدولي في تحسين الأداء الوظ ي للمغتربين.

قائمة المراجع

* **المراجع العربية:**

- **الكتب:**

. خالد محمد بني حمدان ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 009! .

! . رضا خلاصي ، مروج الإدارة الاستراتيجية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 015! .

. زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،ط ، 011! .

. شارل لزهل،جاريث جونز، الادارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض،008! .

. طاهر الغالبي ،أحمد شاكر العسكري ،دار وائل لنشر ،عمان ،ط1 ،003! .

. علي عباس، إد رة الأعمال الدولية، دار المسيرة ، عمان، الأردن، ط ، 009! .

. عمر وصفي العقيلي إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 005! .

. غادة عباس، أسس الادارة المالية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا،018! .

. نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية ، جدار للكتاب العالمي ، عمان ، الأر ن ، 009! .

. نعمة عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل والمفاهيم والعمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010 ، ط2 .

. مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .

2 . محمود العكة ، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط ، 2010 .

- **الرسائل والأطروحات**

5 . بوبكر بعداش، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات حالة قطاع البترول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 010! .

6 . بولطيف بلال ، استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة بيفا الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل،م،د) في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية ، السنة الجامعية 014! /2015 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

7 . عبد المجيد بكاي،التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 015! /016! .

8 . فطيمة برغي ، دور إستراتجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي ، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، أطر وحة ماجستر ، علوم تجارية ، تخصص تسويق ، 008 –009! .

9 . فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 016! /017! .

0! . قوارية بلبشير ، نماذج التشخيص ودورها في إعداد إستراتجية المؤسسة ، دراسة حالة نموذجية بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع الموارد البترولية نفطال ، أطروحة ماجستر علوم ّ ، تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التس ر ، 015! .

- **المجلات العلمية:**

1! . أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس عبد الجليل الطحان، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 5؛ ، 010! .

2! . الجوزي جميلة، دحماني سامية، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 6(، 015! .

3؛ الشيخ الداوي،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،مجلة الباحث – عدد 07 / 2009 – 010؛ .

4! . الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيني، شركة نوكيا نموذجا، مجلة الباحث، العدد 1 ، 012! .

5! . الياس خضير الحمدوني، سعد الله محمد عبيد النعيمي، تقييم الأسهم العادية باستخدام نموذج الدخل المتبقي لتحديد القيمة الحقيقية للسهم، مقال منشور في مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد6(، العدد1(، 016! .

6! . رزق الله حنان، دور التدريب الدولي في الحد من العودة المبكرة للموظفين المغتربين إلى البلد الأم، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد ز ، العدد 1(، جوان 018! .

7! . سامي علي أبو الروس، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعم · حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 008! .

28 . عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم ، كلية العلوم الإنساني ، جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد الأول ، 001؛ .

9 . . ق محمد،خرشي إسحاق أ بعادهوفستدالثقافيةفي واقعالمؤسسة ا قتصاديةالجزائريةدراسة حالةمؤسسة ا سمنتومشتقاتهبالشلف ، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع،العدد الثالث ، 112 .

0 . مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 3 ، المجلد 9 ، 2013 .

1 . مصطفى سعيد الشيخ، أثر أبعاد العلامة التجارية على رضا الزبائ - دراسة تطبيقية على شركة سامسونج للهاتف المحمول في مدينة الزرقاء، الأردن، مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية وا دارية، المجلد الخامس عشر ، العدد 1 ، 018 .

- **الملتقيات العلمية:**

2 . الياس بن ساسي، النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعو –INAFOR – ولاية ورقلة، الجزائر، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 005 .

3 . سعيد عيمر،التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،005 .

4 . س ر محمد د دوشي عاشور، اس الأداء الاجتماعي ونطاق الإفصاح عن معلوماته في المؤسسات الص رة والمتوسطة، الملتقى العلمي الدولي حول دور المسؤو ة الاجتماع ة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعم إستراتيجية التنم ة المستدامة الواقع والرهانات2016 - جامعة حس ة بن بو ي الشلف د ة العلوم الاقتصاد ة وعلوم التس ير والعلوم التجار ية.

5 . عامر عامر أحمد ، جميلة أحسن ، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة شلف ، نوفمبر 2010 .

