

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مقياس

الإدارة الدولية للموارد البشرية

مقدمة لطلبة الثانية ماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد:

د. أقطي جوهرة

الموسم الجامعي: 2014-2015

مقدمة

ترتبط الإدارة الدولية للموارد البشرية بثلاثة مقاربات هي:

1. تمديد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى سياق دولي وهو المقاربة التي تعرف لدى بعض الباحثين بإدارة الموارد البشرية الدولية حيث تعود كلمة "الدولية" إلى الموارد البشرية، رغم أن أغلب الباحثين لا يفرقون بين مصطلحي الإدارة الدولية للموارد البشرية أين تعود كلمة "الدولية" إلى الإدارة، وإدارة الموارد البشرية الدولية. وسترکز هذه المطبوعة على المقاربة الأولى من خلال ثمانية محاضرات كاملة أين سيتم تغطية أهم ما توصلت إليه البحوث في هذا الموضوع حول ممارسات الإدارة الدولية البشرية الدولية.

2. إدارة التباينات الثقافية للموارد البشرية، وسيتم التطرق إليه من خلال محاضرة مفصلة.

3. إختلاف ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الدول حيث ركزت البحوث على إدارة الموارد البشرية في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، ودول شرق آسيا والصين، وإدارة الموارد البشرية في أوروبا كبريطانيا. وهو ما لم تتضمنه هذه المحاضرات على أن يتم التطرق إليه في طبعة أخرى متجددة لهذه المحاضرات أين سيتم فيها تحديث الاحصائيات والبحث عن أحدثها كما سيتم دمج بعض البحوث الشخصية هي في طور الانجاز حول بعض المواضيع الضمنية في الإدارة الدولية للموارد البشرية.

وفيما يلي توضيح لمحتوى هذه المحاضرات وأهم أهداف المرجو تحقيقها من المقياس:

❖ وصف المقياس:

يغطي مقياس الإدارة الدولية للموارد البشرية مدخل لهذه الإدارة إنطلاقاً من توجه المؤسسات نحو الدولية أين تنشط خارج حدود دولة واحدة وانطلاقاً من الهياكل التنظيمية المختلفة التي يمكن أن تتبناها هذه المؤسسات الدولية تنمو حاجتها إلى إدارة الموارد البشرية وهو ما سيتم توضيحه في المحاضرة الأولى، ثم يتم توضيح ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية انطلاقاً من تشكل الموظف الدولي عن طريق سياسة التوظيف الدولية ومعالجة مشاكل التكيف لدى المغتربين، ثم توضيح الجوانب التدريبية المهمة لدى الموظف الدولي والأهداف التطويرية بالتركيز على قضية المسار المهني له، وأيضاً فهم مشاكل التعويضات الدولية وإدارة الأداء للموارد البشرية الدولية خاصة وأن هذين النشاطين يواجهان تحديات خاصة على غرار تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية، خاصة فيما يرتبط بازواجية مهمة القائمين بإدارة الأداء من جهة، والاختلافات في مستويات المعيشة والإدراك الثقافي لذلك، وتباين القوانين الدولية فيما يخص سياسة التعويضات من جهة أخرى، هذه الأخيرة لها تأثيراتها الكبيرة على عودة الموظف الدولي إلى الوطن وسيتم التفصيل في أهم مشاكل العودة للوطن وأهم نماذج الحلول المقترحة، كذلك ستركز هذه المحاضرات على عمل المرأة في الخارج خاصة في المناصب الإدارية وما يرتبط بهذه القضية من تداعيات، وهو ما يقود إلى توضيح التباينات الثقافية عبر الدول من خلال نموذج Hofstede وتأثيره على الممارسات الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات.

❖ المعارف السابقة المطلوبة:

على الطالب الذي سيدرس هذا المقياس أن يلم بمجموعة معارف حول إدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية والحديثة، معارف حول إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات، إضافة إلى أخذ فكرة كافية عن كل من الإدارة الاستراتيجية والإدارة الدولية.

❖ أهداف المقياس:

بعد إكمال تدريس هذه المحاضرات على الطالب أن يكون قادر على:

- ✓ فهم دوافع التوجه نحو العمل خارج حدود دولة واحدة وأهم النماذج الدولية للشركات، وحاجتها الماسة إلى إدارة دولية للموارد البشرية.
- ✓ إدراك كيفية تشكل الموظف الدولي، وأهم مميزات سياسة الاختيار الدولية وطرق التوظيف الدولية الثلاثة بالتركيز على إيجابيات وسلبيات كل طريقة، مع الوعي بأهم المشاكل التي تواجه المغتربين فور تعيينهم وأثناء أدائهم للمهام الدولية.
- ✓ الوعي بأهم المشاكل المرتبطة بالتعويضات الدولية، والتفرقة بين الطرق الثلاثة لحساب التعويضات الدولية، وما يرتبط بكل طريقة من تحديات.
- ✓ إدراك مفهوم إدارة الأداء، وما يواجهه من تناقضات.
- ✓ حصر أهم الجوانب في التدريب الدولي.
- ✓ الإحاطة بأهم مشاكل العودة للوطن، والنماذج المقترحة لحلها.
- ✓ التمكن من معالجة قضية عمل المرأة بالخارج في مناصب إدارية عليا.
- ✓ فهم أهم أبعاد ومؤشرات قياس التباينات الثقافية بين الدول، وإدراك طبيعة ثقافة مجموعة من الدول، وانعكاسات هذه التباينات الثقافية على الممارسات الإدارية في المؤسسة.

المحاضرة (1): التوجه نحو الأعمال الدولية

❖ أهداف المحاضرة:

بعد إكمال المحاضرة الأولى على الطالب فهم ما يلي:

- ✓ أسباب توجه الشركات إلى الأسواق الدولية.
- ✓ النماذج التنظيمية الدولية.
- ✓ الحاجة إلى الإدارة الدولية للموارد البشرية.
- ✓ الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية والإدارة الدولية للموارد البشرية.
- ✓ أهم تحديات الإدارة الدولية للموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات.

تمهيد:

سيتم الانتقال من المؤسسة المحلية إلى المؤسسة الدولية من خلال فهم أسباب هذا الانتقال وأهم الهياكل التنظيمية التي ستمر عليها، ثم تقديم فكرة عامة عن الإدارة الدولية للمورد البشرية.

1- دوافع التوجه نحو الأعمال الدولية:

تتجه الشركات في نموها إلى خارج حدود دولة ما بحثا عن أسواق جديدة، ويحكم ذلك العديد من الدوافع أهمها:

1. الاتفاقيات التجارية:

تزداد المعاملات التجارية بين الدول أو داخل إقليم معين، لذلك برزت العديد من الاتفاقيات التجارية مثل منظمة التجارة العلمية (World Trade Organization WTO)، الاتحاد الأوروبي (European Union)، اتفاقية التجارة الحرة في شمال أمريكا (North American Free Trade Agreement NAFTA)، اتفاقية دول جنوب شرق آسيا (Association of South East Asian Nations ASEAN)، وهو ما يساهم في تخفيض العوائق التجارية وفتح الأسواق. حيث وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية نجحت أغلب الدول المتقدمة في تحرير تجارتها العالمية نتيجة سرعة نمو اقتصادها في كل أنحاء العالم.

جعل ذلك الحكومات المحلية والوطنية تدعم وتشجع الاستثمارات الأجنبية والتجارة الحرة، ونتيجة لذلك ظهرت مختلف التقسيمات التجارية للدول على غرار الدول المتقدمة مثل دول أوروبا الغربية، شمال أمريكا، آسيا من المحيط الهادي إلى الصين، جنوب آسيا، أمريكا اللاتينية، أوروبا الشرقية، الشرق الأوسط، وإفريقيا.

2. البحث عن أسواق جديدة وتخفيض التكاليف:

إن التنافس العالمي مع ارتفاع جودة المنتجات والخدمات جعل كل الشركات مجبرة على البحث عن أسواق جديدة لتعظيم عوائدها وتخفيض التكاليف.

3. سرعة وكثافة الاتصال العالمي:

نتيجة التطورات التكنولوجية والتوجه نحو الرقمية (الاتصالات السلكية، الانترنت مواقع الويب العالمية الواسعة WWW، الألياف الضوئية، الهواتف المحمولة الذكية... الخ) جعل الاتصال عبر العالم أكثر سهولة وسرعة وهو ما يساهم في زيادة التنافس بين العمليات الدولية، فروع الشركات، سلاسل التوريد، كما يزيد من حدة المنافسة، كما يمكن من توفير معلومات عن معايير الحياة لمختلف شعوب العالم وطرق تفكيرهم ورغباتهم ما يساهم في خلق توقعات عالمية حول جودة الحياة.

4. التطور السريع وانتقال التكنولوجيا الجديدة:

يتم حاليا تطوير تكنولوجيات جديدة في العديد من دول العالم، ونظرا لارتفاع المستوى التعليمي في العالم وتطور الاتصال فإن هذه التكنولوجيات الجديدة سيحصل عليها كل من يشاء. وهو ما جعل الشركات تبحث عن الجودة العلمية للمنتجات.

5. تحسن التعليم العالمي وبروز مجموعة أساسية من المواهب العالمية:

تحسين التعليم في العالم مكن الشركات من انتاج منتجات وخدمات عالمية نتيجة ارتفاع مستوى توقع رغبات المستهلكين في العالم. كما أنتج ذلك ظهور مواهب عالمية وأساسية تمكن الشركات من العمل في كل دول العالم.

6. ارتفاع مستوى السفر والهجرة:

فالسفر الدولي أصبح أسهل، أسرع وأرخص، فآلاف الملايين من الأفراد يسافرون إلى دول مختلفة خلال كل عام من أجل أداء مهام دولية. هؤلاء الأفراد يتمكنون من التعرف على أنماط الحياة في الدول الأخرى والتي قد تكون أفضل من بلدانهم مما يجعل أنواقهم ورغباتهم وحتى سلوكياتهم تتغير. جزء كبير منهم يعترف بتوفير هذه الاختلافات الموجودة بين الدول لفرص انتاج وتسويق المنتجات والخدمات. كما أن جزء كبير من الأفراد يهاجرون إلى دول أخرى بحثا عن فرص العمل الأفضل.

7. التشارك في المعرفة:

إن نشاط الشركات في كل دولة يمكنها من نقل فلسفتها تماما مثلما يتم نقل التكنولوجيا إلى الفروع الأجنبية وهو ما يسرع انتشار المعرفة.

8. التجارة الإلكترونية:

ساعد تطور تكنولوجيا الاتصال على إجراء المعاملات التجارية الكترونياً بين ثلاثة أطراف رئيسية هم المؤسسات، المستهلكين، والحكومات.

9. تكامل الثقافات وطلبات المستهلكين:

نتيجة التكامل بين الثقافات والقيم أصبحت طلبات المستهلكين أكثر شيوفاً والتوجه نحو منتجات وخدمات معينة في كل العالم، وبالرغم من ذلك لا تزال التباينات الثقافية بين الدول تشكل تحدياً لنشاط الشركات عبر حدود الدول (Briscoe et al, 2012).

2- نمو وسرعة الأعمال الدولية:

نتيجة سرعة تطور داوفاً التوجه نحو الأعمال الدولية، فإن توجه الشركات نحو تدويل أعمالها أصبح أكثر سرعة وعداد، وهو ما يسميه البعض بالعولمة. وسواء تم استخدام مصطلح التدويل internationalization أو العولمة Globalization فذلك يشير إلى ارتفاع التفاعل والترابط والتكامل بين الأفراد، الشركات، الثقافات، والدول. وهو حقيقة جعلت الأعمال الدولية تستمر في النمو من حيث عدد ونوع المؤسسات التي تنشط في عدة دول، وحجم الاستثمارات الأجنبية.

وتشير الإحصائيات القومية سنة 2010 أن أكثر من 82000 شركة متعددة الجنسيات لها أكثر من 810000 فرع وتوظف أكثر من 77 مليون فرد في العالم. وهذا العدد في تزايد سنوي. بينما تعرف الاستثمارات الأجنبية انخفاض كبير في حجم الاستثمارات الأجنبية الجديدة في الفترة 2007-2009 نتيجة الأزمة الاقتصادية والمالية. وبالرغم من هذه الأزمة فهي لم تؤثر على نمو أسواق الدول السائرة في طريق النمو مثل دول BRIC (البرازيل، روسيا، الهند، والصين) (Briscoe et al, 2012).

بدأ التوجه نحو الأعمال الدولية مع الشركات الكبرى للدول المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، فرنسا، واليابان. ومن ثم مس الشركات الكبرى والمتوسطة في باقي الدول.

كما أن أغنى 500 شركة في العالم من حيث العوائد المالية موجودة في أكثر من 35 دولة في العالم حسب إحصائيات سنة 2000. وفي 2010 أصبحت 60 دولة تشمل قائمة 2000 شركة أفضل من حيث حجم المبيعات، الأرباح، الأصول، وسعر الأسهم السوقية (Briscoe et al, 2012).

إن هذه الإحصائيات وأخرى تؤكد زيادة مستوى التدويل نتيجة انفتاح الأسواق والتنافسية بين الشركات في خارج حدود الدولة الواحدة. وهو ما يفرض على هذه الشركات تطوير قدرتها التنافسية من خلال تخفيض التكاليف، الجودة الأعلى، سرعة الخدمات، خدمة الزبون (التوجه نحو الزبون)، والابتكار في كل من البلد الأم والبلدان المضيفة. ونتيجة لذلك على إدارة الموارد البشرية أن توظف، تطور، وتحفظ المواهب التي تحسن التنافسية العالمية للشركات.

1. الهيكل التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات:

تم تطوير مقاربات متكاملة حول التفاعل بين المحيط، الاستراتيجية، والهيكل، والجدول (1) يلخص هذه المقاربة التي تعتمد على أن تعظيم أداء الشركة يتحقق من خلال الموازنة بين الاستراتيجية ومتطلبات المحيط، وبين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

الجدول (1): المحيط، الاستراتيجية، الهيكل، أنظمة وعمليات الشركات متعددة الجنسيات

المحيط التاريخي	محيط الصناعة	الاستراتيجية	الهيكل	الأنظمة والعمليات
التغيرات في المحيط الدولي	أنماط التنافس الدولي	استراتيجية الشركة	الهيكل التنظيمي للشركة	آليات الرقابة في الشركة

Source : Martinez and Tarillo, 1989

أول مثال عن الباحثين الذين اعتمدوا على هذه المقاربة (Bartlett and Ghoshal, 2000) وقدم أربعة أنواع من هياكل الشركات متعددة الجنسيات هي: متعدد محليا multidomestic، دولي international، عالمي global، وأمي transnational.

أ. النموذج التنظيمي المتعدد محليا:

في الفترة ما بين الحربين العالميتين تميزت بارتفاع الاحساس بالقومية، حيث أصبحت الدول في تلك الفترة أكثر توجه نحو فرض الرسوم الجمركية والحماية التجارية. ميزت هذه الفترة اختلاف في تفضيلات المستهلكين وأنماط التواصل في ظل هذه الظروف كان هناك تفضيل للشركات الوطنية. لذلك فإن توجيه استراتيجية الشركات متعددة الجنسيات نحو مركزية الانتاج بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتجميع بين صادرات عدة دول، كان أمر مستحيل في ظل ارتفاع الرسوم الجمركية والعوائق اللوجيستية، وحتى تستطيع الشركات متعددة الجنسيات التنافس مع الشركات الوطنية عليها انشاء مصانع ومنشآت أجنبية فرعية. ونتيجة لاختلاف تفضيلات المستهلكين وارتفاع حواجز الاتصال أدى إلى التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث أن للفروع الخارجية استقلالية عن المقر الرئيسي. وحاليا يتميز الهيكل المتعدد محليا بعدة خصائص. وأحسن مثال عن الصناعات التي تميل إلى هذا النوع من التنظيم هي صناعة المنتجات المحلية، حيث أن الشركات في مثل هذا النوع من الصناعات تفضل اتباع استراتيجية "تعدد المحليات" التي تعطي الأهمية للفرع في الاستجابة التنافسية. وهنا تكون المنتجات والخدمات مختلفة حتى تتوافق ومختلف الطلبات المحلية وهذا ما يعرف بهيكل الاتحاد اللامركزي. فتلجأ الشركات متعددة الجنسيات إلى التوجه نحو الملكية العائلية للفروع حيث أن الرقابة والتطبيق بين الفروع الخارجية يكون غير رسمي ويعتمد على الاتصال الشخصي المباشر مع مدراء الفروع، كما أنه يعتمد على الثقة في قرارات مدراء الفروع مع بعض الأنظمة الرقابة المالية البسيطة.

2. النموذج التنظيمي الدولي:

ميزت الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية نمو الطلب العالمي وكانت الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في هذه الفترة حيث أن أغلب الشركات الأوروبية كانت منشغلة بإعادة بناء أنشطتها المحلية في الوقت الذي لم تتأثر الشركات الأمريكية بالحرب العالمية الثانية تقريبا. وقامت الشركات الأمريكية بتطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة لذلك أصبحت مجبرة على البحث عن أسواق دولية نظرا لتوفر فرص كثيرة. وبدأت فيما بعد في إنتاج منتجاتها في الفروع الانتاجية لها المتواجدة في أوروبا الغربية والدول المتقدمة.

وتعكس كلمة "الدولي" دورة حياة المنتج الدولية والتي توصف بالعملية الدولية، ويعد العامل الأساسي في نجاح العملية الدولية هو نقل المعرفة (خاصة التكنولوجيا) إلى الفروع. والتي تتطلب توزيع الابتكارات بعدما تم تطويرها في البلد الأم. إن المثال الكلاسيكي عن الصناعة الدولية هي صناعة الاتصالات، وفي ظل الهيكل التنظيمي الدولي فإن نقل المعرفة والخبرة إلى الدول الأقل تقدم تكنولوجي تعد هي المهمة الأساسية. وتبقى بعض الحرية للفروع في تبني المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، لكن التنسيق والرقابة من قبل المقر هو أكثر أهمية في ظل الهيكل الدولي مقارنة بالهيكل متعدد المحليات. فالفروع تابعة للمقر (الشركة الأم) من حيث المنتجات، العمليات والأفكار الجديدة.

"الاتحاد التنسيقي"، أو "الهيكل الوظيفي" هي أسماء أخرى تطلق على هذا النموذج التنظيمي الدولي. وللثقافة الإدارية لهذه الشركات تلاؤم كبير مع الهيكل الدولي، حيث تستند هذه الثقافة على الإدارة المحترفة، التي لها استعداد لتحمل المسؤولية، وفي ذات الوقت فإن الشركات هنا تستخدم نظم إدارية متطورة وموظفين متخصصين حتى تحافظ على الرقابة العامة.

3. النموذج التنظيمي العالمي:

بدأت الفترة في ما بين 1960 و1970 التخفيضات في الرسوم الجمركية تظهر تأثيرها. صاحب هذه الفترة انخفاض تكاليف المواصلات وعوائق الاتصال. إضافة إلى أن التكنولوجيات الإلكترونية الجديدة زادت من الحد الأدنى لكفاءة العديد من الصناعات وأخيرا أصبحت تفضيلات المستهلكين أكثر تجانس نتيجة زيادة معدلات السفر والتواصل. كل هذه التطورات جعلت المنتجات أكثر معيارية. إن معيارية تفضيلات وحاجات الزبائن صنع مركزية وتكامل مربح. حيث أن تنافسية الشركة في دولة ما أصبح يعتمد على تنافسياتها في دول أخرى. إن المثال الكلاسيكي للنموذج التنظيمي العالمي هو الصناعة الإلكترونية والإستراتيجية الأفضل في هذه الصناعات هي اعطاء الأولوية للكفاءة حيث استخدمت هذه الإستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات اليابانية. في ظل الهيكل العالمي تكون فيه مركزية للأصول، الموارد، والمسؤوليات.

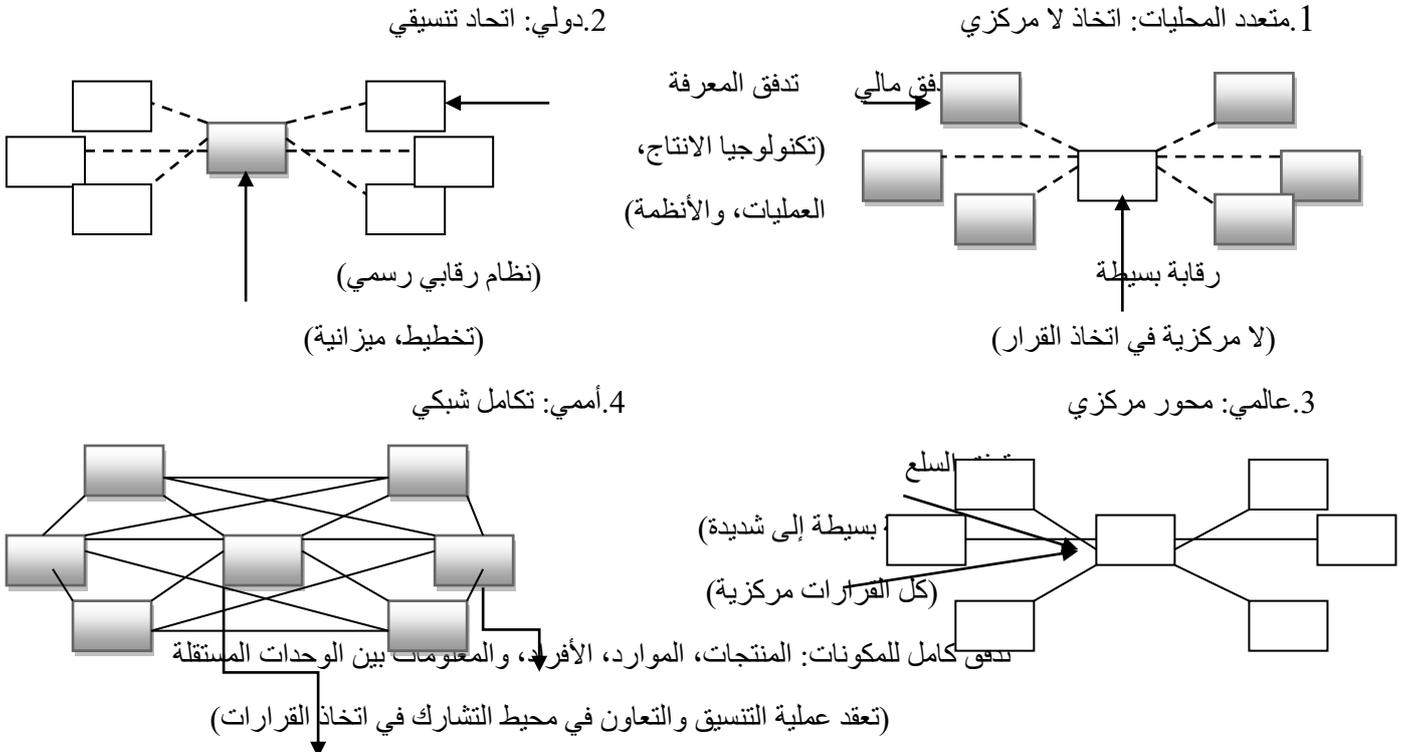
حيث أن دور الفروع محدد بالبيع والخدمة، فمقارنة بالفروع في المنظمات المتعددة محليا، أو المنظمات الدولية فإن المنظمات العالمية أقل استقلالية في الممارسات. وهنا يسمى الهيكل بـ المحور المركزي، وهذا النوع من التنظيم يتمشى مع العمليات والمعايير الإدارية في الشركات اليابانية. إن مركزية اتخاذ القرار والرقابة يسمح لهذه الشركات بالمحافظة على تعقد النظام الإداري مما يتطلب اتصال مكثف والتزام شخصي.

4. النموذج التنظيمي الأممي (الكوني):

في أواخر السبعينات زاد اهتمام الدول المضيفة بمدى تأثير الشركات متعددة الجنسيات على الميزان التجاري، توظيف مواطني البلد المضيف والتنافسية الدولية لاقتصادياتهم. ونتيجة لذلك بدأت الدول المضيفة في ممارسة قوتها السيادية، تم إعادة وضع الرسوم الجمركية لتحديد الاستثمارات الأجنبية المباشرة، إضافة إلى جهود أخرى تمد عمليات العولمة في البلدان المضيفة. استخدام البرمجيات أصبح مهم في نمو عدد كبير من الصناعات (من الاتصالات إلى الحاسوب ثم الإلكترونيات) هذه التطورات سهلت رد فعل المستهلكين، الذين بدؤ يبحثون ثانية عن الحاجات المحلية. والمشكلة أنه لا يمكن العودة مرة أخرى للمنظمات متعددة المحليات، لأن الابتكارات الدولية والكفاءة العالمية لا تزال أهم العوامل التنافسية، وعلى الشركات أن تهتم بكل من الكفاءة العالمية، الاستجابة المحلية، والتعلم الدولي في نفس الوقت، لذلك يجب أن تكون استراتيجية الشركة متعددة الجنسيات أكثر مرونة، ترك كل قرار استراتيجي يعتمد على التطورات الخاصة فأصبحت الاستراتيجية غير واضحة. إن الاستراتيجية في ظل النموذج الأممي يجب أن تعتمد على تخطيط استراتيجي متين حتى تكون تكيفية أو متزايدة أو ملخبطة أو ظاهرة. نوع الملائمة بين الهيكل والإستراتيجي هنا يكون مرن. وتكلم Bartlett and Ghoshal عن الهيكل الشبكي المتكامل الذي يربط بين كل وحدات الشركة. بينما الأصول، الموارد، والقدرات لا تكون مركزية بالكامل ولا لامركزية بالكامل بحيث أن لكل فرع خبرة ودور استراتيجي متميز مما يجعل الشركة تعتمد على مجموعة "مراكز إستراتيجية" ولكل مركز (فرع) دور استراتيجي في منطقة معينة. وفي هذه الحالة بنت الشركة شبكة من المراكز الاستراتيجية.