- **النسخ الالكترونية:**

36 فادي بشير، تقييم الأداء في الشركات متعددةالجنسيات نمودج متعدد المراحل .(نسخة الكترونية عن الموقع):.fadibachir.blogspot.com/2013/01/blog-post_22.html

* **المراجع الأجنبية:**

- **Les ouvrages :**

37. Ang, S., & Van Dyne, L. Handbook of Cultural Intelligence: Taylor & Francis. 2015.
38. Arthur, W., & Bennett, W. The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. Personnel Psychology, 48, 1995.
39. Briscoe, D. R. & Schuler, R. S. International human resource management (2nd ed.) .Pren-tice Hall: New York, 2004.
40. Byrne S., Popoff L. International Joint Ventures Handbook, Baker & McKenzie. 2008.
41. Campbell E., Reuer J.J. International Alliance Negotiations: Legal Issues for General Managers, Indiana University Kelley School of Business, Business Horizons Copyright. 2001.
42. dictionnaire le petit Larousse, 2008, Paris, Larousse.
43. Dowling, P. J. & Welch, D. E. International Human Resource Management – Managing People in a Multinational Context (4th ed.). Thomson Learning, London,2004.
44. Johnson, K. P., Williams, B. L., Drown, D. M., Adams, R. J., & Clayton, D. H. The population genetics of host specificity: Genetic differentiation in dove lice (Insecta: Phthiraptera). Molecular Ecology, 11, 2002.

45. Jr.Alfred CHANDLER, Stratégies et Structures de l'Entreprise, Ed.Organisation, Paris, France, 1972.
46. Katarzyna Twarowska, international business strategy - reasons and forms of expansion into foreign markets ,knowledge-managemenet & innovation, zadar,croatia,2013.
47. Marie-France WAXIN et al, gestion des ressources humaines internationales, édition Liaison,paris, 2008.
48. Maruyama, M. Lessons from Japanese Management Failures in Foreign Countries. Human system management, 11, 1992.
49. Medich, F. H. The management of expatriates: Implications for agribusiness.New York:. Vol. 11, Iss. 4 Jul/Aug 1995.
50. Michel Ghirtman, Les firmes multinationales, édition Bouchene, PARIS, 1988.
51. Nancy.Adler ,Faribory Gadar,strqtigic human resource management: A global perpective, rudiger pieper (ed),Berlin, 1990.
52. Nelson, R.R. and Winter, S.G. ,An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge: Harvard University Press, MA, 1982.
53. Paula Galigiuri, international assignee selection and cross-cultural training and development, Edward Egar Publishing, London, 2005.

- **Les articles :**

54. Baliga,B.R.,and Jaeger,A.M. Multinational corporations: Control systems and delegation issues, Journal of International Business Studies,. 15(2) 1984.
55. Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. Input base and time-based models of international adjustment: Meta analytic evidence and theoretical extensions. Academy of Management Journal, 48, 2005.
56. Black, J. S. Work Role Transitions: A study of American Expatriates In Japan. Journal of International Business Studies, 19, 1988.
57. Caligiuri, P. M. The big five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. Journal of Personal Psychology, 53, 2000.

58. Caligiuri, P. M. Assessing expatriate success: Beyond just being there. In Z. Aycan (ed.), new approaches to employee management expatriates management: theory and research.Greenwich, CT: JAI press. Vol. 4.1997.
59. Chen, G. M., & Starosta, W. J. The development and validation of the intercultural sensitivity scale. Human Communication, 3, 2000.
60. Chen, P.Y. & Tye, M.G. Selection of expatriates: Decision-making models used by HR pro-fessionals.HR. Human Resource Planning. New York: Vol 28, Iss 4, 2005.
61. Claus, L., Lungu, P. A., & Bhattacharjee, S. The effects of individual, organizational and societal variables on the job performance of expatriate managers. International Journal of Management, 28(1:2), 2011.
62. Cray,D. "Control and coordination in multinational corporations", Journal of International Business Studies,(Fall), 1984.
63. Dhakshayene Holmgren, A. J. Cultural diversity in organizations A study on the view and management on cultural diversity master, Umeå University. 2013.
64. Erbacher, D., Netto, B. D., & Espana, J. Expatriate success in China: Impact of personal and situational factors. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 9(2), 2006.
65. Éric Cauvin, Bruce R. Neumann, Michael L. Roberts, Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers, Comptabilité - Contrôle - Audit 2010/2 (Tome 16).
66. Farner, S. & Luthans, K.W. Expatriate development: The use of 360-degree feedback.The Journal of Management Development. Bradford: Vol. 21,Iss. 9/10; pg. 780, 2002 .
67. Fink, G., Meierewert, S. & Rohr, U. The use of repatriate knowledge in organizations.HR: Human Resource Planning. New York: 2005. Vol. 28, Iss.4; 2005.