يمكن تلخيص أهم خصائص النماذج التنظيمية الأربعة في الشكل الموالي:

الشكل (1): خصائص النماذج التنظيمية الدولية



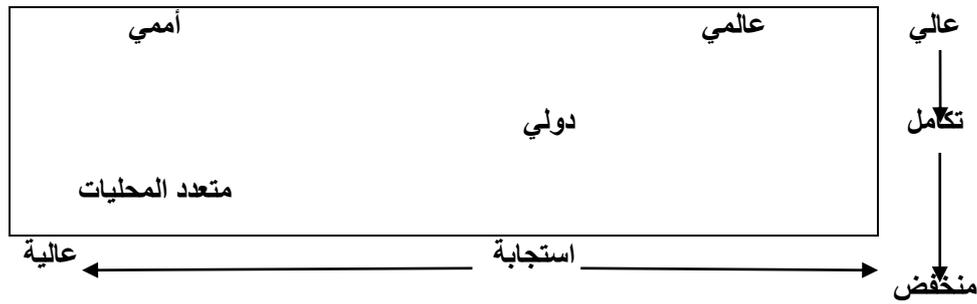
Source : Bartlett and Ghoshal, 2000

3- نموذج الاستجابة المتكامل (Integration-Responsiveness I-R)

قدم Bartlett and Ghosal (2000) إطار الاستجابة المتكامل (أنظر الشكل (2)) يتم تبنيه كعدسة عالمية على كل من المحتوى الاستراتيجي والعمليات التنظيمية التي تحدد أنشطة الشركة متعددة الجنسيات، حيث تعود جذور هذا الإطار النظري إلى منتصف 1970 في دراسة لـ C.K Prahalad and Yves Doz.

بينما يشير Rugman, 2002 أن هذا الإطار النظري قد تكون له جذور قديمة في كتاب Fayerweathers (1960-1969) الذي قدم نموذج (الإنفراد مقابل التجزئة)، وبغض النظر عن جذوره الدقيقة، يبقى إطار الاستجابة المتكاملة أفضل أداة لتشخيص تصادم الطلبات في الشركات متعددة الجنسيات، من حيث كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

الشكل (2): إطار الاستجابة المتكامل



Source : Bartlett and Ghosal, 1989

يمثل المحور العمودي التكامل العالمي ويتطلب تنسيق مركزي للمقر الرئيسي، بينما يمثل المحور الأفقي الاستجابة المحلية أو اختلاف الاستجابات وهو ما يؤثر على إستراتيجية الفروع وقراراتها.

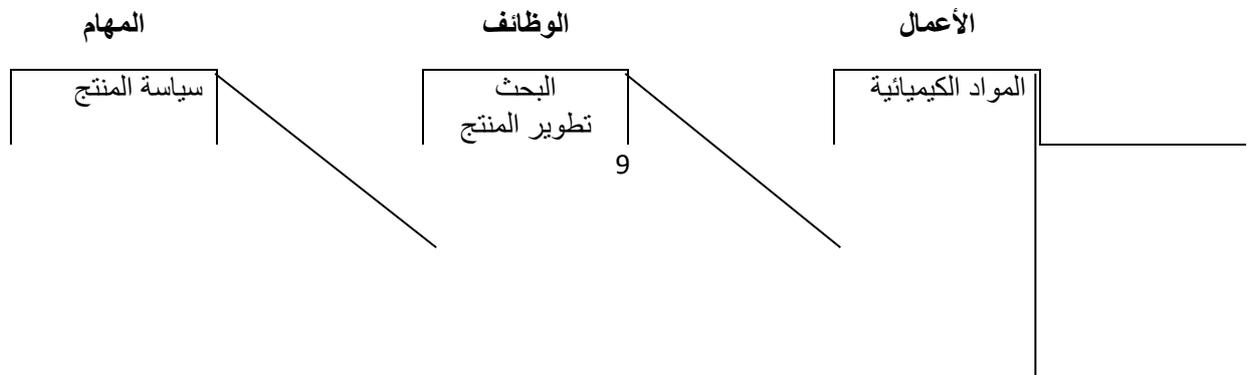
في تفصيل لإطار الاستجابة المتكامل حسب Prahalad and Doz, (1987) فإن النماذج التنظيمية الأربعة التي قدمها Bartlett and Ghosal يمكن أن يتم تحديدها بموقعها حسب مستويات الاستجابة والتكامل.

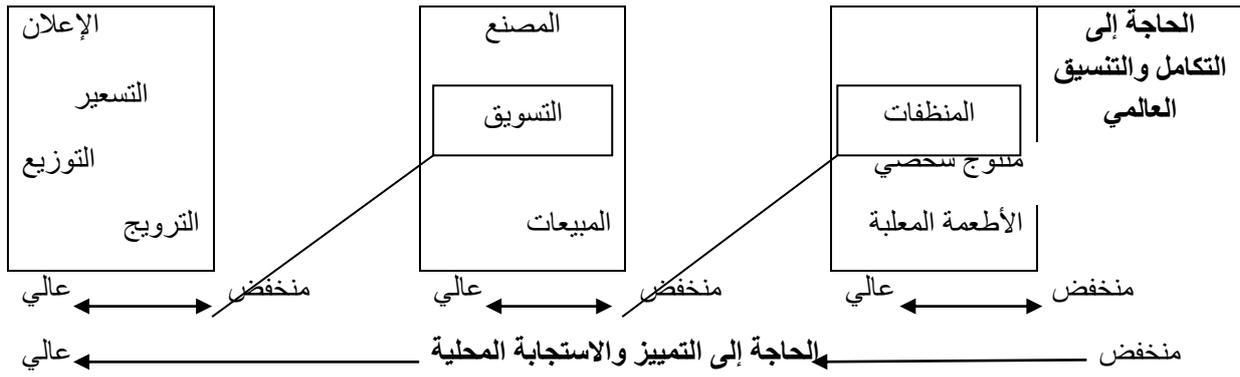
وبالرغم من أن هذا الإطار يلخص مختلف النماذج التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات، توجد قضايا إضافية يجب التركيز عليها هي:

أولاً: مكان النموذج الأممي في الزاوية اليمنى العليا لا يعني أنه دائماً عالي الاستجابة والتكامل فقد يكون أكثر تكامل أو أكثر استجابة حسب الحالة. ويوضح الشكل (3) الحاجات المشتركة للتكامل العالمي والاستجابة المحلية في إستراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية والمهام لـ Unilever.

ثانياً: فيما يتعلق بجانب التعلم الدولي والابتكار السائد في المنظمات الدولية، فهو مهم أيضاً في المنظمات الأممية لكن لم يتم توضيحه بشكل كافي في هذا الإطار. وهذا ليس شيء مفاجئ لأن الذين طوروا الإطار لم يميزوا المنظمات الدولية. وهذا ما يخلق صعوبة تحديد موقع نموذج المنظمات الدولية في الإطار، حيث وضعه بعض الباحثين مثل Sundaram and Black, 1992 تماماً مثل النموذج الأممي، بينما وضعه آخرون مثل (Ghoshal and Nohra, 1993) في الزاوية اليسرى السفلى (وهو الأقرب إلى الصح).

الشكل (3): التكامل واختلاف الحاجات عند Unilever





Source : Prahalad and Doz, 1987

بعد التطرق إلى تطور النماذج الدولية للشركات المتعددة الجنسيات وتوضيح لعلاقتها بكل من الاستراتيجية والمحيط، سيتم يلي توضيح أسباب زيادة الحاجة إلى إدارة موارد بشرية دولية.

4- الإستراتيجية والإدارة الدولية للموارد البشرية

توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى نمو الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الدولية عددها Scullion (2001) فيما يلي:

- سرعة التوجه نحو الدولية والمنافسة العالمية زادت من عدد الشركات متعددة الجنسيات، مما أدى إلى زيادة حركة الموارد البشرية.
- زيادة الاعتراف بفعالية إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح أو فشل الأعمال الدولية، حيث أصبح نجاح الأعمال العالمية يعتمد على جودة الإدارة في الشركات متعددة الجنسيات.
- فشل أو انخفاض أداء الموظفين الدوليين قد مكلف من الناحية البشرية والمالية، كما أن هناك تكاليف غير مباشرة لانخفاض أداء الموظفين الدوليين مثل الضرر بعلاقة الشركة مع الزبائن الأجبيين.
- عادة ما يواجه تطبيق الاستراتيجيات العالمية نقص للمواهب الإدارية الدولية.
- قضايا إدارة الموارد البشرية الدولية زادت أهميتها في كل المنظمات بسبب النمو السريع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها دولياً في السنوات الأخيرة، في الوقت الذي تؤكد فيه البحوث مثل دراسة (Forster, 1999) أن النظريات الدولية التي تم تطويرها في الشركات متعددة الجنسيات ليست كافية لتفسير المؤسسات الصغيرة.
- الابتعاد عن الهياكل الهرمية التقليدية نحو الهياكل الشبكية للشركات متعددة الجنسيات سهل العلاقات الشخصية وقنوات الاتصال الأفقية، وللموارد البشرية دور مهم في المنظمات الشبكية.
- تؤكد الدلائل أن استراتيجية الموارد البشرية تلعب دور مهم في التطبيق والرقابة في المؤسسات الدولية.

5- الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية:

تختلف إدارة الموارد البشرية عن الإدارة الدولية للموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

- زيادة عدد النشاطات (ضرائب دولية، مسؤولين خارجيين، خدمات الأجانب، خدمات تحويل اللغة... الخ).
- آراء ووجهات نظر عالمية.
- تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية لمحيط العمل الدولي.
- ضرورة التعامل العادل مع مختلف الجنسيات.

6- أهداف الإدارة الدولية للموارد البشرية:

- توفير موارد بشرية كفوة وذات خبرة.
- التعرف على العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة.
- اكتشاف أنماط مختلفة من التفكير والسلوكيات.
- خلق ثقافة تعلم تتميز بالانفتاح.
- تطوير وتحسين العلاقات داخل وخارج حدود المنظمة.
- رفع روح الحركة وتحفيز سياسات التغيير.
- اكتشاف مختلف الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.

7- تحديات الإدارة الدولية للموارد البشرية:

تكمن أهم التحديات التي توجه الإدارة الدولية للموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في التباين الثقافي والدولي، ويمكن تصنيف هذا التباين كما يلي:

- الخصائص التعليمية للفروع (مستوى الأمية، مدى انتشار التعليم العالي، مدى توفر التدريب الفني المتخصص، وتوجهات المواطنين نحو العلم والتعلم، مدى التوافق بين المخرجات التعليمية المتاحة وحاجات سوق العمل).
- الخصائص الاجتماعية: وتشمل القيم الثقافية السائدة بخصوص الإدارة وضرورة تطبيق الطريقة العلمية في الحياة، وتجميع أو تراكم الثروة وتحمل المخاطرة والانجاز.
- الخصائص السياسية والقانونية: وتشمل القواعد القانونية المنظمة للسوق، والدفاع القومي والسياسات الخارجية، الاستقرار السياسي والمنظمات السياسية القائمة والدرجة التي يمكن بها التأثير في هذه المنظمات أو تغييرها.

- الخصائص الاقتصادية: وتشمل قواعد ونظم البنك المركزي بالدولة، ودرجة الاستقرار الاقتصادي، ومؤسسات سوق المال، وحجم السوق المتاح، درجة التعاون الحاصل بين المنظمات والاتحادات والحكومة في تلك الدولة.

خلاصة:

عموما يتضح أن بحث الشركات عن أسواق جديدة لصرف منتجاتها من جهة ونمو حدة المنافسة وما صاحبه من تطورات تكنولوجية من جهة ثانية، ساهم في توجه الشركات نحو الأعمال الدولية، وحسب ما ميز كل فترة تاريخية بداية من الحرب العالمية الأولى وإلى يومنا هذا تطورت الهياكل التنظيمية للشركات الدولية وذلك اعتمادا على مقارنة الموائمة بين كل من تغيرات المحيط، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي. كل هذه التطورات أثبتت ضرورة توفر إدارة دولية للموارد البشرية بخصائصها المنفردة، رغم التحديات التي توجهها. وفي المحاضرات القادمة سيتم توضيح لأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

المراجع المعتمدة:

- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989) *Managing across Borders, The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2000) *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, 3rd edition, Boston: Inwin McGraw Hill.
- Briscoe. D, Schuler. R, and Tarique. I, (2012), *International Human Resource Management : Policies and Practices for Multinational Enterprises*, Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Oxon OX14, 4th Edition, New York.
- Forster, N. (1999) *Managing Expatriate Staff for Strategic Advantage: Getting the Best out of Staff on International Assignment*, Londo,: Pearson Education/Financial Publications.
- Ghoshal and Nohria, N. (1993) *Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations*, Sloan Management Review (Winter).
- Prahalad, C.K., Doz, Y.L. (1987) *The Multinational Mission*, New York: The Free Press.
- Rugman, A.M. (2002) *The Influence of «Managing across Borders» on the Field of international Management*, in: Cheng, J.L.C.L, M.A., *Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances*, *Advances in International Management*, Volume 14, Amsterdam: JAL Press.
- Scullion, H. (2001) *International Human Resource Management*, In J. Stroezy (Ed) *Human Resource Management*, London: international Thompson.
- Sundaram, A.K., Black, J.S., (1992) *The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises*, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No 4.

أسئلة:

- ما هي أهم دوافع توجه الشركات نحو الأعمال الدولية؟
- ما المقصود بمقاربة المحيط-الاستراتيجية-الهيكل؟ وماذا أفرزت من نماذج تنظيمية دولية؟
- ما أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية؟
- ما الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية؟
- ما هي أهم تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية؟

المحاضرة (2): تشكيل الموظف الدولي

❖ **أهداف المحاضرة:**

بعد إكمال المحاضرة الثانية على الطالب فهم ما يلي:

- ✓ نماذج التوظيف الدولي. ومزايا وسلبيات كل نموذج.
- ✓ كيفية تأثير طبيعة الصناعة على سياسات التوظيف الدولية.
- ✓ تصنيف أهم الدول حسب النموذج المفضل في التوظيف الدولي.
- ✓ أسباب إرسال الموظفين للعمل في الفروع في مناصب عليا.
- ✓ معايير الاختيار الدولية.
- ✓ تحديات الاغتراب، وبدائله.
- ✓ مشاكل تكيف المغترب، والطرق المقترحة لحلها.

تمهيد:

إن تشكيل موظف دولي ناجح يمر بعدة مراحل كل مرحلة تؤثر وتتأثر بعدة عوامل، وأول خطوة في تشكيل الموظف الدولي بعد تحديد الحاجة إليه هو اختيار مصدر التوظيف المناسب، ثم تحديد معايير الاختيار، والتي يصاحبها الأخذ في الاعتبار مشاكل الاغتراب، والتي تستمر حتى بعد تعيين الموظف الدولي خاصة وأنها ترتبط ليس فقط بقدرته على التكيف بل كذلك بقدرته على التكيف. وهذا ما سيتم توضيحه بالتفصيل من خلال هذه المحاضرة.

1- سياسات التوظيف الدولي:

قدم Perlmulter's 1969 ثلاثة توجهات دولية للتوظيف تعرف بـ: Ethnocentric، Polycentric، Geocentric حيث أصبحت هذه التوجهات الثلاثة الطريقة المعيارية لوصف سياسات التوظيف في الشركات الدولية. في التوجه Ethnocentric: تقوم هيئة التوظيف بتعيين مواطني الدولة الأم (PCNs) في المستويات العليا لفروع الشركة. بينما إذا اتبعت الشركات الدولية التوجه الثاني Ploycentric فستفضل توظيف مواطني الدولة المضيفة (HCNs)، في حين أنه في ظل التوجه الثالث Geocentric فذلك يلائم ببساطة تعيين الشخص الأفضل بغض النظر عن جنسيته، وبذلك فقد يكون من مواطني دولة ثالثة (TCNs)، كما قد يكون من من الدولة الأم أو احدى دول الفروع.

في مقال آخر لـ Heenan & Perlmulter نشره عام 1979 قدم منهج رابع سماه بـ Regiocentric حيث يخرج المدير من قاعدة المنطقة مثلا "موظف من أوروبا"، ويلاحظ أن هذه السياسات فقط على المستويات الرئيسية لفروع الشركة. ورغم أنه نجد أحيانا الشركات الدولية تطبق PCNs أو HCNs في التوظيف بالإدارة الوسطى، إلا أنها طبيعياً تعين مواطني الدولة المضيفة في المستويات الدنيا.

يستخدم مصطلح "الإغتراب" لوصف عملية تحويل الشركات الدولية للمدراء رغم أن مصطلح "مغترب" قد تعني لغوياً كل موظف يعمل خارج دولته الأم وهو بطبيعة الحال من الدولة الأم للشركة أو أحياناً من دولة ثالثة يعمل في الفروع الخارجية للشركة لفترة عادة ما تكون بين 2 إلى 5 سنوات. وكبديل للإغتراب نجد (impatriation) استوطان أين يتم نقل مدراء الفرع إلى مركز الشركة (وسيتم شرحه لاحقاً).

1. ايجابيات وسلبيات PCNs، HCNs، TCNs:

يمكن شرح ايجابيات وسلبيات سياسات التوظيف المختلفة وتوضيح إمكانية تطبيق كل سياسة إنطلاقاً مما تطرق إليه (Negandhi, 1987 ; Phtak, 1989 ; Dowling & Schuler, 1990)، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول (2).

الجدول (2): ايجابيات وسلبيات استخدام PCNs، HCNs، TCNs

سياسة التوظيف	الايجابيات	السلبيات
مواطني الدولة الأم (PCNs)	أكثر تألف مع غايات المركز الأم وأهدافه وسياساته. امتلاك كفاءة تقنية وإدارية. إرتباط وتواصل فعال مع موظفي المركز الرئيسي. سهولة الرقابة على عمليات الأقسام والفروع.	صعوبة التأقلم مع اللغة الأجنبية والمحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الثقافي، والتشريعي. تكاليف عالية الخاصة بالاختيار والتدريب والاحتفاظ بالمدرء المغتربين وعائلاتهم. إصرار الدول المضيفة على محلية عملياتها وعلى ترقية المواطنين المحليين إلى المواقع العليا في الفروع الخارجية. مشاكل تأقلم العائلة وتسوية وضعيتها في الخارج، خاصة فيما يرتبط بالشركاء العاطلين عن العمل للمدرء.
مواطني الدولة المضيفة (HCNs)	أكثر تألف مع المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، والتشريعي. تحمل تكاليف أقل في توظيفهم مقارنة ب PCN و HCN. إتاحة فرص للموظفين المحليين من أجل الترقية والتطوير، نتيجة زيادة الالتزام والتحفيز. الاستجابة الفعالة لمطالب الدول المضيفة الهادفة إلى محلية أنشطة الفرع.	صعوبة في تحقيق رقابة فعالة على أنشطة الفرع. صعوبات الاتصال في التعامل مع المركز الرئيسي. تقليل فرص مواطني الدولة الأم لكسب خبرات دولية وثقافية.
مواطني دولة ثالثة (TCNs)	قد تكون الوضعية الأفضل للحاجة إلى ضمان خبرة فنية وإدارية من جهة، والتلائم مع المحيط الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي من جهة أخرى. عادة ما تقوم TCN بتطوير مدرء دوليين. أقل تكلفة في الاحتفاظ بالمدير الدولي من PCN. عادة ما يملك مواطني دولة ثالثة معلومات حول محيط الدولة المضيفة مقارنة بمواطني الدولة الأم.	حساسية الدولة المضيفة (من حيث الاحترام) لمواطني بعض الدول. عرقلة جهود المواطنين المحليين في ترقية رتبهم وتوليهم مناصب عليا في الفروع الأجنبية.

Source : Negandhi, 1987 ; Phtak, 1989 ; Dowling & Schuler, 1990

يعرض الجدول (3) بعض الاحصائيا حول توجه مجموعة دول نحو السياسات المختلفة للتوظيف.

الجدول (3) حجم العينة والنسبة المئوية لـ استخدام PCN في توظيف المدراء في صناعات مختلفة

الدولة الأم لمقر الشركة	حجم العينة	النسبة من PCN	الصناعة	حجم العينة	النسبة من PCN
الدنمارك	88	18.2	إدارة الخدمات	71	12.7
بريطانيا	381	23.1	المطاط وأنواع البلاستيك	30	20.0
النرويج	49	24.5	الحجارة والزجاج والمنتجات الطينية	72	32.6
سويسرا	207	25.6	الصيدلة	156	25.0
فرنسا	247	30.0	الغذاء والمنتجات ذات العلاقة	132	25.8
فنلندا	200	30.0	وكالات الإعلان	109	26.6
هولندا	196	32.7	الأجهزة الكهربائية والإلكترونية	160	30.6
السويد	389	34.2	صناعة الأوراق	70	32.9
ألمانيا	279	40.9	الحواسيب والآلات المكتبية	101	33.7
إيطاليا	52	48.1	الصناعة الكيميائية	175	37.7
اليابان	601	76.5	الخدمات الهندسية	41	39.0
المجموع	2989	40.8	وكالات التأمين	139	39.6
دول الفرع	حجم العينة	النسبة من PCN	التجهيزات المنزلية	84	40.5
الدول الاسكندنافية	164	14.6	الأجهزة الصناعية	282	32.6
أوروبا الغربية	1351	33.3	المنتجات المعدنية	83	42.2
أوروبا الشرقية	81	39.5	الطباعة والنشر	80	45.0
كندا	94	41.5	البترول والغاز	25	48.0
أستراليا/نيوزيلندا	135	41.5	المؤسسات المالية	46	52.2
أمريكا اللاتينية	135	41.5	أجهزة الاتصالات	62	53.2
إفريقيا	254	50.8	السيارات وأجزائها	82	62.2
آسيا	53	58.5	البنوك والخدمات المصرفية	481	76.1
الشرق الأوسط	515	60.2	الأمن والسمسرة	80	84.8
المجموع	2689	40.8	المجموع	2689	40.8

Source : Negandhi, 1987 ; Phtak, 1989 ; Dowling & Schuler, 1990

رغم أن سياسات التوظيف قد تكون لها أثر مهم على وظيفة الفرع، إلا أنه توجد دراسات محدودة حول علاقة هذه السياسات بوظيفة الفرع. وضمن أبرز الدراسات حول سياسة التوظيف الدولية توجد دراستين قدمتا تفصيل حول موضوع سياسات التوظيف (Tung, 1982 ; Kopp, 1994). حيث تكلم Kopp عن استخدام PCN في الشركات الدولية والشركات متعددة الجنسيات في عدد من الدول، بينما لم يقم Kopp ولا Tung بمناقشة استخدام PCN في مختلف الصناعات، كما أن كلا الدراستين ركزتا على أوروبا بإفترض أنها مجموعة متجانسة من حيث الدولة الأم والدولة المضيفة.

في دراسة حديثة أخرى لـ (Harzing, 2001a) واعتمادا على أرشيف أزيد من 2689 فرع لحوالي 250 شركة دولية حول استخدام سياسة PCN في منصب الإدارة العليا بالفروع الخارجية وجد أن 40.8% من المدراء في المناصب العليا هم من مواطني الدولة الأم، والجدول (3) يظهر نسب متنوعة ومفصلة حسب الدول والصناعات، حيث أن الشركات الدولية اليابانية أكثر توجه نحو PCN في توظيف المدراء في

مختلف فروعها بدول العالم مقارنة بالشركات الدولية الأوروبية إذ تتفاوت نسب استخدامهم لـ PCN من 18.2% في الدنمارك إلى أكثر من 48.1% في إيطاليا.

بينما على مستوى الفروع، فإن أكثر الفروع التي استخدمت فيها PCN هي فروع أمريكا اللاتينية، إفريقيا، آسيا، والشرق الأوسط. بينما تقل نسبة المغتربين في كل من كندا وأوروبا الغربية، وبمستوى أكثر محدودية في الدول الاسكندنافية. وبشكل عام فإن الشركات الدولية العاملة في قطاع المالية وصناعة السيارات أكثر اعتمادا على PCN في توظيف المدراء. بينما نجد نسب قليلة من المدراء المغتربين في بعض الصناعات الخدمية مثل صناعة الغذاء. ولكن كل ما سبق وصفه يجب التعامل معه بحذر نتيجة تفاوت حجم العينات المدروسة، مع ملاحظة أن الحجم الكلي للعيينة كان أكبر من العينة في دراستي كل من Tung و Kopp. إن كل النسب المذكورة فوق تصف استخدام PCN في وظيفة مدير توجيهي، ورغم قلة المعلومات المتوفرة حول الوظائف الأخرى تبقى الإدارة العليا تحمل أدنى نسبة من المغتربين، فقط (17.2%)، حجم العينة (358) مدراء مالية في الفروع تستخدم PCN و(10.1%)، حجم العينة (218) كمدراء تسويق.

2. العوامل المؤثرة في الاختيار بين HCNs و PCNs:

قدم (Harzing, 2001a) أهم العوامل المؤثرة على عملية المفاضلة بين سياستي التوظيف الدولية HCNs و PCNs في الشكل (4).

الشكل (4): العوامل المؤثرة في عملية الاختيار بين HCN و PCN



Source: Harzing, 2001a

يوضح الشكل أهم العوامل المؤثرة على عملية الاختيار بين PCN أو HCN وذلك من خلال تقسيم هذه العوامل إلى عوامل مرتبطة بالصناعة، بالبلد الأم، بالدولة المضيفة، وبخصائص الفرع.

بالنسبة للعوامل المرتبطة بالصناعة فإن كل من البنوك والخدمات المصرفية، الأمن والسمسرة، والنشر والطباعة هي صناعات يفضل فيها التوظيف من البلد الأم، بينما كل من الوكالات الإعلانية، الحواسيب والأجهزة المكتبية، الأجهزة الإلكترونية، الغذاء والمنتجات ذات العلاقة هي صناعات يفضل فيها التوظيف من البلد المضيف كزنها تنتج منتجات أكثر محلية وأكثر تأثراً بأذواق الزبائن المحليين.

بالنسبة للعوامل المرتبطة بالبلد الأم فإنه إذا كانت ثقافة البلد الأم تتميز بارتفاع مستوى تجنب ظروف عدم التأكد فإن التوجه نحو PCN يكون أكثر، كما أنه كلما زاد مستوى التباين بين ثقافة البلد الأم والبلد المضيف زاد التوجه نحو PCN. في حين أن حجم الشركة وقدرتها على الانفاق على البحث والتطوير يزيد من التوجه نحو التوظيف من البلد الأم.