68. Florkowski, G. W., & Fogel, D. S. Expatriate adjusment and commitment: the role of host unit treatment. International Journal of Human Resource Management, 10(5), 1999.
69. Geringer J.M., Hebert L. Control and Performance of International Joint Ventures, Journal of International Business Studies, 20(2), 1989.
70. Gittins, L. The Telecom Valley of France Sophia Antipolis, Cultural Diversity,2003.
71. G.J.Hofstede, cultures consequences:international differences in work-related values ,Adminstrative science quarterly, 1980.
72. John M. Hannon, Ing-Chung Huang and Bih-Shiaw Jaw*Journal of International Business Studies,* Vol. 26, No. 3 3rd Qtr., 1995.
73. Grant R.M., Baden – Fuller Ch., A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, Journal of Management Studies 41: 0022-2380. 2004.
74. Helen Sakho, The role of expatriate managers in global economic restructuring: some key components and restraints, centre for international business studies.
75. Hofstede, G. J., Pedersen, P., & Hofstede, G. H. Exploring culture : exercises, stories, and synthetic cultures. Yarmouth, Me.: Intercultural Press. 2002.
76. Harrison, D. A., & Shaffer, M. A. Mapping the criterion space for expatriate success: task and relationship based performance, effort and adaptation. The international journal of human resource management, 18(8), 2005.
77. Harzing, A. & Ruysseveldt, JV. International Human Resource Management. The Crom-well Press Ltd. Great Britain.2004.
78. Jagersma P.K., Cross – border alliances: advice from the executive suite, Journal of Business Strategy,2(1), 2005.
79. Javidan, M., Teagarden, M., & Bowen, D. Making it overseas. Hrvard Business Review 2010.
80. Jean-Robert Alcaras et al., « La « performance sociale » comme horizon ? Les directeurs départementaux de l'aide et de l'action sociales et leurs perceptions de la managérialisation », Revue française d'administration publique,n° 140, 2011.

81. Killing J.P. How to Make a Global Joint Venture Work, Harvard Business Review, No. 82310. 1982.
82. Lado, A., Wilson.M.,human resource systems and sustained competitive advantage; A competency- based perspective,academy of management review, 1994.
83. Lawrence, P., and Lorsch, J., "Differentiation and Integration in Complex Organizations" Administrative Science Quarterly 12, 1-30,1967.
84. Lee, Hung-Wen, National Chiayi University, Taiwan, Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment .
85. Lee, L. Y., & Sukoco, M. B. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience. The international journal of human resource management, 21(7), 2010.
86. Loubna Barmaki, Driss Aitcheikh, Développement Durable et Management : Quel lien ? Pour quelle performance ? Cas de Six Entreprises Industrielles Maroaaines, Revue Congolaise de Gestion » Numéro 21 – 22, 2016| .
87. Malinowski, C., Paik, Y. & Segaud, B. How to improve repatriation management: Are mo-tivations and expectations congruent between the company and expatriates?International Journal of Manpower. Bradford: Vol. 23, Iss. 2002.
88. Mezias, J. M., & Scandura, T. A. A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. Journal of International Business Studies, 36, (2005).
89. Miliman.J, Von glinow.M.A., Nathan.M., organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies : implications for congruence theory, academy of management review, 1991.
90. Muhammad Awais Bhatti, Veera Pandiyan Kaliani Sundram & Hoe Chee Hee,Expatriate Job Performance and Adjustment: Role of Individual and Organizational Factors,Journal of Business & ManagementVolume 1, Issue 1 ;2012.

91. Nguyen, N. T., Biderman, M. D., & McNary, L. D. A validation study of the Cross-Cultural Adaptability Inventory. International Journal of Training and Development,14(2), 2010.
92. Osman-Gani, A. M., & RockstuhI, T. Antecedents and consequences of social network characteristics for expatriate adjustment and performance in overseas assignments: Implications for HRD. Human resource development review, 7, 2008.
93. Paik, Y., Parboteeah, P. K., & Shim, W. The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. International Journal of Human Resource Management, 18(10), 2007.
94. Pamela L. Cox et al, repatriate adjustment and turnover : the role of expectations and perceptions, review of business and finance studies, university of Newyork at Oswego, vol 4, No 1, 2013.
95. Pfeffer, J. Competitive advantage through people. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
96. Porter, M.E. Competitive strategy: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1980.
97. Prahalad,C.K.,and Doz,Y. The Multinational mission:Balancing global demands and Global vision,NewYork:Free Press,1987.
98. Prahalad,C.K.,and Doz.Ym An approach to strategic control in MNCs,Sloan Management Review,(Summer) . 1981.
99. Ramalu, S., Wei, C., & Rose, C. R. The effects of cultural intelligence on cross cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia. International Journal of Business and Social Science, 2(9), 2011.
100. Schuler,R.S.,Dowling,P.J.,and DeCieri,H, An integrative frame work of strategic International human resource management, Journal of Management,19(2), 1993.