بالنسبة للدولة المضيفة فإن كل من انخفاض مستوى التعليم أو ارتفاع تكاليف المعيشة مقارنة بالبلد الأم يفرض على الشركة التوظيف من البلد المضيف، في حين أن وجود مخاطر سياسية في البلد المضيف يدفع الشركة إلى التوظيف من البلد الأم.

بالنسبة لخصائص الفرع فإنه إذا كان حجم الفرع كبير أو ملكيته للدولة الأم بالأغلبية فإن التوظيف من البلد الأم يكون أكثر، بينما كلما زاد عمر الفرع، أو كان أدائه عالي أو كان بعيداً عن مقر الشركة كلما تم التوجه نحو التوظيف من البلد المضيف.

3. دوافع القيام بالإحالات الدولية:

❖ تصنيف Edstrom & Galbraith:

قدمت دراسة Edstrom & Galbraith, 1977 تفسير دوافع الإحالات الدولية للمدراء والمتمثلة في:

أولاً: ملء المواقع: وتتعلق بنقل المعرفة الفنية والإدارية، حيث أن عملية النقل لها أهمية في التطوير عندما لا يتوفر موظفين مؤهلين في الفروع، لكن نقل المعرفة من الشركة الأم إلى الفروع ضروري حتى بين الدول المتقدمة إذ أن المغتربون هم حاملوا المعرفة الضمنية.

ثانياً: التطوير الإداري: حيث أن عملية النقل تعطي خبرة دولية للمدراء وتساعدهم على تطوير أنفسهم من أجل شغل مهام مستقبلية في فروع أخرى أو في الشركة الأم. وهذا الدافع صالح حتى إذا توفر مواطنين مؤهلين من الدولة المضيفة.

ثالثًا: التطوير التنظيمي: ويرتبط بعنصرين هما، دمج كل من المدراء المغتربين والمحليين ضمن ثقافة الشركة، وخلق شبكة معلومات شفوية تربط الفروع بالمقر. ويعتبر تصنيف Edstrom & Galbraith الأكثر اعترافًا وتدولًا، وسيتم التطرق إليه لاحقًا بتفصيل أكثر.

يلخص الجدول الموالي دوافع أخرى للإحالات الدولية اعتمادًا على دراسات متعددة:

الجدول (4): دوافع الإحالات الدولية حسب دراسات متعددة

التطوير التنظيمي (التنسيق و الرقابة)	التطوير الإداري	ملء المناصب الشاغرة	Edstrom & Galbraith, 1977
ضمان تجانس الممارسات في الشركة ككل، نظام تقارير معروف على مستوى الشركة، تمثيل مختلف الآراء في هيكل اتخاذ القرار.	تطوير القدرات الإدارية للمغترب، تطوير مدراء ذوي وعي عالمي.	ضمان تحويل معرفة-كيف، تعويض نقص المدراء المحليين، تدريب وتطوير المدراء المحليين.	Pausenberger and Noelle, 1977
تنسيق لإدارة التغيير.	خبرة دولية، استخدام القدرات الدولية.	ملء المناصب، تحويل معرفة-كيف.	Welge, 1980
الرقابة والتنسيق، زيادة الولاء، الجدارة بالثقة في المغتربين.	تطوير مواطني الدولة الأم.	قلة توفر المدراء المؤهلين، تحويل معرفة-كيف، تدريب المدراء المحليين.	Kenter, 1989
ضمان التنسيق مع سياسات المقر الرئيسي وفلسفته، تسهيل الاتصال، الولاء المطلوب لأخفاف المقر الرئيسي.	رغبة المقر في كسب خبرة دولية للمدراء اليابانيين.	تحويل معرفة-كيف، ضرورة تدريب المدراء الألمانين.	Kumar and Steinman, 1986
التنسيق، الرقابة، والتسيير، تدفق المعلومات، تدويل الشركة ككل.	التطوير الإداري للمغتربين والمدراء المحليين.	تحويل الإدارة لمعرفة-كيف، قلة توفر الأفراد المحليين المؤهلين.	Pausenberger, 1987
التسيير والتنسيق.	تطوير الإدارة، فرص أكبر لتطوير المسار المهني للموظفين.	تحويل المعرفة التكنولوجية والإدارية ومعرفة-كيف، قلة توفر أفراد محليين مؤهلين.	Groenewald and Sapozhnikov, 1990
ضمان التنسيق والاتصال مع المقر الرئيسي، الولاء المطلوب لغايات المقر الرئيسي.	رغبة المقر الرئيسي في كسب المدراء للخبرة الدولية.	تحويل معرفة-كيف، الحد من قلة توفر مدراء محليين، ضرورة تدريب مدراء خارجيين.	Kumar and Karlshans, 1992
التنسيق.	تطوير الإدارة.	ملء المناصب الشاغرة.	Macharzina, 1992
التنسيق.	التطوير الإداري أو الشخصي.	ملء المناصب الشاغرة.	Wolf, 1994

Source: : Harzing, 2001b

رغم اتفاق العديد من الباحثين مع تصنيف Edstrom & Galbraith لدوافع الإحالات الدولية إلا أن دراسة (Harzing, 2001b) ومن خلال استطلاع 2129 فرع في 22 دولة أشار إلى أن هذه الدوافع ستختلف

باختلاف الظروف ويفسر ذلك بحسب وجهتي نظر المقر الرئيسي والفروع لعملية الإحالة، إذ يرى أن ارسال مغترب لدافع معين (مثلا التطوير الإداري) لكن في الممارسة الفعلية في الفرع قد تظهر له وظيفة أخرى، كما أن المدراء في المقر الرئيسي عادة ما يرغبون في تقديم وجه الشركة للأمام بينما المدراء في الفروع يقومون بتقديم صورة أكثر واقعية على وظائف الإغتراب. لذلك قدم Harzing توضيح لتأثير كل من الدولة الأم، الدولة المضيفة، التباعد الثقافي، وخصائص الفرع على دوافع الإحالات الدولية حسب تصنيف Edstrom & Galbraith, 1977، حيث قسم الـ 22 الدولة المدروسة حسب هذه الأبعاد.

• الدولة الأم:

- أ. ملء المناصب: مهمة أكثر في الشركات الدولية البريطانية والأمريكية مقارنة مع فروع الشركات الدولية الأخرى. في نفس الوقت التحويل من أجل التنسيق والرقابة هو أقل أهمية في هذه الفروع. في حين فإن التحويل من أجل تطوير الإدارة له مستوى أهمية متقارب بين الفروع المدروسة.
- ب. التطوير والإدارة: له أهمية أكبر في فروع دولة هولندا، سويسرا وألمانيا.
- ت. التنسيق والرقابة: له أهمية أكبر في فروع دولة ألمانيا واليابان مقارنة بفروع أمريكا وبريطانيا.

• الدولة المضيفة:

الأبعاد الثلاثة للإحالات الدولية كلها ذات أهمية أكثر في الفروع الموجودة في آسيا مقارنة بفروع دول أخرى، بينما ملء المناصب هو أكثر أهمية في دول أمريكا اللاتينية كدول مضيفة.

• التباعد الثقافي:

للتباعد الثقافي ارتباط قوي بمدى وجود مغتربين حيث تزداد أهمية التنسيق والرقابة كلما كان التباعد الثقافي أكبر، بينما ملء المناصب فله علاقة إيجابية أقل مع التباعد الثقافي، فكلما كان هناك تباعد ثقافي أكثر تزداد نوعا ما أهمية نقل معرفة-كيف، في حين فإن دافع تطوير الإدارة فله أهمية ضعيفة في الدول المتباعدة ثقافيا.

• الخصائص الأخرى للفرع:

ملء المناصب له أهمية أكثر في حالة توفر مدراء مؤهلين في الفروع، كما أن تطوير الإدارة له أهمية قصوى في الفروع القديمة أو الكبيرة نظرا لما لها من قدرات عالية على تدريب المدراء المغتربين، في حين فإن التنسيق والرقابة تزداد أهميته في الفروع الحديثة التي هي بحاجة إلى الاعتماد على المقر وقنوات الاتصال بينهما تكون مفتوحة.

2- بدائل الاغتراب:

نظرا لمشاكل الاغتراب خاصة عوائق التنقل وازدواجية المسار المهني فإن الشركات أصبحت تفكر في بدائل الاغتراب الآتية:

• الاستيطان impatriation:

كبديل للاغتراب يتم نقل مدراء الفروع إلى المقر الرئيسي للشركة الدولية للتعرف على طرق عمل الشركة الأم وتعزيز شبكات الاتصال الرسمية، كما تمكن مدراء الشركة الأم من غرس ثقافة الشركة لدى مدراء الفروع بطريقة مباشرة. كما أن impatriation مهم في حالة الحاجة إلى نقل المعرفة الضمنية من الشركة الأم إلى الفروع، كما تعطي فرصة لمدراء الشركة الأم من اكتساب اللغة ووجهات النظر الدولية. ولكن لسوء الحظ لا تتوفر معلومات عملية حول استخدام impatriation من قبل الشركات متعددة الجنسيات.

كما يمكن اعتبار impatriation إضافة مهمة لمخزون المهارات للشركة ويمكن أن يساعد على تحويل المعرفة، تحسين العلاقة بين الشركة الأم والفروع، وتطوير المدراء. بينما يبقى impatriation على نفس مشاكل الاغتراب والتكيف والعودة للوطن.

• الانتقال مقابل الحركة وتدريب فرق العمل:

يرى Gregersen et al, 1998 أن الانتقالات أو الإحالات الدولية من أهم الوسائل القوية في تطوير المهارات والمعرفة بما يتوافق والحاجات المستقبلية للمدراء العالميون، حيث إذا تم سؤال القادة عن أهم أقوى خبرة في حياتهم ساهمت في تطوير القدرات الدولية للقادة أجاب 80% منهم أن ذلك يعود لعيشهم وعملهم في الدول الأجنبية. كما أشاروا إلى أن السفر والتدريب وفرق العمل ساعدهم على ذلك. فالتدريب بطبيعة الحال له دور تطويري، كما يمكن أن تكون برامج التدريب الرسمية طريفة فعالة في التحويل المباشر للأهداف التنظيمية والقيم إلى كل الأفراد والجماعات في ذات الوقت. كما أن التدريب الذي يخضع له المدراء بشكل متسلسل خلال أسبوع أو أسبوعين في الشركات متعددة الجنسيات قد يخلق شبكة علاقات غير رسمية من شأنها تحقيق قيم مشتركة وتسهل بناء شبكة بين المقر والفروع، وعليه فقد يكون بديل عن الاغتراب.

من جهة أخرى فإن العمل ضمن فرق متكونة من أفراد من خلفيات مختلفة له دور تطويري واضح. حيث أن هذه الفرق قد تكون ذات طابع رسمي من خلال لجان العمل أو المشاريع شكلت لحل مشكلة شركة معينة (Van Houthen, 1989)، وبطبيعة الحال قد تنشأ شبكات غير رسمية (وهي وظيفة أخرى للاغتراب).

ورغم أن هذه البدائل تقدم بعض حلول لمشاكل الاغتراب إلا أنها لا يمكن أن تكون بديل كامل للاغتراب وكحل نهائي له.

3- توظيف واختيار المغتربين:

أ. معايير الاختيار الدولية:

قدم Tung, 1982 مجموعة معايير لعملية الاختيار وهي:

- الكفاءات الفنية في الاختيار والتعيين في المشاريع المحلية، فهذا العامل يعد أول محدد لنجاح عملية التوظيف وأحياناً يعتبر أكثر أهمية كون أن المغترب بعيد عن زملائه في العمل وبالتالي لا يمكن استشارتهم حول الخبرة الفنية.

- السمات الشخصية أو القدرات العلائقية: وهذا يشير إلى قدرة الفرد على التعامل بفعالية مع المشرفين عليه، زملاءه في العمل، التابعين، الشركاء، والزملائ. هذا العامل لا يرتبط فقط بمعرفة ثقافة الآخرين، بل كذلك بالقدرة على العيش والعمل مع أفراد لهم أنظمة، قيم، معتقدات، عادات، أساليب، وطرق عمل قد تكون جد مختلفة عن المرشح للعمل بالخارج.

- القدرة على تحمل متغيرات المحيط: على المستوى المحلي فإن القدرة على التعامل مع عوائق المحيط مثل: الحكومة، الاتحادات، المنافسين، والزملائ يعتبر محدد فعال للأداء. وهي ذات المتطلبات التي لا تقل أهمية على المستوى الدولي، لكن قد تكون العوامل السياسية، التشريعية والهيكل الاقتصادي الاجتماعي في الدولة المضيفة مختلفة كثيراً عن الأنظمة التي تعود عليها المغترب، وهو ما يطرح مشكل التكيف.

- الوضعية العائلية: ويشير إلى قدرة عائلة المغترب (الزوجة/الزوج بشكل خاص) على التكيف للعيش في المحيط الأجنبي، والوضع يزداد سوء في حالة الزوجة أو الزوج المغترب (ة) تخطى عن عمله من أجل مرافقة شريكه إلى الخارج.

وكمساهمة أخرى لمعايير اختيار المغتربين ما قدمته دراسة Mendenhadl and Oddon, 1985، حيث تم التفريق بين أربعة أبعاد اعتبرت كمكونات لعملية تكيف المغترب:

- بعد التوجه الذاتي: كل الأنشطة التي تقوي لدى المغترب كل احترام الذات والثقة بالنفس والصفاء الذهني.

- بعد التوجه نحو الآخرين: كل الأنشطة التي تحسن من قدرة المغترب على التفاعل بفعالية مع مواطني الدولة المضيفة.

- البعد الإداري: القدرة على فهم لماذا يسلك الأجنبي نحو فعل معين، والقدرة على الفهم الصحيح للمسوغات والدوافع السلوكية لمواطني الدولة المضيفة.

- بعد الاختلاف الثقافي toughness: يمكن لهذا البعد أن يعدل من أهمية الأبعاد الثلاثة الأولى، ففي الدول صلبة الثقافة (أي لها ثقافة جد مختلفة عن ثقافة الدولة الأم) تصبح الأبعاد الثلاثة الأولى أكثر أهمية من الدول ذات الثقافات المتشابهة.

ب. اختيار المغترب عمليا:

أكدت العديد من الدراسات مثل (Brewster, 1988 ; Braham and Devine, 1990) أن الممارسين لعملية الاختيار يعتمدان على معيارين فقط للاختيار هما الكفاءات الفنية والمعرفة بأنظمة الشركة وهذا يعود لسببين مهمين هما:

أولاً: صعوبة قياس المؤشرات الشخصية ومهارات التأقلم مع التباينات الثقافية.

ثانياً: الاهتمام الذاتي لمن يقوم بعملية الاختيار، إذ يحاول تخفيض المخاطرة الذاتية في اختيار المرشحين فيعتمد على الأبعاد التي يسهل قياسها بدلاً من المهارات العلائقية والاحترام الثقافي وإمكانية تأقلم العائلة.

بينما لاحظ (Brewster 1991) أن الاعتماد على التوصيات الشفهية لاختيار وتعيين المغتربين يتسارع حيث أن مقابلات الاختيار محدد قبلي لنتيجة الاختيار. اعتماداً على مقالة بعنوان "نظام آلة القهوة: كيفية

حدوث عملية الاختيار الدولية فعليا" طور (Harris & Brenster 1999) وقدما فكرة typology النوع البليد لأنظمة اختيار المدير الدولية اعتماداً على التمييز بين الأنظمة المفتوحة والمغلقة والأنظمة الرسمية وغير

الرسمية (تم توضيحها سابقاً)، حيث توصلوا إلى أن النظام الرسمي المغلق هو الأكثر استخداماً في المنظمات التي درسها، وقد قدما الباحثان مصطلح "نظام آلة القهوة" كوصف جذاب للنوع الآخر من

نظام الاختيار أين يحدث حوار غير رسمي بين المرشح للعمل أو حوار حوله مع شخص أكثر معرفة بالمرشح وعلى أساسه يتم تحديد مدى قدرته على شغل المنصب الدولي.

وبشكل عام فإن عملية الاختيار تمر بمجموعة خطوات هي: البدء بالاختيار الذاتي (أين يبدأ الموظف بالتفكير في شغل منصب دولي، وهذا مهم كونه يجنب إمكانية اختيار موظف للعمل دولي وهو غير مستعد

وراض عن ذلك)، انشاء قائمة بالموظفين المراد ترشيحهم للعمل، تحديد المهارات الجوهرية لكل مرشح، تقييم مهارات المرشح خاصة المتعلقة بقدرته على التكيف مع البيئات الأجنبية.

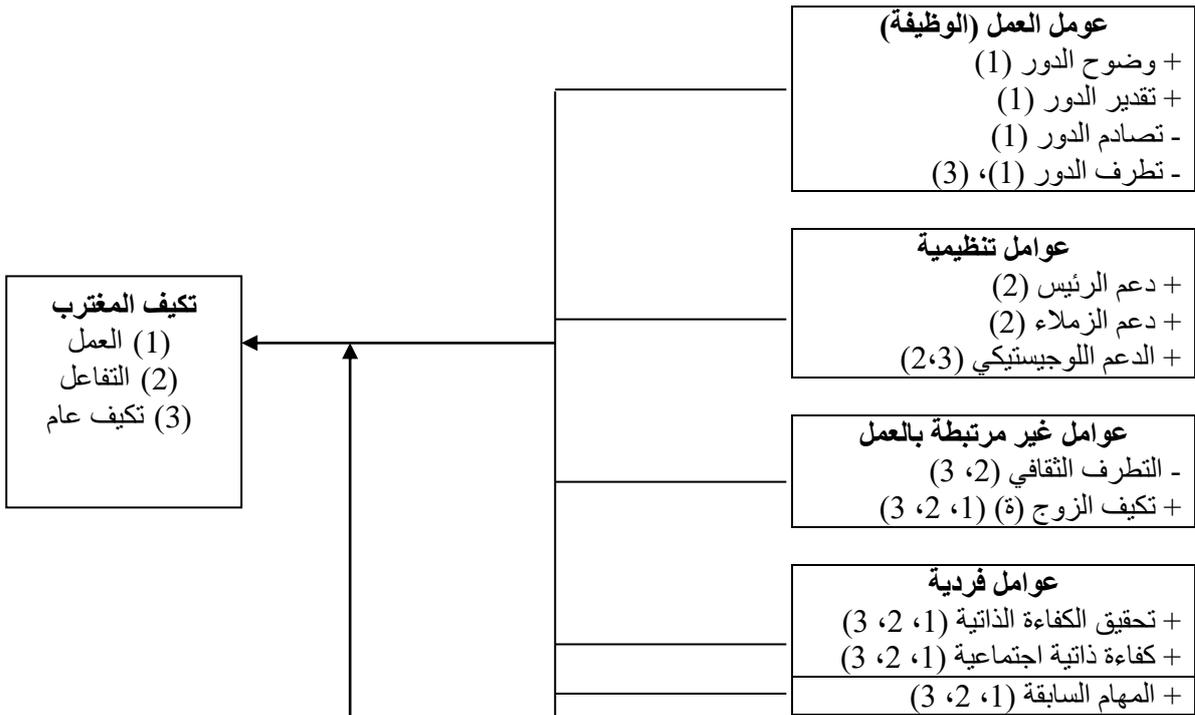
4- تكيف المغترب وفشله:

1. نموذج تكيف المغترب:

قدم (Black, Mendenhall and Oddau 1991) نموذج شامل حول تكيف المغترب وهو عبارة عن تكامل الأعمال النظرية والتطبيقية في قضايا التكيف على المستوى المحلي والدولي. حيث اتفقوا على أن تكيف المغترب يتضمن مكونين: تكيف توقعي وتكيف في الدولة (واقعي)، فالأول له علاقة إيجابية بالتدريب على التباين الثقافي والخبرة الدولية السابقة. وكلاهما يقدم توقع دقيق عن المغترب ويخفضان مستوى

المخاطرة، يقلل من عدد المفاجآت، ويخفض من مستوى الصدمة الثقافية حيث يمكن رفع مستوى التكيف التوقعي من خلال تقديم تدريب التباين الثقافي على المعايير الشاملة للاختبار الدولي التي تم ذكرها سابقا. التكيف في الدول (الواقعي) كجزء من نموذج التكيف أعاد اختباره Shaffer, Harrison and Gillez (1999) كما يوضحه الشكل (5)، حيث أدخل متغيرين وسيطين هما: المهام السابقة وطلاقة اللغة.

الشكل (5): محددات تكيف المغترب



Source: Shaffer, Harrison and Gillez (1999).

تم تقسيم التكيف إلى تكيف مع العمل والتكيف مع التفاعل مع مواطني الدولة المضيفة وتكيف عام مع ظروف المعيشة.

كل من وضوح الدور (مدى أن ما هو متوقع من المغترب واضح أو غامض) وتقدير الدور (المرونة في تنفيذ العمل) لهما علاقة إيجابية مع تكيف العمل. بينما تصادم الدور (إشارات متناقضة حول ما هو متوقع من شاغل المنصب الجديد) وتطرف الدور (إلى أي مدى أن الدور الحالي مختلف عن الأدوار السابقة

للمغترب) لم تظهرها علاقة سلبية كما كان متوقع مع التكيف في العمل، بالرغم من أن له علاقة سلبية مع التكيف العام.

كل من الدعم اللوجيستيكي ودعم الزملاء له علاقة ايجابية مع التكيف التفاعلي، رغم أن الدعم اللوجيستيكي ليس له علاقة بالتكيف العام.

التطرف الثقافي وتكيف الزوج (ة) له تأثير قوي على التكيف العام كما له تأثير ضعيف رغم أن له دلالة على التكيف التفاعلي، في حين أن تكيف الزوج (ة) ليس له تأثير على التكيف مع العمل. كما أن كلا من عدد المهام السابقة وطلاقة اللغة لها تأثير إيجابي مباشر على التكيف التفاعلي. ولهما تأثير وسيطي، حيث أن الخبرة السابقة تعتبر متغير وسيط في العلاقة بين دعم المشرف ودعم الزملاء. فالمغترب في بداية مهامه الدولية يكون لدعم المشرف علاقة سلبية بكل جوانب تكيفه، بينما كلما زادت الخبرة السابقة للمغتربين تنعكس العلاقة (دعم المشرف يصبح له علاقة ايجابية بكل جوانب التكيف). نفس الأمر صحيح بالنسبة لدعم الزملاء المغتربين الأكثر خبرة بحيث إذا زاد دعم الزملاء تزيد جميع جوانب التكيف. وخلص Shaffer et al إلى أن المغترب يتعلم من الخبرات السابقة في الدولة المضيفة أكثر من الدولة الأم. كذلك طلاقة اللغة تعتبر متغير وسيط للعلاقة بين تصادم الدور وكل أبعاد تكيف المغترب التي لها علاقة سلبية مع المغتربين الذين لهم طلاقة التكلم بلغة البلد المضيف، حيث يعتقد Shaffer et al أن تصادم الدور قد لا يمكن ملاحظته من قبل المغتربين الأقل مهارة لغوية.

2. فشل المغترب: هل هي مجرد أسطورة؟

ترى (Harzing 1995) أنه لا يوجد أساس تجريبي يؤكد أسطورة ارتفاع معدلات فشل المغتربين وهذا أثر سلبي على فعالية أداء المغتربين. عند قراءة ما توصل إليه الممارسين حول إدارة المغتربين خلصوا إلى نتيجة خاطئة وهي أن العودة المبكرة للمغترب هي أهم مشاكل إرسال العاملين إلى الخارج. لذلك يجعل الشركات تركز اهتمامها ومواردها على تجنب العودة المبكرة للمغتربين وتتجاهل إدارة قضايا أخرى هي أكثر أهمية لضمان نجاح المغترب والشركة. أشارا (Forster & Johnsen 1996) إلى ردة فعل أخرى للممارسين اتجاه أسطورة ارتفاع معدل فشل المغتربين حيث يعتقدان أن هذه الأسطورة هي المفسر الأنسب لإشكالية لماذا إجراءات التدريب والاختيار المطبقة في الشركات تختلف عما توصلت إليه الأدبيات النظرية.

لذلك يمكن القول أن البحوث حول فشل المغتربين تحتاج إلى التعمق أكثر فيها. وأول خطوة هو ضرورة إيجاد تعريف أوسع لفشل المغتربين، حيث أن التعريف الحالي والقاضي بأن عودة المغترب قبل نهاية عقده التوظيفي يعني فشله، بينما العودة قد تعني في بعض الحالات نجاح المغترب مثل إكمال العمل في مدة أقل مما كان متوقع، كما أن بقاء المغترب لا يعني بالضرورة أن أداءه جيد فقد تكون عودته أحسن من بقاءه الذي يضر الشركة. وماذا عن المغترب الذي يكمل عقده بالخارج لكن عند عودته يجد أن المهارات التي اكتسبها أثناء عقد عمله بالخارج لا تعطي لها قيمة في الشركة الأم. هل سيقوم بمغادرة الشركة؟ لذلك فإن أي تعريف لفشل الاغتراب لا بد أن يتضمن انخفاض الأداء المتوقع من المغترب وفشل العودة للوطن.

كما أنه على الشركات أن تدرك أن تكاليف فشل الاغتراب غير مرتبط فقط بعملية حسابية لتكاليف الأجر وتكاليف التنقل وتكاليف التدريب، بل هي تتضمن أيضا تكاليف غير مباشرة مثل الضرر بالعلاقات مع الزبون أو التعامل مع الحكومة، إضافة للتأثير السلبي لمعنويات الموظفين المحليين. كما أن فشل المغترب مؤلم له ولعائلته وقد يؤثر على الأداء المستقبلي.

- كما أن فشل المغترب قد يرتبط بعدم قدرته هو أو عائلته على التكيف أو عدم القدرة على تحمل مسؤولية العمل الدولية الواسعة (Tung, 1981).
- ولمعالجة فشل المغترب يتطلب الاهتمام بعدة عوامل مرتبطة بالتكيف هي:
- إدراك أن تكيف المغترب لا يعني فقط تكيف في العمل بل كذلك تكيف تفاعلي مع مواطني الدولة المضيفة من ثقافات مختلفة، إضافة إلى تكيف عام للعيش في دولة أجنبية.
 - استخدام اجراءات اختيار تتضمن معايير مثل الكفاءة، التباين الثقافي والطلاقة اللغوية.
 - تصميم العمل بما يعظم وضوح ومرونة الدور، ويقلل من تصادم الدور وتطرفه، والتدريب والاختيار الصحيح للمرشحين ذوي المستوى العالي من الخبرة الدولية.
 - أنظمة تنظيمية داعمة، من الدعم اللوجستيكي، دعم المشرف، ودعم الزملاء في الدولة المضيفة.
 - إدراج الزوج (ة) في كل برنامج تدريبي وتدعيمي.

خلاصة:

يتضح أن أمام الشركات متعددة الجنسيات ثلاثة خيارات للتوظيف فقد تتوجه نحو PCN، HCN، أو TCN ولكل طريقة إيجابياتها وسلبياتها، كما أن المفاضلة بين طريقة وأخرى يعتمد على عدة عوامل مرتبطة بالصناعة، أو بخصائص الدولة الأم والدولة المضيفة. إن تحديد أي طريقة سيتم اعتمادها يقتضي المرور إلى مرحلة الاختيار الدولية والتي بدورها تتم في عدة خطوات وتتأثر بعدة عوامل وهذا من أجل تشكيل موظف دولي عادة ما يكون مغترب رغم أن لهذه الأخير عدة بدائل كالاستيطان، التريب و فرق العمل. ولا يكتمل تشكل الموظف الدولي بنجاح إلا إذا تم معالجة مشاكل التكيف في العمل أو في التفاعل مع مواطني الدولة المضيفة.

المراجع المعتمدة:

- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989) *Managing across Borders, The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barham, K., Devine, M. (1990) *The Quest for the International Manager: A Survey of Global Human Resource Strategies*, Ashridge, UK: The Economist Intelligence Unit.
- Black, J.S., Mendenhall, M., Oddou, G. (1991) 'Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives', *Academy of Management Review*, 16(2): pp. 291–317.

- Brewster, C. (1988) *The Management of Expatriates*, Human Resource Centre Monograph 2, Cranfield Institute of Technology, Cranfield.
- Brewster, C. (1991) *The Management of Expatriates*, London: Kogan Page.
- Dowling, P.J., Schuler, R.S. (1990) *International Dimensions of Human Resource Management*,
- Edström, A., Galbraith, J.R. (1977) 'Transfer of Managers as a Co-ordination and Control Strategy in Multinational Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 22, June.
- Forster, N. and Johnsen, M. (1996) 'Expatriate Management Policies in UK Companies New to the International Scene', *International Journal of Human Resource Management*, 7(1).
- Gregersen, H.B., Morrison, A.J., Black, J.S. (1998) 'Developing Leaders for the Global Frontier', *Sloan Management Review*, Fall.
- Harris, H., Brewster, C. (1999) 'The Coffee-machine System: How International Selection Really Works', *International Journal of Human Resource Management*, 10(3).
- Harzing, A.W.K. (1995) 'The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates', *International Journal of Human Resource Management*, 6, May, pp. 457–475.
- Harzing, A.W.K. (2001a) 'Who's in Charge: an Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries', *Human Resource Management*, Summer.
- Harzing, A.W.K. (2001b) 'An Analysis of the Functions of International Transfer of Managers in MNCs', *Employee Relations*, 23(6).
- Heenan, D.A., Perlmutter, H.V. (1979) *Multinational Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kopp, R. (1994) 'International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European and United States Multinationals', *Human Resource Management*, 33(4): (Winter).
- Mendenhall, M., Oddou, G. (1985) 'The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review', *Academy of Management Review*, 10(1).
- Negandhi, A.R. (1987) *International Management*, Newton, MA: Allyn and Bacon.
- Perlmutter, H.V. (1969) 'The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation', *Columbia, Journal of World Business*, vol. 4, January–February.
- Phatak, A.V. (1989) *International Management*, Boston, MA: PWS-Kent.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gilley, K.M. (1999) 'Dimensions, Determinants and Differences in the Expatriate Adjustment Process', *Journal of International Business Studies*, 30(3).

Tung, R.L. (1981) 'Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments', Colombia Journal of World Business, 16(2).

Tung, R.L. (1982) 'Selection and Training Procedures of US, European, and Japanese Multinationals', California Management Review, 25(1) (Fall).

Van Oudenhoven J.P., van der Zee, K. and van Kooten, M. (2001) 'Successful Adaptation Strategies According Expatriates', International Journal of Intercultural Relations, 25.

أسئلة:

- ما هي أهم نماذج التوظيف الدولي؟ وما الفرق بين سياستي Geocentric, Regiocentric؟
- ما هي العوامل المحددة لعملية التفاضل بين نماذج التوظيف المختلفة؟
- أذكر أهم دوافع الاحالات الدولية؟ موضحا معايير الاختيار الدولية ومراحله؟
- ما هي مشاكل الاغتراب؟ وما هي بدائله؟
- ما الجوانب الحقيقية والخاطئة في ظاهرة فشل المغترب؟

المحاضرة (3): تدريب وتطوير الموظفين الدوليين

❖ أهداف المحاضرة:

- بعد إكمال المحاضرة الثالثة على الطالب فهم ما يلي:
- ✓ أهم البرامج التدريب للموظف الدولي.
- ✓ تصنيف Caligiuri للمهام الدولية.
- ✓ غايات التدريب الثقافي.
- ✓ محتوى تقييم التدريب الثقافي.
- ✓ أهم مراكز تدريب المدراء الدوليين في العالم.

تمهيد:

إن أهم أنواع التدريب الدولي هو التدريب على التباينات الثقافي، لذلك وبعد توضيح أهم أنواع التدريب الدولي، سيتم التركيز في هذه المحاضرة على التدريب الثقافي بالتفصيل من خلال المرور بمراحله الخمسة بدأ من تحديد وحتى البرنامج وحتى تقييم نتائج التدريب الثقافي. كما سيتم عرض أهم أنواع مراكز تدريب المدراء الدوليين عبر العالم.

1- أنواع برامج التدريب الدولي:

عدد زاهر محمد ديري (2011) خمسة أنواع أساسية لبرامج التدريب والتطوير الدولي هي:

- برنامج الوعي الثقافي The Cultural Awareness Program: يهدف هذا البرنامج الى تزويد المشاركين بمجموعة القيم الثقافية وكذلك المعتقدات التي سوف تواجه المرشح للعمل بالفروع الخارجية .
- نظام عقد الصفقات العالمية Executive Etiquette for Global Transition: يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الافراد على كيفية التفاوض وعقد الصفقات بحسب ظروف العمل الدولية.

- برنامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة Cross- Cultural Technology Transfer: يهدف هذا البرنامج الى تبصير المشاركين بكيفية تأثير القيم الثقافية على قبوله للتكنولوجيا والتعليم الفني.
 - برنامج البروتوكولات الدولية International Protocol: ويهدف هذا البرنامج الى تزويد المشاركين بأساليب التعامل مع الافراد في مختلف البلدان التي يعملون فيها.
 - برنامج تعليم اللغات Language Program: يهدف هذا البرنامج الى تقديم مجموعة من الخدمات تشمل الترجمة والتفسير والتدريب في ظل التنوع الثقافي وتقديم الاستشارات في مجال اللغات وكذلك التدريب من خلال معلمين معتمدين يأخذون في اعتبارهم حاجات المتعلم اكثر من مجرد تقديم منهج محدد سلفا.
- رغم أن الباحثين ذكروا أنواع أخرى لبرامج التدريب الدولي خاصة تلك الموجهة إلى عائلة المغترب، لكن سيتم فيما يلي التركيز على برامج التدريب الثقافي باعتباره أهم برامج التدريب الدولية على الإطلاق:

2- مفهوم تدريب التباين الثقافي (CCT) Cross cultural training:

أي تدخل مخطط صمم لزيادة معارف ومهارات المغترب للعمل بفعالية وتحقيق مستوى رضا عن الحياة في دول مضيقة ذات ثقافات متباينة. وقد زاد عدد الشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد على CCT حيث وجد Tung (1981) أن فقط 32% من الشركات متعددة الجنسيات تقدم CCT لكن بعد 20 سنة أي خلال 1998 أشير إلى أن 70% من 177 شركة متعددة الجنسيات تم استقصاءها تقدم CCT على الأقل مدة يوم واحد.

وينعكس التدريب على التباين الثقافي الفعال من خلال التغيرات "الإدراكية"، "العاطفية"، و "السلوكية" التي تحدد للمغترب الخاضع له.

ولضمان فعالية التدريب على التباين الثقافي يجب اتباع منهج نظامي في تصميم برنامج التدريب الثقافي، وذلك يمر بـ 5 مراحل منفصلة هي:

1. تحديد نوع المهمة العالمية.
2. تحديد احتياجات التدريب الثقافي.
3. تأسيس غايات ومعايير قياس لتحديد مدى فعالية التدريب.
4. تطوير وتقديم برنامج التدريب الثقافي.
5. تقييم مدى فعالية برنامج التدريب الثقافي.

ويمكن شرح هذه المراحل بالتفصيل بعد توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل (6): العملية النظامية لتصميم برامج تدريب ثقافي فعال

المرحلة (1): تحديد نوع المهمة العالمية
فنية، وظيفية، تطويرية، أو استراتيجية.



Source: Tung, 1981

المرحلة (1): تحديد نوع المهمة العالمية:

يجب أخذ نوع المهمة الدولية في عين الاعتبار عند تصميم برامج التدريب الثقافي حيث أكد ذلك العديد من الباحثين (مثل (Hays 1974 ; Caligiuri, Forthcoming, and Lazarova, 2001).

وتوجد عدة أنواع من الممارسات على المغتربين مثل: الاختيار، التدريب الثقافي، والعودة للوطن وتختلف المهمة العالمية حسب نوعية إدارة هذه المهمة العالمية. واعتمادا على غايات الأداء صنف Caligiuri المهام العالمية إلى 4 أصناف: فنية، وظيفية/تكتيكية، تطويرية، استراتيجية/تنفيذية.

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع من المهام العالمية حسب (Caligiuri & Lazarova (2001):

أ. المهمة الفنية: تتشابه في محتواها لأصحاب المناصب المحلية، فالموظفون الفنيون الدوليون يقومون بالمهام المعتادة في الدولة الأم. وهذا لا يعني أن الموظفون العالميون الفنيون لا يتفاعلون مع موظفي الفرع في البلد المضيف، إلا أن هذا التفاعل ليس له تأثير قوي على مخرجات العمل الفني مثل تقني تصفية النفط، مهندسي أنظمة الحاسوب... الخ.

ب. المهمة الوظيفية/التكتيكية: وهي تشبه المهمة الفنية بإستثناء فرق واحد وهو أن التفاعل المؤثر مع موظفي الدولة المضيفة ضروري لنجاح المهمة التكتيكية. وهذا النوع من المهام العالمية هي الأكثر شيوعا.

ج. المهمة التطويرية: وترتبط بالخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث أن أغلب المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاحالات الدولية تقوم به ضمن برامج التطوير الإداري، كما أن هذا النوع من البرامج تعتمد على التدوير الوظيفي (تنقل الموظف بين عدة وظائف لأهداف تطويرية فردية).

د. المهمة الاستراتيجية/التنفيذية: تتجه نحو المستويات العليا (مثل: المدير العام، مساعد المدير)، وعلى خلاف باقي أنواع المهام الدولية فإن المهمة التنفيذية لها بعد تطويري وبعد استراتيجي حيث توكل للموظف الدولي الاستراتيجي/التنفيذي عدة مهام مثل الدخول إلى سوق جديدة، تطوير السوق القاعدية للدولة، القيام باستثمار مشترك...الخ.

المرحلة (2): تحليل احتياجات برنامج التدريب الثقافي:

تمر عملية تحليل متطلبات التدريب الثقافي في ثلاثة مستويات هي:

- مستوى تنظيمي لتحديد السياق التنظيمي للتدريب الثقافي.

- مستوى فردي (المغترب) لتحديد الاحتياجات الخاصة التي يحتاج إليها المغترب من خلال التدريب الثقافي.

- مستوى المهمة لتحديد المهارات والمعارف المرتبطة بالتباين الثقافي والتي يحتاج إليها الموظفين لإكمال عملهم بفعالية، وفيما يلي شرح لكل مستوى:

المستوى التنظيمي: يأخذ في عين الاعتبار السياق التنظيمي الذي سيجري فيه التدريب الثقافي (مثل المقر و/أو الفرع) حيث يشمل السياق التنظيمي كل من الثقافة، سياسات، هيكل واستراتيجية (المقر و/أو الفرع). ويمكن هذا التحليل من مساعدة كل من الفرع والمقر الرئيسي من دعم الاستراتيجية العالمية للشركة. كما أنه يساعد على تحديد مدى توفر الموارد التدريبية مثل المدربين، التجهيزات الضرورية لتصميم وتقديم تدريب ثقافي فعال، كما أن التحليل التنظيمي يمكن من تحديد التكاليف والمنافع المتوقعة من التدريب الثقافي. وعلى أساس هذا التحليل يتم الحكم على قدرة المنظمة على تقديم تدريب ثقافي فعال أو لا.

مستوى الفرد: يتم من خلال هذا التحليل معرفة الخبرات الدولية السابقة للمغترب والخبرات التي اكتسبها من التدريب الثقافي السابق الذي خضع له إن وجد (Pusch, 1994)، إضافة إلى تحديد مستوى مهاراته ومعارفه الثقافية، كذلك يساعد التحليل الفردي من تحديد مدى توافق المغترب مع برنامج التدريب الثقافي المصمم (مثلا قد يكون المغترب معارض لمحتوى التدريب، أو معارض لطريقة معينة تتبع في التدريب الثقافي). إضافة إلى تحديد الاتصال عبر الثقافات (مثلا قد يكون للمغترب مشكل في التواصل مع الأفراد من ثقافات تختلف عن ثقافته). وأخيرا فإن هذا التحليل يمكن من اختيار كل الاحتياجات العائلية للمغترب.

تحليل المهمة: يتم تحديد أهم المهام المطلوبة في المستوى العالي ونوع المهارات والمعارف الضرورية لأداء هذه المهام بفعالية.

المرحلة (3): تأسيس غايات ومعايير قياس التدريب الثقافي:

بعد تحديد احتياجات التريب الثقافي يتم تحديد الغايات قصيرة وطويلة المدى لمخرجات التدريب الثقافي التي يجب تطويرها. وتركز الغايات قصيرة المدى على ما الذي يجب أن يكون المغترب قادر على انجازه بعد إكمال التدريب الثقافي. وعلى عكس ذلك فإن الغايات طويلة المدى تهتم بالمخرجات التي يتوقع المغترب تحقيقها بعد التدريب الثقافي مثل التكيف الثقافي والنجاح في المهمة العالمية (Kealey and Protheroe, 1996).

يجب تحديد غايات التدريب الثقافي بدقة كما يجب أن تكون قابلة للقياس، إذ أن غايات التدريب الثقافي قصيرة المدى يمكن أن نلمسه في تغيير الإدراك، العاطفة، والسلوك (Gudykunst et al, 1996)، حيث تركز الغايات الإدراكية على مساعدة المغترب على فهم دور القيم الثقافية في توجيه سلوك الأفراد في الدولة، سواء في سياق اجتماعي أو سياق العمل. ومثال عن الغايات الإدراكية زيادة فهم المغترب بأهداف، قيم، ومنافع المهمة الدولية الموكلة إليه، زيادة معارفه حول إدارة الضغوط، زيادة الوعي بالانماط الضرورية للتفاعل بفعالية مع المواطنين المحليين، بينما تركز الغايات العاطفية (affective goals) على مساعدة المغترب على الإدارة الفعالة لموقفه اتجاه الثقافة الجديدة. والتغلب على العواطف السلبية بنجاح. وتتضمن الغايات العاطفية تعديل وجهة نظر المغترب حول البلد المضيف ورفع مستوى ثقته بنفسه حتى يتمكن من التواصل مع الأفراد ذوي الثقافات المتباينة. في حين تساعد الغايات السلوكية المغتربين على تكيف سلوكياتهم وتجديدها من خلال التركيز على المهارات الثقافية المطلوبة للتفاعل مع الثقافات المختلفة. ومن أمثلة الغايات السلوكية تطوير المهارات الثقافية، مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات.

بالرغم من أن الأنواع الثلاثة من التغيرات (الإدراكية، العاطفية، والسلوكية) هي أكبر غايات التدريب الثقافي، إلا أن نوع المهام العالمية تحدد أي نوع من التغيير مطلوب، فمثلا التدريب الثقافي للأفراد الذين تم إرسالهم من أجل مهام فنية لا تحتاج إلى تفاعل مع مواطني البلد المضيف، يتم التركيز على الغايات الإدراكية (مثل تقديم معلومات تطبيقية كالمعلومات حول التسويق ونظام النقل في الدولة المضيفة)، وعلى العكس من ذلك فإن التدريب الثقافي للأفراد الذين تم إرسالهم لمهمة تطويرية ومهمة استراتيجية والتي تحتاج إلى التفاعل مع مواطني الدول المضيفة حتى يمكن إكمال مهامهم بنجاح، هنا يجب التركيز على الغايات السلوكية مثل تطوير مهارات الاتصال عبر الثقافات.

في الوقت الذي تختلف الغايات قصيرة المدى للتدريب الثقافي حسب اختلاف نوع المهمة العالمية فإن الغايات طويلة المدى لعدة برامج تدريب ثقافي هي تحسين معدل التكيف الثقافي وتحسين مستوى نجاح المهمة العالمية بشكل عام.

المرحلة (4): تطوير وتقديم برنامج التدريب الثقافي:

ويتم في هذه المرحلة تحديد محتوى البرنامج التدريبي والطرق المعتمدة وسلسلة الجلسات التدريبية، وفيما يلي شرح له:

1. المحتوى التعليمي: قدم Harrison, 1994 إطار نظري يمكن الباحثين والممارسين من تحديد المحتوى الملائم للتدريب.

اعتمادا على البحوث التي درست التفاعل في الثقافات المتباينة مثل (Harris & Moran, 1991 ; Bristin et al, 1986) اقترح Harrison أن هيكل المحتوى يجب أن يتبع منهج متكامل يتعلق بكل من التوجه الثقافي العام والتوجه الثقافي الخاص. للتوجه الثقافي العام هدف مضاعف، فالهدف الأول له هو فهم العوامل التي قد تؤثر على تقبل المغترب للتفاعل بفعالية عبر الثقافات مثل مقاومة التغيير، فهم واضح للأهداف، القيم والمنافع للمهمة العالمية، والقدرة على إدارة الضغوط، والهدف الثاني للتوجه الثقافي العام هو فهم كيف تختلف الثقافات وتأثير هذه الاختلافات على المغتربين. بينما يهدف التوجه الثقافي الخاص إلى مساعدة

المغتربين على فهم أكثر حول ثقافة معينة. ومن خلال هذا السياق الثقافي يتعلم المغتربين لغة البلد المضيف، عاداته، تنوعه، تاريخه، والمناطق الجغرافية فيه...إلخ. إضافة إلى أن المغتربين يتعلمون ما هي السلوكيات الثقافية الملائمة والتي تتماشى وانجاز المهام في الدولة المضيضة، كما يتعلمون كيف يبنون توقعات مرنة حول العيش والعمل في الدولة المضيضة (Black and Mendenhall, 1990 ; Kealey and Prothro, 1996).

2. الطرق التعليمية: صنف Gudykunst et al, 1996 منهجيات التدريب الثقافي إلى قضيتين: منهج تعليمي (تدريب vs تعليم) ومحتوى التدريب (ثقافة عامة vs ثقافة خاصة)، واعتمادا على هذين التصنيفين يمكن تقسيم منهجيات التدريب الثقافي إلى أربعة أقسام هي:

-تدريب تعليمي للثقافة العامة، - تدريب تعليمي للثقافة الخاصة، - تدريب تجريبي للثقافة العامة، - تدريب تجريبي للثقافة الخاصة.

يركز المنهج التعليمي على كسب المعرفة، ويعتمد على افتراض أن الفهم الإدراكي للثقافة ضروري لتقدير العادات والسلوكيات في هذه الثقافة. وتقدم طرق التدريب التعليمي للثقافة العامة معلومات ثقافية عامة للمغتربين وتشمل المحاضرات، مؤتمرات، قراءة المادة، مناقشات، أشرطة الفيديو...إلخ وكل ما يساعد على تقديم معلومات عامة.

بينما تقدم طرق التدريب التعليمي للثقافة الخاصة معلومات دقيقة عن الثقافة، وتستخدم هذه الطرق دراسات المنطقة، أشرطة الفيديو، لقاءات موجهة، دراسات الحالة وما شابه.

يركز المنهج التجريبي على كسب المهارات ويعتمد على افتراض أن الأفراد يتعلمون من خبراتهم في الدولة المضيضة أو من خلال التفاعل مع الأفراد من ثقافات أخرى. تساعد طرق التدريب التجريبي للثقافة العامة المغتربين على كسب الخبرة نتيجة الاختلافات الثقافية في سلوكياتهم. وتتضمن هذه الطرق برامج غرس السلوكيات وورشات مكثفة. بينما تساعد طرق التدريب التجريبي للثقافة الخاصة المغتربين على التعلم من التفاعل مع الأفراد من الدولة المضيضة. ويتضمن ذلك لعب الأدوار، التعلم من خلال السفر إلى البلدان، تدريب ثقافي، إجراء رحلات.

اختيار الطريقة التعليمية: مع تنوع طرق التدريب الثقافي كما تم تقسيمها سابقا، يطرح السؤال كيف نختار طريقة التدريب للمغتربين وفي هذا المجال قدم Black and Mendenhall, 1989 نظرية انطلاقا من النظريات السابقة تساعد على الاختيار الملائم لطريقة التدريب الثقافي باستخدام نظرية التعلم الاجتماعي اقترحا أن التعلم عبارة عن عملية متسلسلة تتطلب ثلاثة مكونات هي: الانتباه (مثل كسب الإدراك)، الاحتفاظ (مثل كسب المعرفة)، وإعادة الاستخدام (مثل تطوير المهارات). ويعتقد أن التدريب الثقافي بحاجة إلى التفرقة بين مستوى صلابة التدريب المطلوبة لنجاح عملية تدريب المغتربين. ويقصد بصلابة التدريب (training rigor) مستوى الجهود الإدراكية الضرورية لكسب المعرفة الثقافية والمهارات الثقافية للنجاح في العيش والعمل في البلد الجديد.

ويرى Black and Mendenhall أنه توجد ثلاثة عوامل سياقية تؤثر على مستوى الصرامة الضرورية للتدريب هي: التطرف الوظيفي، التطرف الثقافي، ومستوى التفاعل مع مواطني البلد المضيف. ويشير التطرف الثقافي إلى درجة الاختلاف بين ثقافة البلد الأم للمغترب وثقافة البلد المضيف، بحيث كلما زاد

التطرف الثقافي كل ما كانت هناك حاجة إلى صرامة في التدريب أكثر. ويشير التطرف الوظيفي إلى حقيقة أن كل ما كان هناك فيه اختلاف في انجاز المهام الوظيفية الجديدة في ظل الثقافة الجديدة يصبح الفرد بحاجة أكبر إلى التدريب الصارم حتى يحقق السلوك الضروري لإنجاز الوظيفة الجديدة بفعالية. باختصار فإن اختيار طرق التدريب ضمن التصنيف الرباعي (تجريبي تعليمي/ ثقافة عامة ثقافة خاصة) يمكن أن يختلف بحجم درجة صرامة التدريب الذي يعتمد على العوامل الثلاثة (تطرف وظيفي، تطرف ثقافي، وتفاعل ثقافي).

جلسات التدريب المتسلسلة: يشير تسلسل التدريب الثقافي إلى توقيت الجلسات التدريبية، فالجلسات التدريبية يمكن أن تبدأ قبل مغادرة المغترب إلى البلد المضيف أو أثناء تواجده بالبلد المضيف أو كليهما (Bennett et al, 2000 ; Black et al, 1999). وعادة فإن التدريب الثقافي قبل مغادرة المغترب إلى البلد المضيف هو الأكثر استخداماً كونه يمكن المغترب من الدخول إلى المهمة الدولية مجهزاً بتوقعات أكثر واقعية حول المعيشة والعمل في البلد الجديد. كما أن لها تأثير إيجابي قوي على تكيف المغترب (Cligiuri et al, 2001).

في الوقت الذي يقدم فيه التدريب القبلي ثقة في النفس للمغترب فإن التدريب بعد الوصول وأثناء التواجد بالبلد المضيف هو أكثر فعالية كونه يمكن الفرد من اكتساب خبرة حول ثقافة البلد المضيف ومعتقداته وقيمه (Selmer et al, 1998).

وتوجد العديد من الفروقات بطبيعة المعلومات التي يحصل عليها المغترب في كل جلسة فمثلاً هو بحاجة إلى التعلم العميق حول ثقافة البلد الجديد والوعي بالمهارات والسلوكيات الضرورية للنجاح في العمل الدولي عند وصوله وأثناء تواجده بالبلد المضيف. كما تكلم الباحثين لاحقاً عن دور القدرات الماصة (القدرة على امتصاص المعرفة) في دعم جلستي التدريب الثقافي. بحيث كلما كانت القدرات الماصة عالية لدى المغترب فسيكون التدريب القبلي أكثر فعالية، كما أنه كلما كانت لدى المغترب معرفة متراكمة حول البلد الذي سيتوجه إليه فإنه سيتعلم بفعالية أكثر ثقافة ذلك البلد (Tarique, 2001).

المرحلة 5: تقييم التدريب الثقافي:

بعد تقديم التدريب الثقافي يجب القيام بتقييم مدى تحقيقه للغايات المسطرة حيث يساعد ذلك المنظمة على اتخاذ قرار الاستمرار بذات طرق التدريب الثقافي أو تعديلها. ويمكن تعريف فعالية التدريب الثقافي على أنه الفوائد التي يحققها المغترب من التدريب الثقافي وذلك يتحدد من خلال التغيرات التي تطرأ على أداء المغتربين بعد التدريب الثقافي. إن عملية التقييم تتطلب تأسيس معايير قياس وتطوير بحوث حول تحديد التغيرات التي تحدث أثناء التدريب للتمكن من تقييم الغايات طويلة وقصيرة المدى.