101. Scott,W.R. The adolescence of institutional theory, Administrative Science Quarterly, 1987.

102. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. A social capital theory of career success. Academy of Management Journal, 44(2). 2001.

103. Selmer, J. Effects of coping strategies on sociocultural and psychological adjustment of western expatriate managers in the PRC. Journal of World Business, 34(1), 1999.

104. Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. Journal of Applied Psychology, 91(1), 2006.

105. Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. Teaching for Successful Intelligence: To Increase Student Learning and Achievement: SkyLight Professional Development. 2000.

106. Tucker, M. F., Bonial, R., & Lahti, K. The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. International journal of intercultural relations, 28, 2004.

107. Wasserman, S., & Faust, K. Social network analysis: Methods and Application. Cambridge, MA: Cambridge University Press. 1994.

108. Wang, X., & Rabindra, N. K. Nationality, social network and psychological well-being.International Journal of Human Resource Management, 15(4-5), 2004.

109. Wong, Annie ,Tran, Hoan , Expatriate management How can the expatriation process be improved, Jönköping University,2006.

110. Yoshitaka Yamazaki,Expatriate Adaptation A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA,*Management International Review volume 50,2010.*

- **Les thèses :**

111. Andrea Kloss, the integration of expatriates: how expatriates living in Denmark define integration, master's thesis in business language and culture, Copenhagen business school, 2010.

112. Anna Frandberg et al, the repatriation program as a process « case studies of ericsson and Nokia », master's thesis of international business administratio, Luela university of technology, 2005.

113. Frank Yawson, training and development of human resource in customs excise and preventive service in China, thesis submitted to the institute of distance learning, K wane Nkrumah university of science and technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of common wealth executive master of business administration, institute of distance learning,KNUST, 2009.

114. Johanna Carlsson and al, Swedish expatriate managers "barriers and issues experienced prior and during international assignments, master thesis in marketing, Lulea university of technology, 2009.

115. Sara Eriksson et al, international human resource training in Swedish MNCs: three case studies, master's thesis in business administration, Luela university of technology, junuary 2007.

116. YesheyKhandu, transformational leadership of expatriates and home country national managers: a comparison in the context of bhuton, master thesis, inbusiness administration, university of Twente, the Netherlands, 2010.

- **Les sites d'internet :**

117. Pauls, E. P. Assimilation, Retrieved 08/12/2017, from http://www.britannica.com/topic/assimilation-society

118. Rosado, C. Toward a Definition of Multiculturalism. rosado consutling for Change in Human Systems;1997. Retrieved from http://www.rosado.net/pdf/Def_of_Multiculturalism.pdf

119. Shyamal gomes, International Human Resource Management (IHRM): Conceptual Framework: Globalization, *anyflip.com › ccpe › lvfz › basic*.

قائمة المراجع

الملاحق



جامعـــــــــة جيلالي ليابس سيدي بلعـــــباس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

تحية واحترام

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال الدولية بعنوان :

أثر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على تحسين أداء الشركات الدولية

دراسة حالة شركة هاليبرتون الأمريكية"

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ويهدف إلى دراسة أثر إستراتيجية الموارد البشرية الدولية على تحسين أداء الشركات الدولية أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحثة بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة ( ) على الإجابة التي ترونها ملائمة .كما تأمل الباحثة أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكموحسن استجابتكم....

الباحثة

هواري فاتحة

القسم الأول : معلومات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

- **الجنس :**

 مذكر , مؤنث

- **الجنسية :**

جزائرية

جنسية أمريكية

غير ذلك يرجى التحديد .....