تقييم قصير المدى للغايات: ويتم من خلال تطوير معايير قياس التغيرات التي تطرأ على مستوى الإدراك، العاطفة، والسلوك حيث تشمل المخرجات الإدراكية اكتساب معرفة ثقافية ووعي اتجاه السلوكيات والمهارات الملائمة لهذا التباين الثقافي إذ يتم قياس هذه المعرفة الثقافية. بينما المخرجات العاطفية مثل المواقف والمحفزات الداخلية من خلال المقابلات الشخصية أو من خلال المقابلات الجماعية. وتستخدم المخرجات السلوكية لتقييم مستوى التغيير في المهارات الثقافية مثل مهارات الاتصال عبر الثقافات أو المهارات اللغوية ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة الأداء في ظل ثقافة تحاكي ثقافة البلد المضيف أو من خلال لعب الأدوار.

وما يجب الإشارة إليه هنا هو أن نوع المهمة العالمية (حسب تصنيف Caliguiri) يعد محدد لكيفية قياس الغايات قصيرة الأجل للتدريب الثقافي. فالغايات قصيرة الأجل للأفراد ذوي المهمة الفنية يختلف عن الغايات قصيرة الأجل للأفراد ذوي المهمة التطويرية وعليه يختلف طبيعة القياس تبعاً لذلك.

التقييم طويل الأجل للغايات: كما ذكرنا سابقاً فإن أغلب الغايات طويلة الأجل للتدريب الثقافي هو تكيف المغترب مع الثقافات المتباينة، ويتم ذلك من خلال الاستثمارات أو المقابلات التلفونية أو المقابلات الشخصية أو الاستقصاءات الإلكترونية.

وأكدت الدراسات أن تكيف المغترب مع الثقافات المتباينة له علاقة إيجابية بالأداء أو الفعالية المهنية (Caliguiri, 1997). ويمكن قياس الفعالية المهنية من خلال تقييم الأداء الذي يمكن ملاحظته رغم أن أداء الموظف قد يكون ناجحاً في المقر الرئيسي وفاشلاً في الفرع لذلك فإن تقييم الأداء يحتاج إلى استخدام تقييم متوازن بحيث يأخذ في عين الاعتبار مصادر البيانات حول ثقافة البلد الأم وثقافة البلد المضيف (Blacke et al, 1996).

وتوجد العديد من البحوث المصممة لتقييم فعالية برامج التدريب الثقافي ((مثل اختبار بعدين فقط، اختبار قبلي/ اختبار بعدي) واختيار أي اختبار يركز على التقييم (مثلاً تحسين برنامج التدريب الثقافي، أو تحديد التغيرات التي طرأت على المغترب)، كما تعتمد على صرامة التدريب (مثلاً استنتاجات معتمدة على بيانات عامة أو بيانات كمية دقيقة) فالتركيز والصرامة يساعد على تحديد هيكل التقييم.

3- مراكز التدريب الدولية:

من بين المراكز والمعاهد المختصة في إعداد المدراء والموظفين الدوليين نجد:

1. مركز المعلومات الدولي (فارنهام كاستل Farnham Castle) تأسس هذا المعهد في بريطانيا سنة 1953 لإعداد الأفراد في مهن إدارية وفنية للعيش خارج بريطانيا، يعطي هذا المعهد المعارف التالية:

- فهم المنطقة الإقليمية بأكملها (الشرق الأوسط، شمال إفريقيا، جنوب شرق آسيا، إقليم البلقان... الخ).
- فهم كل بلد على حده (اللغة، المساحة، التجانس الاجتماعي، العلاقات السياسية مع البلد المضيف... الخ).
- فهم البيئات الاجتماعية محلية بيئة العمل للبلد المضيف، الثقافة، العادات المناسبات الدينية... الخ).

2. المعهد الدولي للدراسات والتدريب:

تأسس عام 1963 بطوكيو في اليابان بتمويل من الحكومة البريطانية وبعض قطاعات الأعمال يقدم هذا المعهد منهج دراسي مكون من أربع أجزاء وهي :

- اللغات الأجنبية.
- الإدارة الدولية والاقتصاد.
- موضوعات دراسية أخرى والتدريب عليها بالخارج.
- محاضرات يقدمها مدراء دوليون خارجيون يتم استضافتهم.

3. المعهد الياباني الأمريكي للترجمة:

هذا المعهد تمت إقامته في طوكيو سنة 1945 لتوفير التدريب على المحادثة والترجمة لموظفي الحكومتين الأمريكية واليابانية باللغتين اليابانية والإنجليزية ثم تحول عام 1973 ليصبح معهد للدراسات الدولية

ليشمل إلى جانب تأهيل المترجمين وتعليم اللغات إعداد أخصائيين في الاتصالات الدولية، والأعمال الدولية وإعداد مختلف الدراسات في شتى المجالات الدولية.

4. معهد الخدمات التعليمية الياباني:

تأسس سنة 1971 لتوفير التدريب لعائلات اليابانيين المغتربين العاملين في الشركات اليابانية المتعددة الجنسيات، في المعهد برامج كثيرة ذات علاقة بالمغتربين وعائلاتهم تحتوي على توجيهات وإرشادات واستشارات للتكيف الاجتماعي مع الثقافات المختلفة (شوقي ناجي جواد، 2002).

خلاصة:

يعد التدريب على التباين الثقافي أهم أنواع التدريب باعتباره يشمل أغلب البرامج التدريبية الدولية، ويمر التدريب على التباين الثقافي بخمسة مراحل بدأ بتحديد المحتوى من خلال تصنيف المهام الدولية إلى أربعة أصناف هي مهام فنية، مهام تكتيكية، مهام تطويرية، ومهام استراتيجية، إذ أن نوع المهمة يحدد محتوى البرنامج التدريبي، وفي المرحلة الثانية يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تقسم إلى احتياجات تنظيمية، احتياجات على مستوى المهمة، واحتياجات على المستوى الفردي. ثم مرحلة تأسيس الغايات التدريبية وذلك من خلال تحديد الغايات قصيرة المدى والمقسمة إلى غايات إدراكية، غايات سلوكية، وغايات عاطفية، ثم الغايات طويلة المدى والتي تركز على تكيف المغترب ونجاحه في عمله الدولي بشكل عام. ويتم في المرحلة الرابعة تقديم برنامج التدريب على التباين الثقافي من خلال عدة جلسات متسلسلة قبلية بعدية وأثناء تواجد المغترب في الخارج، حيث تختلف طرق وأساليب المستخدمة في العملية التدريبية في هذه المرحلة وقد تم توضيحها في متن المحاضر. وفي المرحلة الأخيرة يتم تقييم برنامج التدريب الثقافي من خلال تقييم الغايات قصيرة ثم طويلة الأجل.

المراجع المعتمدة:

- Bennett, R., Aston, A., and Colquhoun, T. (2000) 'Cross-cultural training: a critical step in ensuring the success of international assignments'. *Human Resource Management*, 39.
- Black, J.S., and Mendenhall, M. (1989) 'A practical but theory-based framework for selecting crosscultural training methods'. *Human Resource Management*, 28(4): 511–539.
- Black, J.S., and Mendenhall, M.E. (1990) 'Cross-cultural training effectiveness: a review and theoretical framework'. *Academy of Management Review*, 15.
- Black, J.S., Mendenhall, M., and Oddou, G. (1991) 'Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives'. *Academy of Management Review*, 16.
- Blake, B., Heslin, R., and Curtis. (1996) 'Measuring impacts of cross cultural training'. In D. Landis and R.S. Bhagat (eds), *Handbook of Intercultural Training*, 2nd edn., Thousand Oaks: Sage.
- Brislin, R.W., Cushner, K., Cherrie, C., and Yong, M. (1986) *Intercultural Interaction: A Practical Guide*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Caligiuri, P.M. (1997) 'Assessing expatriate success: Beyond just 'being there'. In Z. Aycan (ed.), *Expatriate Management: Theory and Practice*, vol. 4, pp. 45–67. Greenwich, CT: JAI Press.
- Caligiuri, P.M., and Lazarova, M. (2001) 'Strategic repatriation policies to enhance global leadership development'. Invited book chapter for M. Mendenhall, T. Kuehlmann, and G. Stahl (eds), *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Caligiuri, P.M., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., and Burgi, P. (2001). 'Expectations produced in cross-cultural training programs as a predictor of expatriate adjustment'. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3).
- Gudykunst, W.B., Guzley, R.M., and Hammer, M.R. (1996) 'Designing intercultural training'. In D. Landis and R.S. Bhagat (eds), *Handbook of Intercultural training*, 2nd edn.
- Harris, P.R., and Moran, R.T. (1991) *Managing Cultural Differences*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Harrison, J.K. (1994) 'Developing successful expatriate managers: A framework for the structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs'. *Human Resource Planning*, 17.
- Kealey, D., and Protheroe, D. (1996) 'The effectiveness of cross culture training for expatriates: An assessment of the literature on the issue'. *International Journal of Intercultural Relations*, 20.
- Pusch, M. (1994) 'Cross-cultural training'. In *Learning Across Cultures*. G. Althen (ed.), Washington, DC: NAFSA Publications.
- Selmer, J., Torbiorn, I., and de Leon, T. (1998) 'Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: Predeparture and post-arrival'. *International Journal of Human Resource Management*, 9.
- Tarique, I. (2001) 'Influence of in-country cross cultural training on cultural knowledge development and on cross cultural adjustment'. Unpublished Master's thesis. Rutgers University, New Brunswick, NJ.
- Tung, R. (1981) 'Selecting and training of personnel for overseas assignments'. *Columbia Journal of World Business*, 16.

زاهر محمد ديربي، (2011)، إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى.

شوقي ناجي جواد، (2002)، إدارة الأعمال الدولية: مدخل تنابعي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى.

أسئلة:

- ما المقصود بالتدريب الثقافي؟ وما هي أهم أنواع التدريب الدولي الأخرى؟
- فيما يستخدم تصنيف Caligiuri للمهام الدولية؟
- ما هي أهم الاحتياجات التدريبية في الشركات متعددة الجنسيات؟
- ما هي الغايات قصيرة المدى (الإدراكية، السلوكية، والعاطفية) وطويلة المدى للتدريب الثقافي؟
- ما المقصود بجلسات التدريب المتسلسلة؟
- ما تعني CCC؟
- ما هي المعارف التي يقدمها مركز المعلومات الدولي (فارنهام كاستل Farnham Castle)؟

المحاضرة (4): التعويضات الدولية

❖ أهداف المحاضرة:

- بعد إكمال المحاضرة الرابعة على الطالب فهم ما يلي:
- ✓ نموذج التعويضات الدولية الثلاثة، وكيفية تشكلها.
- ✓ تحديات تبني نظام تعويضات في الشركات الدولية.
- ✓ تفسير بعض النظريات الاجتماعية والنفسية للتعويضات من وجهة نظر الموظف الدولي.

تمهيد:

رغم أن التعويضات تشمل كل من الجانب المالي المباشر وغير المباشر والجانب غير المالي سواء المرتبط بالوظيفة أو محيط العمل، إلا أن هذه المحاضرة ستركز على الجانب المالي المباشر، حيث سيتم تحديد مما تتشكل التعويضات الدولية، وعرض أهم النظريات التي حاولت تفسيرها، كما سيتم التركيز والتفصيل في العوامل المؤثرة على استراتيجيات التعويضات الدولية خاصة العوامل الثقافية.

1- التعويضات الدولية:

التعويضات الدولية عبارة عن تحديد المقابل النقدي أو غير النقدي ويتضمن الاجر الاساسي، المنافع، العلاوات، الحوافز قصيرة وطويلة المدى، قيمت من خلال تقريب مساهمة الموظفين في أداء الشركة متعددة الجنسيات. وتستخدم إدارة الموارد البشرية التعويضات بهدف جذب، الاحتفاظ، وتحفيز الأفراد في كل أنحاء الشركة حالياً ومستقبلاً. ويعتبر تقييم الوظيفة من الوسائل التي تحدد العوامل القابلة للتعويض مثل المهارات، الجهود العضلية والفكرية، والمسؤوليات التي تستغل عمل الفرد في الشركة ومساهمته في أداءها (Cascio, 1991).

وتعتبر التعويضات من وجهة نظر الموظفين واحدة من الأوجه المرئية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، توجد القليل من النظريات المطبقة التي فسرت التعويضات الدولية. قدمت كل من النظرية الظرفية ونظرية الموارد-الاساسية، ونظرية الوكالة بعض التفسير للتعويضات الدولية. فنظرية الإدارة المؤثرة ومن خلال المقاربة الظرفية ترى أنه توجد متغيرات تؤثر على سياسات التعويض وممارساتها تجعلها أكثر أو أقل ملائمة وفعالية (Balkin and Gomez- Mejia, 1987). وكانت مساهمة هذه النظرية في استراتيجيات التعويض الدولية متضمنة في ترشيد ممارسات التعويضات للمغترب مثل مقاربة الميزانية، وكأحدث من ذلك النماذج العالمية للتعويضات الدولية والتي قدمها Milkovich & Bloom, 1998 ويتم مناقشتها لاحقاً.

كما طبقت نظريتي المورد- الأساس (recourse-based) ونظرية الوكالة لتفسير بعض جوانب التعويضات الدولية. حيث حللت نظرية المورد-الأساس الشروط التي تمكن المنظمة من كسب نصيب من الميزة التنافسية من خلال إمتلاك موارد بشرية ذات قيمة، نادرة ويصعب تقليدها واستبدالها (Barney, 1991) مثل الموظفين الذين اكتسبوا خبرة دولية خاصة وخبرة تنظيمية، وحسب نظرية المورد-الأساس فإن فعالية التعويضات الدولية تكون من خلال تقديم مقابل ملائم للحفاظ والابقاء على هؤلاء الموظفين (الموارد البشرية في كل أنحاء الشركة متعددة الجنسيات) من أجل حماية الميزة التنافسية المستدامة. تم اسقاط مبدأ العلاقة بين الرئيس والوكيل الذي قدمته نظرية الوكالة المقترحة من قبل (Eisenhardt, 1989) على العلاقة بين الفرع والمقر الرئيسي للشركة متعددة الجنسيات حيث المقر هو الرئيس والفرع هو الوكيل على العمل والمسؤوليات. وكون أن المقر لا يملك كل المعرفة الخاصة بالفرد فلا يمكن اتخاذ كل قرارات الشركة متعددة الجنسيات من طرف المقر بل على الشركة الاعتماد على الفروع كوكلاء لها، وتظهر "مشكلة الوكالة" إذا لم يتم تحديد غايات وأهداف مدراء المقرات الرئيسية والفروع (Roth and O'Donnell, 1996).

تطبيقاً فإن استراتيجيات التعويض الدولية يجب أن تسهل تحقيق العدالة والحركية للموظفين في كل أنحاء الشركة متعددة الجنسيات، فالعدالة هي أهم مبادئ للتعويضات إذ أنه من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فإن العدالة تشير إلى التناسب بين العمل المؤدى من طرف الموظفين والذي عادة ما يحدد من خلال نشاط تقييم الوظيفة ومعدلات التعويضات وهذا ما يجعل تطبيق مبدأ العدالة في التعويضات الدولية من أكبر التحديات فذلك التناسب يصعب بناءه في شركة معقدة التنظيم كالشركة متعددة الجنسيات بسبب الانفصال الجغرافي والثقافي وامتزاج موظفيها من مواطني البلد الأم والبلد المضيف أو بلد ثالث، إذ لاحظ (Sparrow, 1999) أن التعويضات في الوقت الحالي ابتعدت كثيراً "على أساس العمل" إلى "على أساس الشخص" ويرى أن هذا الابتعاد هو أعظم في التعويضات الدولية.

يرى (Dowling et al, 1999) أن أهم الفروقات في إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات ارتبطت بارتفاع مجال ومستوى الارتباط والاستغراق المطلوب لإدارة الموارد البشرية مع حياة الموظفين، إضافة إلى ارتفاع مستوى المخاطرة فمثلاً فإن من المبادئ الأساسية لاستراتيجيات التعويضات

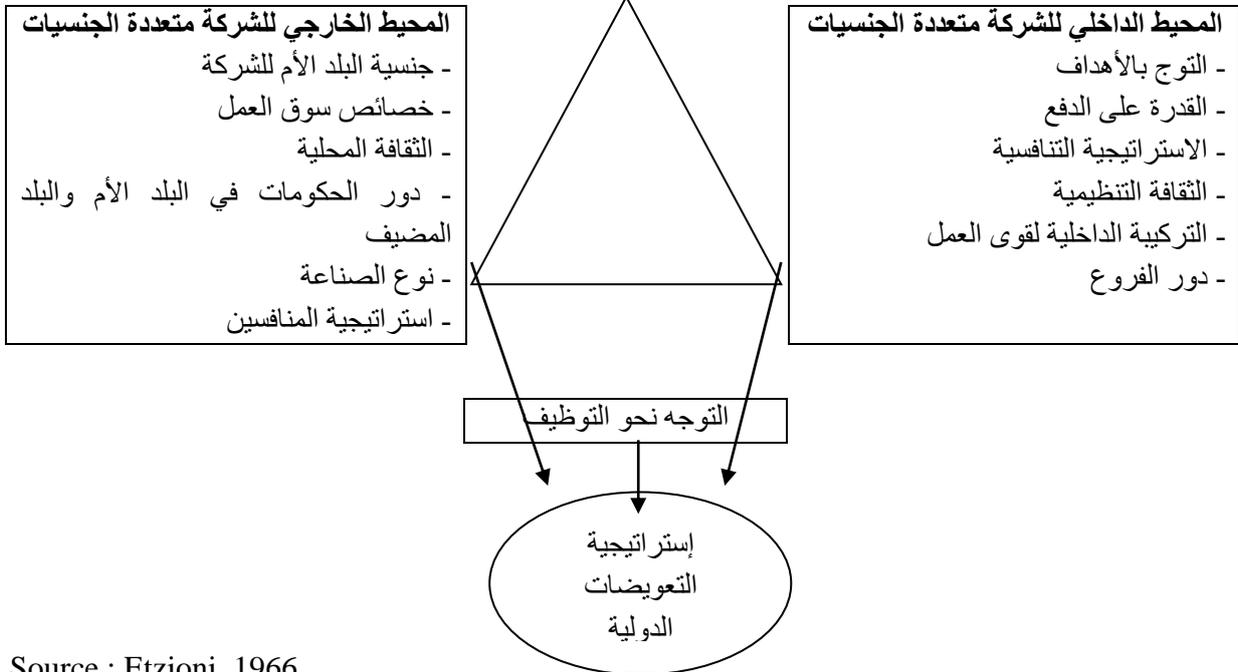
هو تحقيق التوازن بين قدرة الشركة على الدفع وبند المساواة وعدالة التعويضات. ففي حالة إحالة الموظف للعمل الدولي فإن التعويضات الدولية يجب أن تتضمن عناصر لم تكون ظاهرة في التعويضات المحلية مثل منح الاسكان وتعليم الأطفال وذلك نتيجة لاستغراق وظيفة إدارة الموارد البشرية في الحياة الشخصية للموظفين الدوليين، كما أن الخطر المرتبط بالتعويضات الدولية أكبر وذلك لسببين، أولاً: يزداد خطر الشغل داخل عوامل اقتصادية متعددة ومتنوعة، وتعد أنظمة الضرائب والتوظيف. وثانياً: أولوية التناقص العالمي في التعويضات الدولية (أي تناسب التعويضات للموظف الدولي مع نظام تعويضات دول العالم) يمكن أن يزيد من الخطر من خلال عدم تكافؤ التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالأحوال الدولية وكذلك عدم كفاءة تنفيذ استراتيجية التعويضات الدولية.

2- العوامل المؤثرة في استراتيجية التعويضات الدولية:

يوضح الشكل (7) العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في استراتيجية التعويضات الدولية.

الشكل (7): العوامل المؤثرة في التعويضات الدولية

التناسب بين المحيط الداخلي والخارجي



Source : Etzioni, 1966

داخل المحيط الداخلي: يمثل التوجه بالأهداف رسالة وغايات الشركة متعددة الجنسيات ويمكن النظر للغايات كصورة الشركة لوضعها المستقبلي والذي قد لا وقد يتحقق (Etzioni, 1966)، وتمثل الغايات الاقتصادية في انتاج السلع والخدمات وعرضها للخارج لتحقيق الربح، بينما الغايات الثقافية فتعكس في التنظيم مثل سعي المنظمات الدولية غير الحكومية إلى وضع فروق في الظروف البشرية من خلال تأسيس أو الإبقاء على القيم المرغوبة. والرسالة والغايات تشكل طريق تحديد دور التعويضات الدولية.

كما أن قدرة الشركة متعددة الجنسيات على الدفع يؤثر على كل من مستوى وأنواع التعويضات الدولية. كذلك الاستراتيجية التنافسية للشركة متعددة الجنسيات لها تأثير على التعويضات الدولية من خلال استراتيجية الإدارة الدولية للموارد البشرية من جانب هدف الشركة متعددة الجنسيات في الحفاظ على الميزة التنافسية اعتماداً على مواردها البشرية، فمثلاً إذا كانت جزء من الاستراتيجية التنافسية للشركة متعددة الجنسيات أن تكون إدارة الموارد البشرية فيها هي الرائدة في تعويض الموظفين كسبيل للتنافس

عن أفضل الكفاءات المرشحة للعمل الدولي فمستوى التعويضات الدولية سيكون عالي وهذا ما يعرف ببند "التشغيل الآمن"

كما أن المواقف، القيم والمعتقدات حول مساهمات الموظف في العمل الدولي وحول عناصر التعويضات الدولية مثل التعويض النقدي، الفوائد، العلاوات، وخطط الاستقادة من الموظف كلها تكون جزء من الثقافة التنظيمية ولها تأثير على درجة الاعتماد على التعويضات حسب الأقدمية وحسب الأداء.

كذلك خصائص قوى العمل مثل: العمر، المستوى التعليمي، التأهيل والخبرة إضافة إلى أذواق وتفضيلات قوى العمل. ومتغيرات علاقات العمل وطبيعة علاقات التشغيل (مثل مستوى تدخل الاتحادات العمالية في الشركات متعددة الجنسيات)، كلها تنتج مقاربات متنوعة للتعويضات الدولية. وأخيرا فإنه إذا تنوع الدور الاستراتيجي لكل فرع فذلك من المحتمل أن يؤثر على استراتيجية التعويضات الدولية.

من جهة أخرى فإن عوامل المحيط الخارجي لها تأثيرات أيضا على طبيعة التعويضات الدولية في الشركات متعددة الجنسيات. فيما يتعلق بالعناصر الداخلية يتضمن ذلك جنسية البلد الأم من حيث الثقافة المحددة للقيم والمواقف اتجاه سياسة التعويضات وممارساتها. كذلك الثقافة المحلية (الفرع) تؤثر على استراتيجية التعويضات الدولية من خلال القيم الاجتماعية السائدة، العادات، المواقف والمعتقدات مثل أسس اختلاف التعويضات بين الإداريين وغير الإداريين، ودوافع استخدام نوع معين من التعويضات (كدافع الحوافز والفوائد). عامل آخر مؤثر هو خصائص سوق العمل من مستوى الطلب وعرض العمالة، مستويات التعليم والمهارات، العمر والخبرة. كذلك الأدوار الحكومية في البلد الأم والبلد المضيف في علاقات العمل له تأثير على التشريعات الحكومية الخاصة بسوق العمل، وسياسات التشغيل خاصة ما يرتبط بتعويض قوى العمل.

كذلك خلصت O'Donnell, 1999 إلى أن استراتيجية التعويضات الدولية تختلف حسب نوع الصناعة، حيث استشهدت O'Donnell بالتعويضات في نوعين من الصناعات هما "القياس العلمي" و "الأجهزة الطبية"، حيث ونظرا لحساسية الصناعتين كما أن التنافس فيهما عالمي فإن الشركات متعددة الجنسيات تفضل الدفع على أساس أداء الشركة ككل أو الأداء الإقليمي بدل من الدفع على أساس الفرع، الذي يفضل الاعتماد عليها في حالة الصناعات التي تتنافس محليا. كما أنه باختلاف الصناعة تختلف عادات وممارسات التعويضات الدولية. فمثلا فإن قطاع الخدمات والصناعات عالية التكنولوجيا تهتم أكثر بالعدالة في استراتيجيات تعويضاتها الدولية أكثر من الصناعات الانتاجية (Butler, 2001).

استراتيجية المنافسين تؤثر على استراتيجية التعويضات الدولية، إذ حتى لو لم تسعى الشركة متعددة الجنسيات إلى أن تكون رائدة في سوق العمل من حيث التعويضات فهي لا تستطيع أن تقدم معدلات تعويض منخفضة جدا كون أن ذلك يعتبر خطر خسارة موظفيها وتوجههم إلى المنافسين.

وكما يوضح الشكل (7) فإن المحيطين الداخلي والخارجي للشركات متعددة الجنسيات يحدد بقوة التوجهات التوظيفية المتبناه. وهذا كما تم مناقشته في عناصر سابقة حول التوجهات التوظيفية الدولية حسب طبيعة التوجه الوظيفي فمثلا ترتبط التوظيف من البلد الأم بالتعويض حسب البلد الأم (PCC) أين يتم إضافة علاوات ومنح نتيجة انتقال المدير المغترب وعائلته (ها) إلى خارج وطنهم الأم (Harvey, 1993).

وعلى عكس من ذلك فإنه إذا كانت المقاربة السائدة في الشركات متعددة الجنسيات هي التوظيف من بلد ثالث فالحل الأسهل لها هو تبني استراتيجية التعويض العالمية وكمثال على هذه المقاربة حسب ما قدمه

(Milkovich and Bloom, 1998) الابتعاد عن الأفكار السطحية حول الاختلافات الثقافية والفروقات بين البلد بل يجب فهم هذه الفروقات (وسيتم لاحقاً شرح هذه المقاربة).

3- تعويض الموظفين الدوليين المنقولين:

من الواضح جدا التكاليف العالية للموظفين المغتربين، إذ يتجلى ذلك في كثرة الحديث عن التعويضات الدولية، حيث يحصل المغتربين على عذة علاوات، من أشهرها نذكر:

- علاوة الخدمة الخارجية: تقدم للموظفين الذين لهم عقد عمل دولي طويل الأجل (أكثر من سنة)، كحافز لقبولهم الوظيفة في الخارج، وعادة ما تقدم لمواطني الدولة الأم أكثر من مواطني دولة ثالثة.
- علاوة المشقة: تأخذ في عين الاعتبار العزلة، الجريمة، الأخطار الطبيعية، العنف السياسي، وهذا اعتمادا على البيانات الحكومية المستندة على معدلات العلاوات التي تقدمها المنظمات الاستشارية مثل: SOS الدولية، المنظمة الطبية العالمية، مؤسسة المساعدة الأمنية (Dowling et al, 1999).
- علاوات الانتقال: تعويض عن التكاليف مثل تكاليف المواصلات، السكن المؤقت، شراء الأدوات للإستعمال، تأجير السيارات، إذ ارتبطت هذه التكاليف بالانتقال إلى البلد المضيف.
- علاوات تعليم الأطفال: وهذا قد يتضمن تعويض عن تعليم اللغة، شراء الكتب، وأجور المدرسة، وقد يتضمن التكفل بالموظفين الذين لا يرغبون في أخذ أطفالهم للتعليم في مناطق معزولة أو يوجد بها عنف سياسي.
- إجازات البلد الأم: وتتعلق بالموظفين الذين لهم عقد طويل المدى عن زيارة بلدهم الأم بين فترة وأخرى مع عائلاتهم.

قدم السيد philstanley مدير منظمة مستشاروا الموارد (ORC) جنوب شرق آسيا تقريرا عن علاوات المغترب في دراسته لـ 650 شركة متعددة الجنسيات عبر العالم أشار ORC أن علاوات الخدمة الخارجية يتزايد دفعها كمجموع صافي بدلا من تضمينها في الأجر. كما أن علاوات الاسكان تزداد في أن تصبح "منافع على أساس النوعية" بدلا من دفعها في شكل نقدي. وأكثر من 80% من المستقنين يستخدمون تعديل الضرائب حسب بلد المغترب، خصم الضرائب من الأجر المعتاد وحذف علاوات الاغتراب، والضرائب المدفوعة للدولة المضيقة كلها تدفعها الشركة متعددة الجنسيات (Stanley, 2001).

إن القاعدة الأساسية في تعويضات المغتربين هو الحفاظ نسبيا على تعويض زملاءه في البلد الأم والابقاء على القوة الشرائية متعادلة، لضمان أن المغترب يحافظ على نفس معايير الحياة التي يتمتع بها في بلده، وهذا يتحقق عادة من خلال تطبيق مقاربة الموازنة Blance sheet approach، (Dowling et al, 1999)، وهو يتكون من الأجر القاعدي بحسب معدلات الدولة الأم يضاف له علاوات تكاليف المعيشة وعلاوات الاسكان بما يعكس معايير البلد الأم، مع الأخذ في الاعتبار الضرائب التي تم معادلتها وضرائب الحماية واحتياطي الرأي والمخدرات والحماية الاجتماعية والاستثمارات. ومن مزايا مقاربة الميزانية هو أنها تحافظ على العدالة بين الموظفين الدوليين من نفس الدولة وبين الموظفين، كما أنها سهلة الحساب، كما أنها تسهل العودة للوطن (Dowling et al, 1999) (نظرا للتناسب بين أجر الموظف في الدولة الأم وفي البلد المضيف)، لكن من عيوبها أنها تخلق اللامعادلة وتفاوتات بين مواطني الدولة الأم ومواطني دولة ثالثة أو بين مواطني الدولة الأم والدولة المضيقة. كما أنها قد تكون مكلفة، إضافة إلى أن علاوات تكاليف المعيشة قد تعطي مستوى أعلى للمغترب نتيجة خطأ تقدير البيانات حول مستوى المعيشة في بلدة الأم

وخطأ في الحسابات، كما قد يكون علاوات تكاليف المعيشة سلبية وذلك عند دفع علاوات أعلى من تكاليف المعيشة الحقيقية للمغترب في منطقة معينة، وأشارت دراسة ORC أن أغلب الشركات متعددة الجنسيات لا تسترجع المدفوعات الزائدة ولا علاوات تكاليف المعيشة السلبية. ورغم هذه المشاكل فإن حسب تقرير ORC فإن 73% من الشركات متعددة الجنسيات التي تم استقصائها لاتزال تعتمد على نظام الموازنة (Stanley, 2001).

تعد استراتيجيتي تعويض المغتربين حسب البلد المضيف أو حسب الأقليم (Region-based) هما البديلين المعروفين لمقاربة الموازنة. وهما يعرفان عادة بالمقاربات المحلية. تعطي التعويضات حسب البلد المضيف الأولوية الأكبر للعدالة المحلية أكثر من العدالة نسبة للبلد الأم، حيث يتم تعويض المغترب حسب معايير البلد المضيف، وأحياناً تكون المشاركة في خطط التقاعد ترتبط فقط بتعويضات البلد الأم (Dwyer, 1999).

وهذه المقاربة تناسب الموظفين ذو عقد طويل الأجل عندما تكون مقارنة التعويضات في البلد الأم أقل بينما قد تجد بعض الدول أن هذه المقاربة صعبة التبني نتيجة طبيعة الضرائب ومتطلبات الضمان الاجتماعي. فمثلاً حسب (Dwyer, 1999) فإن تطبيق مقاربة التعويض حسب البلد المضيف صعبة التطبيق للبلد الأم، كما أن متطلبات الضمان الاجتماعية ملزمة. كما قد تخلق مقاربة التعويض حسب البلد المضيف بعض مشاكل العودة للوطن إذا كان أجر البلد الأم أقل من الأجر الذي يدفعه البلد المضيف. تحاول مقاربة الأقليم الاستفادة من ظاهرة التماثل الثقافي في التعويضات والضرائب، فمثلاً لتبني نفس التعويضات كل الدول في منطقة معينة. تشير الدلائل أن الشركات متعددة الجنسيات تبدأ في النظر إلى الإحدي عشر دولة التي تنتمي إلى "منطقة اليورو" كهياكل تعويض إقليمية لكن يلاحظ (Dwyer, 1999) أنه بينما منطقة اليورو سهلة التحديد إقليمياً، فإن واحدة من أهم تحديات هذه المقاربة هو تحديد وتعريف الإقليم، فمثلاً أستراليا جغرافياً موجودة في آسيا لكن ثقافياً متباعدة عنها. ورغم أن المقاربتين الأخيرتين تحافظ على التعويضات المحلية إلا أن ROC أشار أنه فقط 27% من 2000 شركة متعددة الجنسيات التي تم استقصاءها توافق على سياستي التعويض حسب الإقليم أو حسب البلد المضيف. ونفس القلة من الذين يوافقون على المحافظة على المحلية قدمها 70000 عامل في صناعة الأجهزة المحمولة في 276 شركة، حيث أن 13% منهم يوافقون على الأخذ في عين الاعتبار السوق المحلية في تحديد أجور المغتربين طويلي المدى. كل ما سبق من نقائص أخذ في عين الاعتبار تعويض الموظفين الذين تمت إحالتهم للعمل الدولي، وفيما يلي نتكلم عن التعويضات الدولية ككل.

4- التعويضات الدولية والثقافة المحلية:

كما سبق عرضه في الشكل (7) فإن الثقافة المحلية تعد متغير خارجي مؤثر على استراتيجية التعويضات الدولية.

في الوقت الذي يرى فيه رواد المقاربة الثقافية-حرية مثل (Milkovich and Bloom, 1998) أن المعايير مرنة وأن التعويضات الدولية يمكن تطبيقها ببعض التعديلات في كل الثقافات المتباينة، يتفق آخرون أن الاختلاف الثقافي يؤدي إلى اختلاف استراتيجيات التعويض الدولية (Harvey, 1993). وبينما يتم الاعتراف بأهمية القيم الثقافية في تحديد التعويضات يرى Bradlry et al, 1999 أنه إضافة إلى تشابه أو إختلاف الثقافات فإن الصناعة والشركة تؤثر أيضاً في تحديد ما إذا كان نظام التعويضات العالمي عملي أم لا تماشياً مع هذا الاعتماد نتقبل فكر مرونة الاستراتيجية كتوجه للتعويضات الاستراتيجية.

يرى Mimkovich and Bloom, 1998 أن نموذج التعويضات الدولية يتعلق بثلاثة مجموعات من أشكال الاختلاف للتعويضات الكلية (نقدية أو غير نقدية). المجموعة "المحورية" تعرف على أنها تلك التعويضات التي توحى مجموعة المنظمات ذات التفكير العالمي. والظروف المحلية هنا يمكن أخذها في الحسبان من خلال بعض الممارسات الخاصة، ولكن تبقى الصبغة الغالبة لهذه المجموعة هو السياسات المحورية. ونظرا لحاجة كل فرع أو وحدة أعمال أن تكون قادرة على اختيار من هذا النوع من التعويضات الكلية. والتي قد تعد مهمة في كسب أو المحافظة على ميزتها التنافسية فيسمح لها (كل فرع أو وحدة أعمال) من وضع (crafted) مجموعة صيغ من التعويضات (وهي المجموعة الثانية). والمجموعة الأخيرة هي "الخيار" مجموعة التعويضات الكلية التي تقدم مرونة للموظفين لاختيار من البدائل المتنوعة من التعويضات ضمن إطار محدد من التكاليف الكلية.

وفي دراسة حديثة اقترحت إحدى الباحثات أن أفضل إدارة للموارد البشرية هو فهم ما الذي يرغب فيه الموظف في كل ثقافة من نظام التعويضات بدلا من تكرار دراسة المعايير الثقافية، وهو ما قد يساهم في دفع طريق التعويضات الدولية للأمام (Lowe et al, 2002).

خلاصة:

تتعدد طرق حساب التعويضات الدولية نظرا لتعدد العلاوات التي يحصل عليها المغترب من جهة والعوامل المؤثرة في كل طريقة من جهة أخرى مثل طبيعة الصناعة والمحيط الذي تنشط فيه الشركة، ولكل طريقة (التعويض حسب البلد الأم، التعويض حسب البلد المضيف، والتعويض حسب الإقليم)

مجموعة إيجابيات وسلبيات. وما يزيد من نعقد استراتيجية التعويضات هو ارتباطها بالثقافة المحلية، ولقد حاولت العديد من النظريات تفسير استراتيجية التعويضات الدولية أهمها نظرية الوكالة.

المراجع المعتمدة:

- Balkin, D.B. and Gomez-Mejia, L.R. (1987) 'Toward a contingency theory of compensation strategy', *Strategic Management Journal*, 8.
- Barney, J. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17(1).
- Bernthal, P.R. (1996) 'Comparing performance management practices in the United States and Pacific Rim', *Advances in International Comparative Management*, 11.
- Bradley, P., Hendry, C. and Perkins, S. (1999) 'Global or multi-local? The significance of international values in reward strategy', in C. Brewster and H. Harris (eds), *International HRM: Contemporary Issues in Europe*. London: Routledge.
- Butler, M. (2001) 'The worldwide growth of the employee ownership phenomenon', *WorldatWork Journal*, second quarter.
- Cascio, W.F. (1991) *Applied Psychology in Personnel Management*, 4th edn, Reston, VA: Reston Publishing.
- Dowling, P.J., Welch, D.E., and Schuler, R.S. (1999) *International Management: Managing People in a Multinational Context*, 3rd edn. Cincinnati, OH.: South Western.
- Dwyer, T. (1999) 'Trends in global compensation', *Compensation & Benefits Review*, 31(4).
- Eisenhardt, K.M. (1989) 'Agency theory: an assessment and review', *Academy of Management Review*, 14(1).
- Etzioni, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Harvey, M. (1993) 'Empirical evidence of recurring international compensation problems', *Journal of International Business Studies*, 24(4).
- Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. and Dowling, P. (2002) 'International compensation practices: a ten-country comparative analysis', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(1).
- Milkovich, G.T. and Bloom, M. (1998) 'Rethinking international compensation', *Compensation and Benefits Review*, 30(1).
- O'Donnell, S. (1999) 'Compensation design as a tool for implementing foreign subsidiary strategy', *Management International Review*, 39(2).

Roth, K. and O'Donnell, S. (1996) 'Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective', Academy of Management Journal, 39.

Sparrow, P. (1999) 'International reward systems: to converge or not to converge?', in C. Brewster and H. Harris (eds), International HRM: Contemporary Issues in Europe. London: Routledge.

Stanley, P. (2001) 'Worldwide trends in international assignment policies and practices'. Organizational Resources Counselors Seminar presentation to the Australian Human Resources Institute Special Interest Group in IHRM, Melbourne, 6 March.

أسئلة:

- اعتمادا على نماذج التعويضات الدولية الثلاثة حدد أهم مكونات التعويضات الدولية؟
- كيف فسرت نظرية الوكالة التعويضات الدولية؟
- وضح أهم سببين في زيادة خطورة سياسة التعويضات الدولية؟
- ما المقصود بالتشغيل الآمن؟
- كيف يؤثر نوع الصناعة على استراتيجيات التعويضات الدولية؟
- كيف تحسب التعويضات حسب نظام الموازنة؟ وما هي عيوبه وإيجابياته؟

المحاضرة (5): إدارة أداء الموظفين الدوليين:

❖ أهداف المحاضرة:

بعد إكمال المحاضرة الخامسة على الطالب فهم ما يلي:

- ✓ معنى إدارة الأداء ومكوناته.
- ✓ مراحل إدارة أداء المورد البشري الدولي.
- ✓ تحديات إدارة الأداء الدولي في كل مرحلة من مراحلها.

تمهيد:

يتداخل مفهومي إدارة الأداء وتقييم الأداء، لذلك سيتم من خلال هذه المحاضرة توضيح الفرق بينهما ومناقشة أم التحديات المرتبطة بإدارة الأداء وكل خطواته خاصة بتقييم الأداء وإعداد معايير الأداء الدولي.

1- مفهوم إدارة الأداء الدولي:

حسب (1998) Mewis فإن إدارة الأداء "مصطلح يصف مجموعة من التقنيات، وله معنى مستقل عن أسماء كانت تطلق سابقا مثل تقييم الأداء"، وبمعنى أوسع فإن إدارة الأداء تشمل أي نشاط في إدارة

الموارد البشرية، أو جملة أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتحسين أداء الموظف، وهذا ما جعل تعريف إدارة الأداء متنوع عند الباحثين. ويعود هذا الاختلاف إلى نقص الإجماع الدقيق حول طبيعة إدارة الأداء. مع أن هناك اتفاق على أن إدارة الأداء تشمل جملة أنشطة إدارة الموارد البشرية بما فيهم تقييم الأداء كنشاط محوري. في حين أن أغلب الباحثين يرون أن إدارة الأداء تتضمن تقييم الأداء وربطه بقرارات التعويضات (Bernthal, 1996). وبشكل تفصيلي فإن إدارة الأداء تتضمن حسب (Armstong, 1994) مايلي:

- الارتباط بالاستراتيجية التنظيمية.
- تخصيص غايات أداء الأفراد.
- تقديم تغذية راجعة نظامية موجهة نحو هذه الغايات.
- توفير فرص تحسين الأداء.
- الربط بين النتائج والمكافآت.

ويوضح الجدول (5) الارتباط المباشر بين خصائص إدارة الأداء المذكورة ووظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات:

الجدول (5): تكامل خصائص إدارة الأداء وارتباطها بوظائف إدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية	إدارة الأداء
- تخطيط الموارد البشري، تحليل وتصميم العمل.	- الربط بين استراتيجية الشركة متعددة الجنسيات يقدم اتصال واضح مع كل الموظفين.
- تحليل العمل وتقييم الأداء.	- تخصيص غايات الأداء الفردي.
- تقييم الأداء.	- تقديم تغذية عكسية نظامية لهذه الغايات.
- تقييم الأداء، التدريب والتطوير.	- توفير فرص تحسين الأداء.
- تقييم الأداء، التعويضات.	- الربط بين النتائج والمكافآت.

Source : Armstong, 1994

حسب الجدول (5) فإن إدارة الأداء تركز على تطوير الموظف ومكافأته حسب مخرجات تقييم أدائه. ومن وجهة السلوك التنظيمي فإن نظريتي التوقع وتخصيص الغاية قدما بعض الملاحظات عند مناقشة إدارة الأداء (Clark, 1995). ومن فرضيات نظرية التوقع أن الموظفين يعدلون سلوكهم نتيجة الرضا عن المشاركة في وضع الغايات. واقترحت نظرية تخصيص الغايات أن الغايات المتبعة من قبل الموظفين تلعب دور مهم في تحسين أدائهم. فالغايات الصعبة أو التي تشكل تحدي تقدم حافز للموظفين لبذل جهد أكبر.

إن فهم طبيعة العمل ككل مع العدالة، الدقة والتوقيت المناسب في تقييم الأداء، التغذية العكسية وعدالة توزيع فرص التحسين والتعويض كأوجه للإدارة الأداء تشكل التعاقد النفسي للموظف (psychological contract) (Stiles et al, 1997). إن مفهوم التعاقد النفسي لقي اهتمام من قبل الباحثين في إدارة الموارد البشرية وهو مفهوم يشير إلى معتقدات الموظف حول ظروف وشروط الاتفاقية المتبادلة بينه وبين صاحب العمل (Robinson and Rousseau, 1994)، وهو يؤسس طبيعة العلاقة النفسية للموظف مع الشركة متعددة الجنسيات كما يؤثر مباشرة على مواقفه وسلوكياته في العمل. فمثلا فإن إدارة الموارد البشرية الدولية تفترض دائما أن الموظف المحال إلى العمل الدولي يملك ولاء والتزام قوي اتجاه الشركة متعددة الجنسيات. وكممارسة فإن هذه الخواص (الولاء والالتزام) تظهر أكثر لدى الموظفين الذين لديهم تعاقد نفسي علائقي (ارتباطي) بدل من تعاقد نفسي تبادلي (إجرائي) (Welch, 1998). إن هذا التعاقد مهم

في إدارة الأداء لأنه يتوقع من الموظف الدولي أن يقوم بأنشطة "الدور الإضافي" (أحد أوجه سلوكيات المواطنة التنظيمية) أين يقدم الموظف أكثر مما هو مطلوب منه في بطاقة وصف العمل. إن إدارة الأداء في الشركات متعددة الجنسيات أكثر تعقد نتيجة ارتباطه بخارج حدود دولة أو ثقافة معينة، لذلك سيتم فيما يلي توضيح لهذه التحديات مع كل خاصية من خصائص إدارة الأداء التي تم ذكرها سابقاً.

2- تحديات إدارة أداء الموارد البشرية الدولية:

1. الارتباط باستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات:

إن الحاجة إلى الارتباط بين إدارة الأداء والاستراتيجية التنظيمية من أجل تحقيق رؤية مشتركة للأهداف التنظيمية تم التركيز عليه من قبل العديد من الباحثين (Armstrong, 1994). وهذا يستوجب فهم وتوضيح العلاقة بين أداء كل فرد ومدى تحقيق ذلك للغايات والأهداف الاستراتيجية وهذا ما يعكس التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسياق التنظيمي (وهذا ما يعرف بالتلائم العمودي (vertical fit) المطلوب من أجل تحقيق مخرجات الأداء التنظيمي كالميزة التنافسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية (Taylor et al, 1996).

ورغم تقدم تكنولوجيا الاتصال والتواصل بين استراتيجيات الشركة متعددة الجنسيات وفروعها إلا أن هذا الترابط بين إدارة الأداء واستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات لا يزال معقد بسبب اتساع ميدان المنافسة وحرية الاختيار المتوفرة للمستهلك وضرورة الاستجابة للتنافس المتنوع استراتيجياً وهيكلياً (Bartlett and Ghoshal, 1992).

2. تخصيص غايات الأداء الفردي:

إن غايات الأداء الفردي الفعالة هي التي تكون مخصصة، قابلة للقياس، قابلة لتحقيق، مرنة، ومتزامنة (SMART) (Flamholtz et al, 1985). ويجب أن يكون تخصيص الغايات حاسم بالنسبة للمنظمات بحيث يزيد من احتمال أن يؤدي سلوك الفرد والجماعة إلى تحقيق الغايات التنظيمية. وأول خطوة لتخصيص الغايات هو تحديد المهام من خلال الوصف الوظيفي، ومن جانب إدارة الأداء فإن هذه الخطوة يجب أن تتسم بالتشارك مع الموظفين (Armstrong, 1994)، حيث ينعكس هذا التشارك في التزام الأفراد بغايات المنظمة.

3. تقديم تغذية عكسية اتجاه تحقيق الغايات:

تعتبر التغذية العكسية جزء من النظام الرقابي وتشير إلى المعلومات التي يتم تقديمها حول سلوكيات العمل ومخرجاته. وهو نشاط ضروري هادف إلى تصحيح الانحرافات، كما أن للتغذية العكسية ضمن إدارة الأداء هدفين أحدهما تقيمي والآخر تطويري (Cascio, 1991).

في الشركات متعددة الجنسيات أين يكون التباعد الجغرافي كبير بين الفروع والمقر الرئيسي قد ينتج عن ذلك نقص المغزى من التغذية العكسية، نقص الملاحظة الفعالة، نقص الدعم والإشراف على الموظف الدولي (Harvey, 1997). كما أن فرص مراجعة الأداء من قبل المقر الرئيسي تكون محدودة لعاملي المسافة وفروقات التوقيت في المناطق المختلفة (Fenwick, 2000).

كما أن الفشل في تقديم التغذية العكسية قد يؤدي إلى فقدان التعاقد النفسي بين الموظفين والشركة متعددة الجنسيات، إضافة إلى منع تصحيح الانحرافات والذي يؤدي إلى عدم تحسن الأداء (Stiles et al, 1997). وهذه المشاكل تعد من تحديات إدارة الأداء الدولي من حيث الوقت الملائم، المغزى، وفعالية التغذية العكسية.

4. توفير فرص تحسين الأداء من خلال التغذية العكسية والتدريب والتطوير:

إن تدريب وتطوير المغترب يساعد على تطوير قدرات المغترب على التكيف مع الثقافات الجديدة. كما أن التكيف الثقافي له تأثير على الأداء (Tung, 1982). وفي كل الأحوال فإن توفير فرص تحسين الأداء من خلال التغذية العكسية، التدريب والتطوير كأنشطة مرتبطة بإدارة الأداء هادفة إلى التحسين المستمر والأشركة في الممارسات التنظيمية. وهذا ما هو مطلوب تماما في تغيير سياسات وممارسات الشركة متعددة الجنسيات أو عند إعادة أشركتها (Fenwick et al, 1999).

ومن أهم القضايا الشائكة في إدارة أداء الموظفين الدوليين هو التصادم في ولاء المغترب للفرع والمقر الرئيسي (Black et al, 1992). وللتدريب والتطوير دور في موازنة إزدواجية ولاء المغترب بين المقر والفروع (Black et al, 1992).

5. الربط بين النتائج والمكافآت:

تركز استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الحاجة إلى الربط بين الأداء والتعويضات النقدية وغير النقدية وذلك مستند إلى فرضية أن الفرد يكون محفز لتقديم إنجاز أكثر وكفاءة أعلى إذا تم الربط المباشر بين جهوده والتعويضات في الشركة متعددة الجنسيات.

إن إدارة الربط بين الاداء والتعويضات في الشركات متعددة الجنسيات جد معقد نتيجة خصوصية المعرفة اللازمة لتعدد الموظفين والبيئات القانونية حتى يتم تحقيق أهداف التعويضات الدولية التي تم التكلم عنها سابقا.

إن أهمية إدارة الأداء في الشركات متعددة الجنسيات تتجلى في كون أن إدارة الأداء تضمن معرفة ما إذا كان الموظف الدولي راض عن الجانب المالي أولا حتى تتأكد الشركة من عدم انتقاله إلى فرع آخر أو العودة إلى المقر الرئيسي.

3- معايير الأداء:

إن كل من المعايير الكمية والنوعية لقياس الأداء مهمة لتحقيق إدارة فعالة للأداء، ويمكن تقسيم معايير الأداء حسب المدة التي تغطيها، تحديدها وتقييمها من الغايات التنظيمية، ومن المهم أن تكون معايير الأداء ذات علاقة، عملية، وثابتة.

معايير الأداء على مستوى المنظمة: إن أي توقعات للأداء لكل فرع من فروع الشركات متعددة الجنسيات مرتبط بأداء الفرع السوقي ومساهمته في الأرباح والانتافسية الكلية للشركة متعددة الجنسيات. وقدم كل من Pucik's (1985) و Dowling et al, 1999 خمسة متغيرات رئيسية تؤثر على التقييم وأداء الفروع هي:

أولاً: القرارات الكلية مقابل القرارات الجزئية قد تؤثر على أداء الفرع لأنه قد يتم التضحية برفع الأداء للمدى القصير لفائدة الأداء الكلي للشركة متعددة الجنسيات.

ثانياً: عدم كفاية البيانات حول أنشطة الشركة متعددة الجنسيات يمكن أن يغطي القدرة على التقييم الموضوعي لأداء الفرع ومن ثم إدارته.

ثالثاً: تقلبات المحيط الدولي يعني إذا كانت غايات الأداء غير مرنة ووضعت من منظور المقر الرئيسي فقط فإن الشروط المحلية قد يساء إدارتها.

رابعاً: الانفصال الجغرافي والزمني قد يعقد من تطابق التقديرات بين أنشطة الفروع والمقر الرئيسي. خامساً: مستوى التغيير في نضج السوق قد يفرض المزيد من الوقت على الفروع الخارجية لتحقيق غايات الأداء مقارنة بما هو معتاد في السوق المحلية.

إن هذه العوامل قد تؤثر على إدارة الأداء في الشركات متعددة الجنسيات. كما أن الأخذ في الاعتبار طبيعة تباين الصناعة التي تنشط فيها الشركة متعددة الجنسيات عند تحديد معايير الأداء قد يساعد على التغلب على هذه العوائق فمثلاً قد يتم التركيز على مجموعة القرارات والسلوكيات المرتبطة بالأداء الكلي للشركة أو الأداء الإقليمي في الشركات متعددة الجنسيات التي تنشط في ظل صناعات التنافس فيها يكون عالمي (الصناعات العالمية)، والعكس من ذلك، إذ يتم التركيز على قرارات وسلوكيات الأداء على مستوى الفرع إذا كانت الشركة تنشط في صناعات تتنافس محلياً (O'Donnell, 1999).