- **الخبرة العملية :**

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات وأقل من 10

من 10 سنوات وأقل من 15

من سنة 15 وأقل من 20

م 20 سنة فأكثر

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة استراتيجية الموارد البشرية الدولية , يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتي :

المحور الأول: تؤثر إستراتيجية التوظيف الدولي، على تحسين أداء الشركات الدولية.						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
1	الكفاءة التقنية للمرشحين معيار مهم لاختيار المدراء الدوليين من أجل تدنية التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية للشركة الدولي .					
2	مهارات المرشح في التعامل مع العلاقات مع الناس من الثقافات الأخرى معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية .					
3	قدرة المرشح على التعامل مع اللغة الأجنبية معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية .					
4	عدم التحيز العرقي أو الديني معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية.					
5	القدرة على التكيف والتفاعل الثقافي معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية .					
6	المؤهل العلمي والخبرة السابقة في العيش خارج الوطن معيار مهم لاختيار الشخص المناسب للمهمة الدولية.					

7	الدافع وراء التركيز على التوظيف من أعراق معينة ومن مواطني البلد الأم للشركة خصوصا هو عدم توفر مؤهلين من مواطني البلد المضيف أو صعوبة تدريبهم.					
8	يمكن أن يكون للأخطاء في عملية الاختيار أثر سلبي على نجاح عمليات الشركة في الخارج.					

المحور الثاني : تؤثر إستراتيجية التدريب الدولي ، على تحسين أداء الشركات الدولية.						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
9	إن الاستعدادات أو التحضيرات الثقافية تمكن المدراء الدوليين من التغلب على الصدمات الثقافية بسهولة أكبر، وبالتالي تكيفهم ونجاحهم في القيام بالمهمة الدولية.					
10	الغرض من التدريب قبل المغادرة هو تحسين مهارات العمل الحالية للموظفين وتكيف المغتربين مع ثقافة البيئة الأجنبية.					
11	يعتبر التدريب للتغلب على الحساسية الثقافية من أفضل الوسائل المساعدة على تكيف المغتربين في البلد المضيف .					
12	التخطيط الجيد للرحلة المسبقة، يوفر للمرشح وشريكيه نظرة مسبقة وواضحة تسمح لهما بتقييم مدى تقبلهما للبيئة الجديدة، وبالتالي تكيفهم ونجاحهم في القيام بالمهمة الدولية.					

13	تمنح الزيارات الأولية للمرشح من التعرف على عادات وتقاليد والظروف المعيشية للبلد المضيف.وبالتالي سهولة تكيفهم ونجاحهم في القيام بالمهمة الدولية.					
14	التدريب على تعلم اللغة الانجليزية مهم جدا لأنها تعتبر الأفضل للاستجابة للضغوط التنافسية في السوق.وهذا يساعد الموظف الدولي على التواصل بشكل جيد وبالتالي نجاحه في المهمة الدولية .					
15	التدريب على تعلم لغة البلد المضيف هو ضروري لتسهيل التكيف مع بيئة هذا البلد والتواصل مع أفراده. وبالتالي نجاحه في المهمة الدولية .					

المحور الثالث: تؤثر إستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي الدولي، على تحسين أداء الشركات الدولية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
16	يجب على المقيميين فهم الاهداف المرجوة من كل وظيفة.حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي.					
17	ينبغي على المقيميين شغل مناصب من نفس المستوى من أجل فهم أهداف الشركة المرتبطة بالمهام الدولية ، ومن ثم إصدار أحكام صحيحة في ما يخص أداء عمال المهام الدولية.					
18	يجب أن تتاح للمقيمين فرصة مراقبة الفرد بشكل متكرر أثناء قيامه بوظيفته.					
19	استخدام مقيم واحد للعديد من مدراء عمال المهام الدولية لا يعطي نتيجة ايجابية					

	وبالتالي يستحيل معرفة مستوى أداء الموظف الدولي.						
20	غالبا مايتواجد المقيم في الوطن الأم للمؤسسة ما يحول دون مراقبة مديري عمال المهام الدولية بشكل متكرر أثناء أداء عملهم .						
21	يجب التأكد من فعالية الأفراد من أجل تحديد قيمتهم داخل الشركة في حالة إجراء تقييم لهذه الأخيرة.حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي.						

المحورالرابع: تؤثر إستراتيجية التعويضات الدولي ؛ على تحسين أداء الشركات الدولية.						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
22	تهدف إستراتيجية التعويضات إلى تحقيق المساواة مع الشركات المنافسة وجعل التعويضات أداة استقطابية.					
23	الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتوجه نحو الأهداف في الشركة الأم هي عوامل تؤثر على إستراتيجية التعويض الدولية .					
24	خصائص سوق العمل والثقافة المحلية للبلد المضيف، ونوع الصناعة هي عوامل تؤثر على إستراتيجية التعويض الدولية.					
25	إستراتيجية التعويض الدولية تكون متسقة مع هيكل الإستراتيجية الشاملة للشركة واحتياجات العمل .					