كما أن النزعة نحو الاعتماد على قاعدة معايير الأداء الكمية قد يشكل مشكلة، فمثلاً بعض المؤشرات من العائد من الاستثمار (ROI) لا يأخذ في الحسبان دور كل فرع في تحقيق هذا العائد، فنجاح أداء الفرع في تحقيق أعلى مساهمة في البحث والتطوير أو تطوير السوق لا يعكس بالضرورة ارتفاع معدل العائد من الاستثمار (O'Donnell, 1999). إضافة إلى أن سعي الشركة متعددة الجنسيات في التوجه نحو العالمية، فإن دافع العولمة هو خلق القيمة، فتماسك الشركة بالاعتماد على القياس المحاسبي قد يكون سبب في تضيق بعض فرص خلق القيمة من قبل المدراء نتيجة التركيز على المقاييس المحاسبية في المدى القصير (توزيع الأرباح على الفروع اعتماداً على النتائج المحاسبية) يشكل ضعف في قياس أداء الموظف. حيث أن توزيع الأرباح على الفروع يأخذ في الاعتبار تقليص الضرائب، تجنب الرسوم الجمركية مراوغة الرقابة المالية وبالتالي فربح كل فرع لا يعد بالضرورة مؤشر دقيق على أداء موظفيه (Reilly and Campbell, 1990).

معايير على المستوى الفردي: بالنسبة لأفراد الذين يعملون في الشركات متعددة الجنسيات فإن عملهم يتطلب أبعاد إضافية مقارنة بالعمل المحلي. فعلى سبيل المثال فإن الموظفين الدوليين إضافة لزيادة مجال عملهم وعمقه والتباعد الثقافي بينه وبين زملائه، فالصعوبات اللغوية يجب أن تراعى في تطوير معايير الأداء الدولي على المستوى الفردي.

واحدة من النماذج النظرية التي تربط بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية بأداء الفرد "بطاقة الأداء المتوازن" التي تمثل محاولة لحل مشاكل تحديد المؤشرات الملائمة للأداء الأفضل، حيث تحدد هذه المقاربة (بطاقة الأداء المتوازن) أربعة معايير للأداء وهي: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والابتكار، ومنظور الزبون (Kaplan and Norton, 1992). وتم تمديد استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى إدارة الموارد البشرية وإدارة أداء الأفراد (Mckenzie and Shilling, 1998).

4- تقييم الأداء:

يتطلب تقييم الأداء عمليتين هما: الملاحظة والحكم (Casio, 1991)، وله هدفين هما: تقدير الأداء وتطويره. وفي سياق إدارة الأداء الدولي فإن تقييم الأداء هو وسيلة يتم من خلالها تمديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، واتخاذ قرارات التعويض.

واحدة من تحديات إدارة الأداء كجزء من محفظة أنشطة إدارة الموارد البشرية الدولية في الشركات متعددة الجنسيات هو تحقيق التوازن بين الحاجات الحالية للسياق العلمي والتلاؤم مع الشروط والتفضيلات المحلية. وفي الحقيقة فإن المعضلة هي: إلى أي مدى تكون عملية تقييم الأداء في البلد الأم قابلة لتحويل إلى مواقع دولية؟ وحتى لو كان تقييم الأداء يبدو نفس العملية فإن الاختلاف العملي نتيجة الظروف المحلية واضح. كذلك فإن ممارسات تقييم الأداء بحاجة إلى تكييفها عبر الثقافات، كون تفضيلات وسلوكيات

الأفراد تختلف من ثقافة إلى أخرى سواء تعلق الأمر بمن يقوم بتقييم الأداء أو الموظف الذي سيتم تقييم أدائه.

ففي قضايا من يجري تقييم الأداء، كيف وأي بيانات يعتمد عليها؟ تبقى واحدة من أهم المواضيع التي يجب البحث فيها، وهذا ما يعكس التطورات التي ظهرت في موضوع تقييم الأداء مثل تقنية 360 درجة تغذية عكسية، فهي تقنية تعتمد على العديد من مصادر المعلومات بهدف تحسين أداء الموارد البشرية و ضمان موضوعية تقييمه لأن النقص في مصدر معين تعوضه معلومات المصادر الأخرى، بحيث تقسم 63 درجة إلى 90 درجة لتقييم الرئيس المباشر، 90 درجة لتقييم زملاء، 90 درجة لتقييم الزبائن، و 90 درجة للتقييم الذاتي. أو التقييم على أساس الكفاءة (Albright and Levy, 1995). كما يمكن استخدام تقنية الرادار التي قدمتها المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM لتقييم الأداء وإدارته، وكلمة الرادار RADAR تمثل اختصاراً للعناصر المكونة للتقنية وهي: النتائج Results التي تسعى إليها المنظمة، المقاربة Approach التي توضح الإجراءات التشغيلية، التطوير Development نشر الأفكار والمنهجيات بطريقة موثقة ومنظمة بشكل مستمر، التقييم Assessment تقييم مدى فعالية المنهجيات المتبعة وقياس تحقيق النتائج المرجوة، والمراجعة Review تقييم عمل المنهجيات والإجراءات وقدرتها على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

وفي دراسة أجراها Bernthal, 1996 قارن فيها بين التوجهات نحو استخدام التقنيات التقليدية لتقييم الأداء لدى عدة مدراء وخلصت الدراسة إلى أن المدراء وباختلاف انتمائهم الثقافي يختلفون فيما ما هي الممارسة الأفضل في تقييم الأداء. إن الاختلاف الثقافي وتقييم الأداء يخلق مجموعة مشاكل أخرى مثل عدم الثقة في المقيم، أو اعتبار نتائج التقييم إهانة... الخ.

5- الموظفين الدوليين المفترضين:

لقد تغير العمل الدولي في الشركات متعددة الجنسيات، فمثلاً قسم (Fenwick, forthcoming, 2003) الموظفين الدوليين إلى أربعة أنواع هي: توظيف طويل المدى "المغتربين"، "موظفين في المدى القصير"، "المسافرون الدوليون"، "السفر المتكرر".

فالموظفين في الأجل الطويل هم ذاتهم المغتربين الذين تربطهم عقود عمل طويلة الأجل في بلدان أجنبية تتجاوز السنة، حيث ينتقلون هم وعائلاتهم إلى البلد الذي سيعملون فيه. بينما الموظفين في المدى القصير هم الذين يربطهم عمل في البلد الأجنبي لفترة عادة ما تكون أقل من سنة وقد ترافقه عائلته. المسافرون الدوليون، يطلق على الموظفين الذين يسافرون من بلدهم الأم إلى بلد آخر عادة لأسبوع أو أسبوعين لانجاز بعض المهام الدولية وتبقى عائلته في البلد الأم. آفي السفر وهم الموظفون الذين لديهم مهام دولية تفرض عليهم السفر المتكرر لكن دون التنقل، وبطبيعة الحال فإن الأنواع الثلاثة الأخيرة قد تعد بديل للاغتراب بحيث تقلص العديد من تحديات إدارة المغتربين.

كما يوجد نوع آخر من التوظيف الدولي يطلق عليه "التوظيف الافتراضي"، أين لا ينتقل الموظف إلى بلد مضيف لكن له مسؤوليات دولية في جزء من شركة في دولة أخرى يقوم بإدارتها في بلده الأم. حيث يعتمد الموظف الدولي الافتراضي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل الهاتف، الإيميل، والاجتماعات عبر الفيديو تبديل عن حضوره الملموس في البلد الأجنبي، وفعلاً فإن التوظيف الافتراضي يقضي على العديد من عوائق التوظيف الدولي التقليدي مثل عدم إمكانية التنقل، التكاليف الإضافية، بينما فيما يتعلق بإدارة الأداء والتعويضات الدولية فإن التوظيف الافتراضي له تحدياته الخاصة كما سنوضحه فيما يلي:

كما تم ذكره سابقاً، فإن العدالة تعد أهم قضية في استراتيجيات التعويضات. (إن التفاعل الرسمي وغير الرسمي ضروري بين الموظفين الافتراضيين من أجل تحقيق أداء أفضل). فالموظفين في كل شركة متعددة الجنسيات قد يؤدون أعمال دولية متشابهة ولكن يحصلون على دفعات نقدية مختلفة، وهنا يظهر التصادم وعدم الرضا، رغم وجود تباينات ثقافية حول ما الذي يعتبر عادلاً. إضافة إلى التساؤل: ما هو العامل الذي يتم تعويضه في التوظيف الافتراضي؟ وكيف يتم ملائمة تعويض الموظفين الافتراضيين لإستراتيجية التعويضات العالمية؟

فيما يتعلق بإدارة الأداء في الشركات متعددة الجنسيات فإن التوظيف الافتراضي يحد من تكامل الخصائص الأربعة لإدارة الأداء التي تم ذكرها سابقاً. فمثلاً تحدي صعوبة الربط بين استراتيجيات الشركة متعددة الجنسيات وأداء الموظف بحيث تصبح هذه الخاصية دون معنى في ظل التوظيف الافتراضي. كذلك فيما يتعلق بمعايير الأداء، فما هي معايير عوامل نجاح الموظفين الافتراضيين؟ وهذا يحتاج إلى تحديد دقيق لهذه المعايير. كذلك فيما يتعلق بتقييم الأداء، فالتحدي هو من يجري هذا التقييم؟ وأي بيانات سيعتمد عليها؟

ليس من السهل تحديد أوجه الأداء الوظيفي لدى الموظفين الدوليين الافتراضيين. فالأداء الأفضل للموظفين الافتراضيين يعتمد أكثر على تكنولوجيا الاتصال، التدريب على استخدام وسائل الاتصال، وصيانة وتجديد تكنولوجيا الاتصال.

خلاصة:

تمر عملية إدارة الأداء بعدة مراحل بدءاً من التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية، وتواجه كل مرحلة مجموعة تحديات مرتبطة بالموظف الدولي أو بالفرع أو بالمقر الرئيسي للشركة، وأحياناً بالقائم عن عملية تقييم الأداء والبيانات التي سيعتمد عليها وهي ذات التحديات التي تواجه عمليتي إعداد المعايير وتقييم الأداء. وما زاد من تحديات إدارة الأداء هو ظهور ما يعرف بالموظفين الافتراضيين.

المراجع المعتمدة:

- Albright, M.D. and Levy, P.E. (1995) 'The effects of source credibility and performance rating discrepancy on reactions to multiple raters', *Journal of Applied Social Psychology*, 25.
- Armstrong, M. (1994) *Performance Management*. London: Kogan Page.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1992) 'Developing coordination and control: the organizational challenge', in C.A. Bartlett and S. Ghoshal (eds), *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. Homewood, Ill: Irwin.
- Bernthal, P.R. (1996) 'Comparing performance management practices in the United States and Pacific Rim', *Advances in International Comparative Management*, 11.
- Black, J.S., Gregersen, H.B. and Mendenhall, M.E. (1992) *Global Assignments. Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Cascio, W.F. (1991) *Applied Psychology in Personnel Management*, 4th edn, Reston, VA: Reston Publishing.
- Clark, G. (1995) 'Performance management', in C. Mabey and G. Salaman (eds), *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell.
- Dowling, P.J., Welch, D.E., and Schuler, R.S. (1999) *International Management: Managing People in a Multinational Context*, 3rd edn. Cincinnati, OH.: South-Western.
- Fenwick, M. (forthcoming, 2003) 'On international assignment: is expatriation the only way to go?', *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Fenwick, M. (2000) 'Control and expatriate performance management in Australian multinational enterprises', Unpublished doctoral thesis, University of Melbourne, Australia.
- Fenwick, M.S., De Cieri, H. L. and Welch, D.E. (1999) 'Cultural and bureaucratic control in MNCs: the role of expatriate performance management', *Management International Review*, 39, Special Issue 3.
- Flamholtz, E.G., Das, T.K. and Tsui, A.S. (1985) 'Toward an integrative framework of organizational control', *Accounting, Organizations and Society*, 10(1).
- Harvey, M. (1997) 'Focusing the international personnel performance appraisal process', *Human Resource Development Quarterly*, 8(1).
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992) 'The balanced scorecard – measures that drive performance', *Harvard Business Review*, January–February.
- McKenzie, F.C. and Shilling, M.D. (1998) 'Avoiding performance measurement traps: ensuring effective incentive design and implementation', *Compensation and Benefits Review*, July/August: 57–65.
- O'Donnell, S. (1999) 'Compensation design as a tool for implementing foreign subsidiary strategy', *Management International Review*, 39(2).
- Pucik, V. (1985) 'Strategic human resource management in a multinational firm', in H.V. Wortzel and L.H. Wortzel (eds), *Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials*. New York: John Wiley.
- Reilly, R. and Campbell, B. (1990) 'How corporate performance measurement systems inhibit globalization', *Human Resource Management*, 29(1).
- Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994) 'Violating the psychological contract: not the exception but the norm', *Journal of Organizational Behaviour*, 15.
- Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V. and McGovern, P. (1997) 'Performance management and the psychological contract', *Human Resource Management Journal*, 7(1).

- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996) 'Toward an integrative model of strategic international human resource management', *Academy of Management Review*, 21(4).
- Tung, R. (1982) 'Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals', *California Management Review*, 25(1): 57-71.
- Welch, D. (1998) 'The psychological contract and expatriation: a disturbing issue for IHRM?', *Proceedings of the 6th Conference on International Human Resource Management*, Paderborn, Germany, June 22-26.

أسئلة:

- ما هي أهم خطوات إدارة أداء الموارد البشرية الدولية؟
- ما المقصود بالتعاقد النفسي؟
- ما المقصود بالتوافق العمودي؟
- ما هي تحديات تقييم الأداء، وإعداد معايير الأداء على المستوى الدولي؟
- من هم الموظفين الدوليين المغتربين؟ وما هي أهم تحديات إدارة الأداء الخاصة بهم؟

المحاضرة (6): العودة للوطن وإدارة المعرفة

❖ أهداف المحاضرة:

بعد إكمال المحاضرة السادسة على الطالب فهم ما يلي:

- ✓ فوائد العودة للوطن على مستوى الفرد والمنظمة.
- ✓ تحديات العودة للوطن من وجهة نظر الفرد ومن وجهة نظر المنظمة.
- ✓ مختلف الحلول المقترحة لنجاح عملية العودة للوطن.
- ✓ العناصر التي تربط قضية العودة للوطن بإدارة المعرفة.

تمهيد:

رغم الفوائد العديدة التي يقدمها الموظفون العائدون للوطن بعد توليهم لمهام دولية إلا أن مشاكل وتحديات العودة للوطن أكثر، وهذا ما سيتم توضيحه في هذه المحاضرة، ثم يتم تناول الحلول المقترحة لمشاكل العودة للوطن.

1- فوائد العودة للوطن:**1. الفوائد من وجهة نظر الفرد:**

توجد العديد من الفوائد الاستراتيجية للموظفين المغتربين سواء على المستوى الشخصي للفرد أو على المستوى المهني. وتعد أهم فائدة للموظف الدولي هي الخبرة الدولية التي تمكنه من تطوير معارف ثمينة ومهارات وقدرات من شأنها تحسين الأداء والخبرة المهنية له (Adler, 1997). وهذا ما يساعد على تطوير كفاءات عالمية. إن مصطلح "الكفاءات العالمية" لم يتفق المؤلفين والباحثين في تحديد تعريف دقيق له، كما لا توجد دعائم ميدانية تؤكد أن المهام الدولية تؤدي حقا إلى بناء كفاءات عالمية. من الدراسات الحديثة في هذا المجال دراسة (Caliginri and Disto, 2001) التي قدمت دلائل تؤكد أن المهام العالمية قد تستخدم كطريقة لتطوير قيادة عالمية. في البداية وجد الباحثان أن المنظمات الدولية تعرف مهارات القيادة العالمية من خلال أبعاد معينة هي: المعرفة (مثلا زيادة المعرفة الفردية حول قضايا الأعمال الدولية)، القدرات (مثلا ارتفاع قدرة الفرد على عقد صفقات في دول أجنبية وارتفاع قدرة الفرد على التفاوض بفعالية في الدول الأجنبية)، السمات الشخصية (مثل الانفتاح والمرونة). ثم اختبر (Caliginri and Disto, 2001) مدى تطوير هذه الأبعاد من خلال المهام العالمية. أكدت نتائج الدراسة أن السمات الشخصية لا تتغير نتيجة لتولي المهام الدولية، بينما تحقق المهام الدولية تطوير الغايات من خلال تطوير المعارف. وفيما يتعلق بأبعاد القدرات لمتغير الكفاءة القيادية العالمية أكد أن القدرات القيادية للمغتربين والعائدين للوطن بعد انتهاء عملهم بالخارج أقل من حيث النتائج لديهم مقارنة بالأفراد الذين لا يتولون مهام عالمية أبدا. وهذا يعني أن الأفراد الذين تولوا مهام دولية يصبحون أكثر معرفة وأكثر فهم لتحديات العمل في ثقافات أخرى وكيف يتأقلمون مع البيئات غير المألوفة وعليه فإن نجاح القادة العالميين مرتبط بإدراكهم لتعدد الثقافات والقدرة على العمل في ظل هذا التعدد (Levy et al, 1999).

2. الفوائد على مستوى المنظمة:

من أهم الفوائد على مستوى الشركة متعددة الجنسيات والتي يحققها لها الموظفين الدوليين هو نمو فهم الشركة للدول الأخرى وبناءها لشبكة علاقات اجتماعية عالمية والتي من شأنها تطوير عمل الشركة في كل العالم، فباختصار الموظفين الذين تولوا مهام دولية والموظفين العائدين من الأعمال الدولية دور في رفع مستوى التعلم التنظيمي (Bonache and Brewsters, 2001).

العائدون من الأعمال الدولية يقدمون مرجعية قاعدية معرفية حول التعقيدات والأنشطة الدولية. فهم يعتبرون مصدر أصلي للمعرفة حول خصائص السوق الوطنية للدول، مناخ الأعمال، هيكل نظام السوق، الأنماط الثقافية، والأهم من ذلك المعرفة حول المستهلكين والموردين. إضافة إلى ذلك فالعائدون من الوظائف الدولية يكسبون معارف عامة حول كيفية أداء الأعمال الدولية في السوق العالمية. هذه المعارف تم نقلها من بلد إلى آخر وتعتبر ذات طبيعة تراكمية. من خلال تحويل والتشارك في المعارف العامة والمعارف الخاصة المرتبطة بالسوق للموظفين الجدد في بلدان مختلفة وفي أزمنة مختلفة وفي مستويات تنظيمية مختلفة، يمكن العائدون من المهام الدولية الشركة من التعلم من جهودها العالمية (Downes and Thomas, 2000).

باختصار فإن العائدون من المهام الدولية يمثلون عربة لنقل المعرفة والتعلم التنظيمي. وبتزايد أهمية هذا الدور كلما اعترفت الشركة بالتعلم التنظيمي كأهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة وليس مفاجئة أن

تعتبر العديد من الشركات العائدون من المهام الدولية كأهم استثمار في رأس المال البشري (Tung, 1998).

2- تحديات عودة المغتربين للوطن:

رغم الفوائد التي يحققها المغتربون خاصة الخبرة الدولية إلا أن لهذه الخبرة المكتسبة العديد من التكاليف على المستوى الفردي والتنظيمي.

1. التحديات من وجهة نظر الأفراد:

يمكن النظر للتكاليف على المستوى الفردي من جانب شخصي ومهني، فمن الجانب الشخصي فإن أغلب العائدين من الخبرة الدولية يواجهون "صدمة ثقافية عكسية" (Gullahorn and Gullaborn, 1963)، حيث أن العودة للوطن متعب عاطفياً أكثر من الذهاب للخارج، فمثلاً يعتقد العائد للوطن أن لا شيء تغير في بلده الأم وهذا خطأ لأن المناخ الثقافي، السياسي، الاقتصادي والاجتماعي تغير وهو ما يخلق فجوة كبيرة بين ما كان يتوقعه العائد للوطن وبين الحقيقة. إضافة إلى أن مشاكل تكيف المغتربين ستعيد نفسها لأن العائد للوطن وعائلته يحتاجون إلى فترة لإعادة التكيف في بلدهم الأم، خاصة وأن البحوث تؤكد قوة الارتباط بين تكيف المغترب أو العائد للوطن وتكيف زوجته (Black and Gregersen, 1991).

عوامل أخرى عديدة مرتبطة بالتغير المفاجئ لنمط حياة العائد للوطن مثل مشاكل الدخل والنقود التي تم ادخارها، مشاكل السكن، والمشاكل الأخرى المرتبطة بخسارة مكانته الاجتماعية والتغيرات في نمط الحياة (Harvey, 1982).

وبينما يحصل الموظفون عند انتقالهم إلى الخارج على العديد من المنح المالية تمكنهم من الحصول على مسكن أفضل وتمتع بمستوى رفاهية في العيش، إضافة إلى المكانة الاجتماعية والاحترام الذي يكسبه المغترب في العمل وبين مواطني البلد المضيف (Kendall, 1981) فإنه عند العودة إلى الوطن لا يحصل على كل هذه المزايا.

وكذلك في الجانب المهني فإن العودة للوطن ترتبط بالعديد من الاحباطات المهنية، إذ في الوقت الذي ينظر العائد للوطن للمهام الدولية كتحسين لمساره المهني، فإن هذا التحسين في المسار لا يلمسه إلا إذا تنقل إلى شركة أخرى، لأن عودته للوطن تعني عودة لمنصبه الأصلي. وفي هذه الحالة فإن أول ما يفكر فيه العائد للوطن هو عدم إمكانية استخدام والاستفادة من مهاراته المتطورة. كما أن أغلب العائدين للوطن يرون أن عملهم الجديد في الوطن الأم يفتقد للاستقلالية والسلطة، والمكانة مقارنة بعملهم الدولي (Black et al, 1992a). وفي هذه الحالة سيشتغل العائد للوطن أن الشركة غير منصفة ومتجاهلة لكفاءته العالمية. وفي هذا السياق أشارت دراسة حديثة أن أقل من 40% من العائدين للوطن حازوا على فرصة لاستخدام الخبرة الدولية بعد عودتهم للوطن الأم (Black et al, 1992a). وهذا يعود في بعض الأحيان إلى ضعف تخطيط المسار المهني حيث يشتغل في الوظيفة الشاغرة دون الأخذ في الحسبان القدرات والحاجات والمؤهلات الفردية (Baughn, 1995).

2. التحديات من وجهة النظر التنظيمية:

إن أكثر المشاكل اعتيادا بالنسبة للأعمال الدولية هو انخفاض معدل الاحتفاظ بالعائدين للوطن، فمن وجهة نظر الشركة فإن تثمين عملية الاستثمار في رأس المال البشري بعد تحمل نفقات إرساله للعمل بالخارج هو ابقائه داخل الشركة بعد عودته إلى البلد الأم، بينما أكدت البحوث في الفترة ما بين 1980-1990 أم ما يقارب 20% إلى 25% من الموظفين الأمريكيين العائدين للوطن يتركون العمل في الشركة خلال العام الأول، إضافة إلى أن 40% الباقين يؤكدون أنهم لا يتوقعون البقاء في نفس الشركة بعد عامين من عودتهم (Black et al, 1992a ; 1992b).

إن الاستثمار الكبير في تطوير والمحافظة وإحالة الموظفين للعمل الدولي، ودور الشركة في زيادة الفعالية التنظيمية، ثم خسارة الموظف الذي يملك خبرة دولية يعد تكلفة قد تسقط بالشركة متعددة الجنسيات في أدنى المستويات (Black et al, 1992a). وأكثر من ذلك فإن فقدان الموظف بعد الخبرة الدولية التي اكتسبها هي بشكل غير مباشر تقديم ميزة للمنافسين (Caliguiri and Lazanova, 2001)، إضافة إلى أن ارتفاع معدل دوران العمل بين الموظفين العائدين للوطن قد يقلل من قدرة الشركة على التوظيف المستقبلي للمغتربين (Downes and Thomas, 1999).

3- أفضل الممارسات لنجاح عملية العودة للوطن:

قدمت البحوث السابقة العديد من التوصيات العملية التي يجب أن تقوم بها الشركات لمواجهة تحديات العودة للوطن. وفيما يلي عرض لبعض برامج معالجة مشاكل العودة للوطن:

أ. قبل تولي المهام الدولية:

- ضمان واتفاق تخطيطي حول نوعية المناصب التي سيتولاها المغتربين بعد عودتهم: في سبيل تخفيض درجة الغموض حول مستقبل المغترب في الشركة، على الشركة عرض ضمانات مكتوبة أو اتفاقية العودة قبل ذهاب الموظف للخارج، ويجب أن تكون اتفاقية العودة واضحة قدر المستطاع تلخص نوعية مناصب العائدين للوطن التي سيتعينون فيها بعد العودة (Gonez-Mjia and Balkim, 1987).

ب. خلال فترة العمل في الخارج:

- الاتصال المستمر بالمقر الرئيسي في البلد الأم: على الشركات متعددة الجنسيات خلال فترة العمل بالخارج توفير فرص التواصل مع المقر الرئيسي في البلد الأم، مثلا يجب أن يملك المغترب قائمة عناوين البريد الإلكتروني للشركة ومختلف أهم أخبار الشركة، تشجيع التواصل بين المغتربين وزملائهم في المقر الرئيسي للشركة في البلد الأم. حسب المقاربات الزمنية يمكن للمغتربين زيارة البلد الأم في بعض المناسبات والمشاركة في بعض أنشطة عمل الشركة (Adler, 1997).

■ برامج النصح خلال فترة العمل الدولي: إضافة لتقديم النصح غير الرسمي على الشركات متعددة الجنسيات أن تقدم نصائح رسمية للمغتربين، ويجب أن يحكم هذا الدور النصحي المسار المهني المستقبلي للمغتربين مع الشركة. يجب أن يبقى الناصحين على مقربة وعلم بأهم الأحداث التي تقع في المقر الرئيسي كما يجب أن يساعدونهم على أن يبقوا على اتصال بأهم الاعضاء في المنظمة خلال فترة العمل الدولي (Black et al, 1992b).