26	إستراتيجية التعويض توفر للمغترب الحماية المالية من حيث المزايا، وتكاليف المعيشة والضمان الاجتماعي .					

المحورالخامس : يؤثر تكيف المغترب بعد العودة على تحسين أداء الشركات الدولية						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
27	يواجه العديد من المغتربين صعوبات في التكيف مع بيئة العمل في الشركة الأم عند عودتهم.					
28	عدم الرضا عن عملية الإعادةإلى الوطن الأم سببه وظيفته الجديدة والتي هي أقل مكانة من وظيفته الدولية وهذا ما يؤدي إلى فشله وبالتالي زيادة التكاليف.					
29	عدم الرضا عن عملية الإعادة إلى الوطن الأم سببه عدم زيادة الفوائد المالية وهذا ما يؤدي إلى ترك المغترب للشركة والبحث عن وظائف أعلى أجرا في شركة أخرى .					
30	ضعف التواصل المستمر بين المغترب والشركة الأم سبب مهم في الفشل في المهمة الدولية وبالتالي زيادة التكاليف.					
31	يجب أن يكون لدى الشركة والمغترب اتفاق يحدد نوع موقف المغتربين عند عودتهم لأنه يقلل من الغموض .					
32	بعد عودة المغتربين يجب على الشركة تقديم ندوات تدريبية تساعدهم على التكيف مع نمط الحياة الجديد للبلد الأم حتى تتمكن من الاحتفاظ بهم وبالتالي تحسين الأداء.					

المحور السادس : مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
33	أتمتع بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية المبادرة لحل المشاكل و التعامل مع الوضعيات الحرجة التي تواجهني أثناء قيامي بمهامي الدولية، مما قد يساعدني على التكيف مع عادات البلد المضيف و تحسين أدا ي					
34	أملكالقدرة على الإدراك الايجابي للاختلافات الثقافية مما يساعدني على بناء علاقة أفضل مع مواطني البلد المضيف و فهم أعمق لهم.					
35	تجاربي السابقةتساعدنيعلى تحسين أدائي الوظيفي.					
36	العلاقات القائمة بيني وبين مواطني البلد المضيف و الأصدقاء، تساعدني في الحصول على الدعم الاجتماعي من طرف مواطني البلد المضيف، و هذا الدعم يساعدني على التكيف في البلد المضيف و تحسين ادائي الوظيفي.					
37	يساعدني التدريب اللغوي على التكيف وقيامي بمهمتي الدولية					
38	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي .					
39	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي مهمتي الدولية بدقة .					
40	تواجهني صعوبات في أداء مهمتي الدولية قد تعيق أدائي الجيد لمهمتي .					
41	أحب عملي بالشركة ولا أفكر في البحث عن العمل في شركة أخرى					

انذ ـــــ ت

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية الموارد البشرية الدولية على أداء الشركات الدولية، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على شركة دولية وهي شركة هاليبرتون، وقمنا بتصميم استمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على المغتربين بالشركة محل الدراسة. وبعد استرجاعها، تم معالجة البيانات إحص ئيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، ومناقشة النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن: لاستراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة بعدا استراتيجيا، وأنها تولي أهمية كبيرة لكل عناصر استراتيجية الموارد البشرية الدولية، وأن استراتيجية الموارد البشرية الدولية وبجميع عناصرها تؤثر إيجابا على أداء الشركة الدولية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الموارد البشرية الدولية، إدارة المغتربين، الأداء الوظيفي، أداء الشركات الدولية.

Abstract:

This study aims to determine the impact of the international human resources strategy on the performance of international companies, adopting the descriptive analytical approach where we conducted a field study on an international company, Halliburton, and we designed a form as a basic tool for data collection, including a set of phrases that measure the variables of the study, and has been distributed to expatriates in the company in question. After retrieving it, the data were processed statistically using the Social Science Statistical Packages Program, and then we presented and analyzed the results of the study, and discussed the results.

This study results that the company's international human resources strategy studied has a strategic dimension, it attaches great importance to the various elements of the international human resources strategy. and that the international human resources strategy and all its components positively affect the performance of the international company under study.

Key words: international human resource strategy, expatriate management, job performance, international corporate performance.