ث. السابق لفترة العودة بقليل:

■ أنشطة إدارة المسار المهني: على المنظمة تقديم المساعدة للمغتربين في تخطيط مسارهم المهني، وعلى الشركة متعددة الجنسيات أن توفر للمغتربين من 6 إلى 12 شهر قبل نهاية عقدتهم الدولي جلسات متعددة لتخطيط مسارهم المهني من أجل مناقشة اهتمامات المغتربين المتعلقة بالعودة للوطن، مثلاً: الأهداف، الأداء... الخ (Adler, 1981).

إن الغاية من جلسات تخطيط المسار المهني هو اعطاء للمغتربين الاحساس بالأمن حيال مستقبلهم في الشركة. يمكن أن يستخدم هذا التخطيط مهارات الفريق الذي يشمل مدير إدارة الموارد البشرية، مدير الاحالات (الارسال)، القادة على مستوى وحدات الأعمال (Black et al, 1992a). إضافة إلى ذلك يجب أن يكلف المغتربون بمشاريع تتطلب منهم العمل مع المقر الرئيسي في بلدهم الأم على الأقل خلال الأشهر الأخيرة قبل عودتهم. كما يجب أن يبقى المغتربين في أذهانهم المناصب المحتمل أن يتولونها بعد العودة للوطن.

■ عملية إجراء لقاءات توصية مفصلة قبل العودة للوطن: على الشركات متعددة الجنسيات التأكد من وضوح وشفافية كل العناصر المرتبطة بعملية العودة للوطن. فالمغتربين بحاجة إلى الحصول على المعلومات الخاصة بسياسة الشركة حول التعويض عن تكاليف المواصلات، تجهيز المنزل بالمستلزمات، التعويضات قبل وبعد العودة، كما يحتاج المغتربون إلى معلومات عن التواصل مع الشركة عند وصولهم... الخ. إن وضوح إجراءات العودة للوطن يمكن أن يقلص من الغموض المرتبط بالعودة إلى المقر الرئيسي وهو ما يسهل إعادة التكيف (Black, 1994).

ج. بعد العودة للوطن:

■ حلقات تدريب العودة حول الاستجابات العاطفية وتغيرات نمط الحياة بعد العودة للوطن: يجب أن تقدم هذه الحلقات لكل من الموظفين وعائلاتهم، كما يجب أن تكون هادفة إلى تحسين تكيف العودة من خلال تحديد والتعريف بالعواطف المحتملة التي قد يعيشها المغترب بعد العودة للوطن كما يمكن تفيد استشارات ونصائح حول نمط حياة الموظفين وعائلاتهم، حيث أن أنماط حياتهم قد تتغير بشكل كبير بعد العودة. (Black, 1994).

■ الاستشارات المالية والمساعدة المالية/الضريبية: تساعد هذه الاستشارات العائدين للوطن على التكيف القبلي مع نمط الحياة دون الحاجة إلى تقديم المزيد من العلاوات للمغترب (Gomez-Mejia and Balkim, 1987)، فمثلاً بعض الشركات تقدم تخفيف في القروض وفوائد القروض الموجهة لشراء مسكن أو المساعدات العقارية. منظمات أخرى تكون على استعداد للدفع من أجل المدارس الخاصة للمساعدة على استمرارية تعليم أطفال الموظفين الدوليين (Kendall, 1981).

- برنامج إعادة توجيه التغييرات في الشركة: على المنظمات تقديم جلسات إعادة توجيه تمكن المغتربين العائدين من الاطلاع على التغييرات في الشركة، مثل السياسات، الأفراد، الاستراتيجية (Gomez-Mejia and Balkin, 1987)، ويجب أن يقدم ذلك فور عودة المغترب إلى الوطن، وحين يبدأ العمل.
- وقت الراحة بعد العودة للوطن: على الشركات متعددة الجنسيات أن تقدم فترة تكيف للموظف لإعادة الاندماج دون ضغوط إضافية من الشركة (Harvey, 1989). نظرا للضغوط التي تواجه العائد للوطن في البيت وفي العمل، تقوم بعض المنظمات بتخفيض وقت العمل، إعطاء وقت أكبر للعطل... الخ.
- إشارات مرئية تظهر قيمة الخبرة الدولية للشركة: على الشركة أن ترسل اشارات واضحة لكل الموظفين تبين قيمة الخبرة الدولية، مثلا يجب أن تكون الشركة نشطة ويقظة للتأكد من إعادة اندماج العائد للوطن في الشركة بيسر، وعليها أن توزع إعلانات تذكيرية للعائد والإشارة إلى أي مساهمات خاصة له في تطور الشركة، كما قد يتم تنظيم لقاء جماعي غير سمي للترحيب بالعائد للوطن. يجب تسهيل تواصل العائد للوطن مع الأفراد في الشركة، يجب أن يستخدم المعارف الجديدة من خلال مشاريع ذات تحدي ولها أثر إيجابي على مساره المهني.

4- الحلول الجديدة لإستراتيجية العودة للوطن وإدارة المعرفة:

- على الشركات الاهتمام بثلاثة قضايا حتى تتمكن من النجاح وتحقيق المرغوب من استراتيجية العودة للوطن وهي:
- إيمان الشركة متعددة الجنسيات بأن كل الموظفين الدوليين لديهم مسار طويل المدى مع الشركة، ماذا لو لم يكن ذلك؟ سيملك الموظف أهداف مختلفة لمسارهم المهني.
- تميل الشركات متعددة الجنسيات إلى التعامل مع الموظفين الدوليين وكأن لهم نفس الهدف الإستراتيجي، ماذا لو لم يفعلوا ذلك؟ بعض حالات دوران العمل للعائدين للوطن ستكون وظيفية، ومن المحتمل أن تكون استراتيجية. وعليه يجب أن يكون لكل موظف دولي استراتيجية عودة للوطن مختلفة.
- أحيانا لا تدمج الشركات متعددة الجنسيات الاختيار، إدارة الأداء، وأنظمة العودة في العملية الاستراتيجية، في الوقت الذي يعد ذلك ضروري.

وفيما يلي شرح لكل العناصر السابقة:

1. اختلاف غايات المسار المهني للأفراد:

في الوقت الذي قد تكون "مشكلة العودة للوطن" قضية استراتيجية للشركة متعددة الجنسيات، فعلى المنظمات توقع بعض الاستنزاف الطبيعي (attrition) كما هو الحال في أي "مطلب عالي" للمحترفين. في بعض الحالات، وحتى وإن تم إعداد أفضل برنامج للعودة للوطن لا تستطيع الشركة متعددة الجنسيات من الاحتفاظ ببعض العائدين للوطن. توصل Harvey (1982) إلى أن العديد من العائدين للوطن قد يملكون

فرص أفضل لمسارهم الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات الأخرى مقارنة بالشركة التي أحالتهم إلى الخارج. واقترح أنه في هذه الحالة فإن الكثير من المغتربين سيرغبون في المغادرة لأسباب تحفيزية ونقدية، كقرار فردي يخص مساره المهني.

من الواضح أن الخبرة الدولية تعد من أهم أصول التنافسية التي يمكن أن تزيد من فرص تطوير المسار المهني المستقبلي في الوقت الذي يمكن أن يحدث هذا في شركات أخرى غير الشركة الأصلية للموظف ذا الخبرة الدولية. توصلت دراسة حول 409 مغترب في 51 دولة إلى أن أغلب المغتربين يتفقون على أن للخبرة الدولية تأثير إيجابي على تطوير المسار المهني سواء في الشركة الحالية أو في شركات أخرى (Tung, 1998). إضافة إلى أن أغلب المغتربين الذين تم استقصائهم في الدراسة يقررون أن العمل الدولي يوفر لهم فرص كسب مهارات وخبرات عادة لا تكون متوفرة في الشركة الأم (Tung, 1998).

ويرى (Tung, 1998) أن الموظفين الدوليين الأكثر مهنية مثلا مهندسي تكنولوجيا المعلومات أكثر حدة في البحث عن تطوير مسارهم المهني وهو أكثر طلبا واستعدادا للانتقال من شركة إلى أخرى بحثا عن المهارات والخبرات التي تطور مسارهم المهني. هذا التوجه يعد اشكالية في الدول التي تعاني حدة في سوق العمل، حيث تشير البيانات إلى أنه خلال السبعينيات كل المدراء الأمريكيين يشتغلون في شركة أو اثنين بينما خلال التسعينيات أصبح يشتغل ما بين 7 إلى 10 وظائف في شركات متعددة خلال حياتهم المهنية (Cascio, 1993). ومدة الخدمة لدى المدراء في انخفاض مستمر.

وعموما يعد احتفاظ الشركات متعددة الجنسيات بالقادة العالميين من التحديات الكبيرة خاصة الذين عليهم طلب عالي ولديهم تحفيزات داخلية لتطوير مسارهم المهني. بينما توجد العديد من الممارسات يمكن أن تقوم بها الشركات حتى تتمكن من رفع معدل الاحتفاظ بالعائدين للوطن، بعض التوصيات تم استنباطها من أنواع أخرى من الصناعات مثل صناعة تكنولوجيا المعلومات، فتكلمت هذه الدراسات عن الاعتراف، التشجيع، الثناء، وتوفير فرص النمو المهني (Grossman, 1998). كما أن تقديم حوافز إضافية، تعويضات إضافية أعلى، مكافآت تنافسية من شأنها الاحتفاظ بالموظفين الأكثر مهنية (فنية) حيث يمكن أن تشمل هذه الحوافز: تطوير المسار المهني، برامج التدريب، الترقيات، اتصال تنظيمي أفضل، مرونة العمل، وسياسات امتلاك أسهم (Comean-Kirohner, 1999).

2. اختلاف غايات أنواع الموظفين الدوليين:

لم تقر البحوث بأنه على الرغم من أن الخبرة الدولية قد تخلق كفاءات محورية تحقق ميزة تنافسية، إلا أن ليس كل الموظفين الدوليين لهم مستوى متساوي من الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية، أي لهم نفس التأثير الاستراتيجي في المنظمة. فالتوظيف الدولي يعتمد على "سياق الوظيفة" في البلد المضيف بدلا من الاعتماد على "وصف الوظيفة"، فمثلا مساعد مدير العمليات في البرازيل ومهندس الأنظمة في نيودلهي كلاهما في سياق وظيفي دولي، بينما لكل منصب وصف وظيفي جد مختلف. وكلا الموظفين في الدولتين لهما غايات مختلفة (وظيفية مقابل استراتيجية) وكليهما يعتمدان على متطلبات مختلفة لنجاح العمل. وعليه فإنه من غير الملائم وغير العملي أن تضع ببساطة كل الموظفين الدوليين في صنف واحد، خاصة وأن من المعروف أن الشركات متعددة الجنسيات لها هيكل معقد يحتوي على العديد من الوظائف الدولية ذات أهداف متعددة ومتنوعة.

ورغم أن الباحثين صنفوا الوظائف الدولية (Caligiuri, 1998) إلا أن الشركات متعددة الجنسيات تتوجه نحو التعامل مع كل الموظفين الدوليين بنفس الطريقة. والسبب أن الشركات متعددة الجنسيات لا تحتاج إلى كل الموظفين الدوليين العائدين فالبعض منهم انتهت الحاجة إلى كفاءاتهم مع نهاية عقدهم الدولي.

بينما بعض تاركي العمل من العائدين لهم أهمية استراتيجية كبيرة لتأثيرهم على الأهداف الاستراتيجية للشركة وحاجات تطوير رأس مال بشري. وعموما فإن الاختلافات الموجودة في كفاءات العائدين تفرض ضرورة وجود استراتيجية للتعامل مع العائدين للوطن مختلفة باختلاف تنوع الكفاءات الدولية ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للشركة.

اعتمادا على تحليل أبعاد أداء المغتربين، طورت Caligiuri, 1998 طريقة يمكن استخدامها كأساس لسياسات وممارسات التعامل مع العائدين للوطن، حيث ترى أن المهام الدولية تتنوع حسب ما يلي:

- حجم التحكم في التباينات الثقافية المطلوبة للعمل بفعالية.
- وجود أو غياب البعد التطويري للوظيفة الدولية، حيث ترى في هذا الجانب أنه يمكن التفرقة بين أربعة أصناف للوظيفة والمهام الدولية هي: فنية، تكتيكية/وظيفية، تطويرية، واستراتيجية/تنفيذية (وتم شرحها سابقا).

وفيما يلي شرح لإستراتيجية العودة للوطن مع كل نوع من الأنواع الأربعة:

أ. المهام الفنية: حتى تكون استراتيجيات العودة للوطن ذات فعالية على الشركة أن تأخذ في الحسبان احتياجات الموظفين ذوي المهارات الفنية قبل نهاية العمل الدولي. وفي أغلب الشركات متعددة الجنسيات تحتاج الخبراء الفنيين في كل أنحاء الشركة، والطلب عليهم في سوق العمل عالي نسبيا، رغم أن الشركة الأم قد لا تكون دائما بحاجة إلى الموظفين الفنيين العائدين. فأحيانا يتم تدويرهم من بلد مضيف إلى بلد مضيف آخر بالنظر إلى الطلب العالي على المهارات الفنية. وفي حالات أخرى فإن الشركات متعددة الجنسيات تحتاج الخبراء الفنيين لفترة ثابتة من الزمن في بلد مضيف معين من أجل اتمام مشروع معين. حيث يتم توظيف في عقد مؤقت ينتهي بمجرد انتهاء المشروع لذلك على الشركة أن تعطي نظرة واقعية لهؤلاء الأفراد بحيث يتوضح لديهم أن منصبهم في الشركة الأم غير مضمون، نظرا للحاجة المؤقتة إليهم.

ب. المهام التكتيكية/الوظيفية: عادة ما يكسب أصحاب هذه المهام قدرة على التفاعل والاتصال مع الثقافات المختلفة عادة لا تحتاج إليها الشركة الأم بعد عودتهم للوطن. كما أن هذا النوع من المهام يحمل بعض الأبعاد التطويرية حيث يكسب الموظفون بعض القدرات الوظيفية، وفي هذه الحالة على الشركة متعددة الجنسيات التأكد من ما إذا كانت بحاجة إلى هذه القدرات الوظيفية التي تم تطويرها في الشركة الأم وذلك استنادا على نظام إدارة الأداء فإذا كانت بحاجة لهم فيجب أن تعتبرهم كجزء من استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري، وتستخدمهم لشغل بعض المناصب المحلية الشاغرة، وبينما إذا كانت المهارات التكتيكية التي تم تطويرها لدى العائدين للوطن لا تحتاج إليها الشركة متعددة الجنسيات، فعليها أن توضح لهم بشكل واقعي هذا الوضع قبل موافقتهم على العمل بالخارج.

ت. المهام التطويرية الكامنة: عادة ما يتم تخطيط وتحديد المهارات التي سيتم تطويرها من قبل الموظفين الذين تم إرسالهم للعمل بالخارج، والذين عادة ما يكونوا ضمن برنامج التطوير القيادي وتحتاج إليهم الشركة بقوة.

ث. المهام الاستراتيجية/التنفيذية: عادة ما يتم إرسال الموظفين ذوي المهام الاستراتيجية ويتم التركيز عليهم والتأكد من أنهم أصبحوا فنيين في المناصب الاستراتيجية بعد العودة للوطن، لذلك يعتبرون أكثر ارتباطاً باستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري في الشركات متعددة الجنسيات، لذلك على الشركات التأكد جيداً من أنهم اكتسبوا المستوى اللائق من الاستقلالية في العمل، كما أن التعامل مع ظاهرة دوران العمل لهذا الصنف يكون أكثر جدية نظراً لتحديدهم المباشر للإدارة الاستراتيجية للرأس المال البشري.

3. ضعف التكامل بين الاختيار وإدارة الأداء، ونظام العودة للوطن:

في النهاية فإن انخفاض معدلات الاحتفاظ بالعائدين للوطن ليس مفاجئة كون الشركات لا تهتم بتطوير المسار المهني للموظفين. وفي دراسة سنة 1994 أكدت أن برامج دعم العائدين للوطن التي تقدمها الشركات لا تحتوي عادة على خطط تطوير المسار المهني طويلة الأجل. حيث أكدت الدراسة أنه في الوقت الذي أكدت 97% من الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية التي تم استقصاؤها على تقديم علاوات نقدية تعويض عن تجهيز المسكن بالمستلزمات الضرورية بعد العودة للوطن، فقط 31% من هذه الشركات الأمريكية توفر مساعدات تطوير المسار المهني للعائدين للوطن (Windham International and NFTC, 1994).

إن ضعف استراتيجية التكامل تظهر في الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية، حيث توصلت دراسة إلى أن 13% من العائدين للوطن سنة 1996 في الشركات الأمريكية تم تخطيط لعودتهم، مقابل 22% بالنسبة للشركات البريطانية، و 46% بالنسبة للشركات الأوروبية (Conference Board, 1996).

وفي الوقت أن الدراسة التي سبق ذكرها ودراسات أخرى تشكك في التكامل المطلوب للمهارات، القليل من هذه الدراسات اختبرت كل استراتيجية كلية لعملية التوظيف الدولية كالاختيار، إدارة الأداء، والعودة للوطن. فالإغتراب ثم العودة للوطن ليستا عمليتين منفصلتين، فالإغتراب هو الانطلاق والعودة للوطن هو الذروة لعملية واحدة، وعلى الشركات متعددة الجنسيات تقديم الدعم في كل مراحل هذه العملية. وأغلب الأنشطة يجب القيام بها أثناء هذه العملية وليس بعدها لضمان مستوى عالي من معدل الاحتفاظ.

وفي هذا السياق على الشركات متعددة الجنسيات الاهتمام بتطوير المسار المهني للعائدين للوطن وربطه مسبقاً بالاختيار، إدارة الأداء، ومرحلة العودة للوطن. حيث يجب أن تكون عملية اختيار المرشحين لشغل مهام دولية جزء من المسار المهني للموظف أين يتم اختيار الأكثر استعداد وإمكانية للنجاح (Caligiuri, 2000)، كما يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تقيم أداء المغتربين اعتماداً على معيار الكفاءات التطويرية المطلوبة (Caligiuri and Day, 2000).

خلاصة:

تواجه عملية عودة الموظفين إلى الوطن الأم العديد من التحديات سواء على مستوى الفرد أو على المستوى التنظيمي، وعادة ما ترتبط هذه التحديات بضعف تخطيط المسار المهني، وهو ما يعيق الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة خاصة للموظفين الذين كانوا يشتغلون في مهام دولية تطويرية أو إستراتيجية، ورغم الحلول العديدة التي تم اقتراحها، إلا أن مشاكل العودة للوطن لا تزال موجودة بكثافة في أكبر الشركات متعددة الجنسيات خاصة الأمريكية.

المراجع المعتمدة:

- Adler, N.J. (1981) 'Re-entry: Managing cross-cultural transitions'. Group and Organizational Studies, 6.
- Adler, N.J. (1997) International Dimensions of Organizational Behavior (3rd edn). Cincinnati, OH: South Western College Publishing.
- Baughn, C. (1995) 'Personal and organizational factors associated with effective repatriation'. In J. Selmer (ed.) Expatriate Management: New Ideas for International Business. Westport, CT: Quorum Books.
- Black, J.S. (1994) O Kaerinasai: 'Factors related to Japanese repatriation adjustment'. Human Relations, 47.
- Black, J.S., and Gregersen, H.B. (1991). 'When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment'. Journal of International Business Studies, 22.
- Black, J.S., Gregersen, H.B. and Mendenhall, M.E. (1992a) Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Black, J.S., Gregersen, H.B. and Mendenhall, M.E. (1992b) 'Toward a theoretical framework of repatriation adjustment'. Journal of International Business Studies, 24.
- Bonache, J. and Brewster, C. (2001) 'Knowledge transfer and the management of expatriation'. Thunderbird International Business Review, 43(1).
- Caligiuri, P.M. (1998) 'Performance measurement in a cross-national context: Evaluating the success of global assignments'. Invited book chapter for W. Bennett, D. Woehr and C. Lance

- (eds), *Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caligiuri, P.M. (2000) 'The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate success'. *Personnel Psychology*, 53.
- Caligiuri, P.M. and Day, D.V. (2000) 'Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance: A study of cross-national work performance ratings'. *Group and Organization Management*, 25(2).
- Caligiuri, P., and Di Santo, V. (2001). 'Global competence: What is it – and can it be developed through global assignments?' *Human Resource Planning*, 24(3).
- Caligiuri, P.M. and Lazarova, M. (2001). 'Strategic repatriation policies to enhance global leadership development'. In M. Mendenhall, T. Kuehlmann, and G. Stahl (Eds.). *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations*, Westport, CT: Quorum Books.
- Cascio, W.F. (1993) *Downsizing: 'What do we know? What have we learned?'* *Academy of Management Executive*, 7.
- Comeau-Kirchner, C. (1999). 'Reducing turnover is a tough job'. *Management Review*, 88: 9.
- Conference Board (1996) *Managing Expatriates' Return* (Report Number 1148-96-RR). New York: The Conference Board, Inc.
- Downes, M. and Thomas, A.S. (1999) 'Managing overseas assignments to build organizational knowledge'. *Human Resource Planning*, 22(4).
- Downes, M. and Thomas, A.S. (2000) 'Knowledge transfer through expatriation: The U-curve approach to overseas staffing'. *Journal of Management Issues*, 12.
- Gomez-Mejia, L. and Balkin, D.B. (1987) 'The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation processes'. *Journal of Management Development*, 6.
- Grossman, R.J. (1998). 'How recruiters woo high-demand candidates'. *HR Magazine*, 43.
- Gullahorn, J.T. and Gullahorn, J.E. (1963) 'An extension of the U-curve hypothesis'. *Journal of Social Issues*, 19.
- Harvey, M. (1982) 'The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma'. *Columbia Journal of World Business*, 17.
- Harvey, M. (1989) 'Repatriation of corporate executives: An empirical study'. *Journal of International Business Studies*, 20.
- Kendall, D. (1981) 'Repatriation: An ending and a beginning'. *Business Horizons*, 24.

Levy, O., Beechler, S., Taylor, S. and Boyacigiller, N. (1999) 'What we talk about when we talk about 'global mindset.' Paper presented at the Academy of Management Meeting, Chicago, IL.

Tung, R.L. (1998) 'American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans'. Journal of World Business, 3.

Windham International and National Foreign Trade Council (1994) Global Relocation Trends 1994 Survey Report. New York.

أسئلة:

- ما هي أهم فوائد وأهم تحديات العودة للوطن من وجهتي النظر الفردية والتنظيمية؟
- ما هي أهم الحلول المقترحة لعلاج قضية العودة للوطن؟
- ما علاقة تخطيط المسار الوظيفي قبل وبعد العودة للوطن بإدارة المعرفة؟

المحاضرة (7): دور المرأة في الإدارة الدولية

❖ أهداف المحاضرة:

بعد إكمال المحاضرة السابقة على الطالب فهم ما يلي:

- ✓ العوامل المؤثرة في عمل المرأة في المناصب الإدارية الدولية سواء في بلدها الأم أو البلد المضيف.
- ✓ ما حقيقة السقف الزجاجي والحائط الزجاجي؟ وهل تزداد حدتهما في بلد مضيف عن آخر.
- ✓ عوائق وصول المرأة لعمل إداري دولي في بلدها الأم؟ وهل اختيارها الأولي للوظيفة التي تلائمها كمرأة؟ أم تمتد هذه العوائق إلى مسارها المهني حتى وإن اشتغلت منذ البداية في مناصب واعدة؟
- ✓ أهم الفروقات بين الرجل والمرأة فيما يخص فهمهم وممارستهم للعمل الإداري.
- ✓ مزايا تولي المرأة للمناصب الإدارية الدولية.

تمهيد:

رغم أهمية تولي مناصب إدارية دولية في التطوير الإداري، ورغم زيادة التوجه نحو العمل الدولي إلا أن نصيب المرأة في المهام الدولية الإدارية لا يزال محدود، حيث أن الاحصائيات تشير إلى أنه في شمال أمريكا بين 2 إلى 14% من الموظفين الدوليين نساء مقارنة بـ 5% من النساء يشتغلون في مناصب إدارية محلية (Adler, 1994a). كذلك تظهر الاحصائيات أن 65% من الموظفين الدوليين في استراليا نساء مقارنة بـ 22% نساء في مناصب إدارية (Hede and O'Brien, 1996). نفس الظاهرة في أوروبا حيث أنه بين 9 إلى 15% من الوظائف الدولية للنساء مقارنة بـ 26% نساء في المناصب الإدارية المحلية (Harris, 2002).

تؤكد الاحصائيات السابقة انخفاض نسبة نصيب المرأة من المناصب الإدارية، خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل في الخارج، لذلك سيتم من خلال هذه المحاضرة معالجة هذه القضية بتفصيل.

1- المرأة في الإدارة الدولية:

إن مشاركة المرأة في المهام الإدارية الدولية يتأثر بتعدد مجموعة عوامل ثقافية، اجتماعية، قانونية، اقتصادية وسياسية وهو ما يؤثر على المرأة سواء في بيئات الدول الأم أو الدول المضيفة، سيتم لاحقا التفصيل في العوامل الثقافية التي تعيق المرأة في عملها الإداري الدولي. بينما سيتم فيما يلي اختبار العوامل المؤثرة على فعالية المرأة الإداري في البلد الأم والذي يحدد قدرة المرأة على الدخول إلى العمل الإداري الدولي.

في ضوء الدخول المتزايد للمرأة في عالم الشغل، فإن فشلها في تولي مناصب إدارية عالية يعد أمر محير، هذه الظاهرة تعرف بـ "السقف الزجاجي" «glass ceiling» أو "الحائط الزجاجي" «glass wall» إذا استخدم المصطلح الأول للدلالة على الحواجز المنيع وغير المرئية التي تمنع المرأة من الصعود للأعلى، بينما يستخدم المصطلح الحائط الزجاجي على الحركة الفرعية أيضا وقد استخدم Solmon, 1990 المصطلحين لوصف الظاهرة المجربة من قبل المرأة والأقليات حينما يحاولون التسلق إلى الأعلى في

الرتب الإدارية أو التحرك إلى جنب نحو المواقع الأمامية التي تسيطر عليها مجموعة عمل تقليدية، وفي أغلب الحالات تكون مؤلفة من الرجال البيض.

تم تقديم دليل واحد يناقض نظرية السقف الزجاجي وهو أن المرأة لا تملك صبر طويل بما يكفي للبحث عن مستويات إدارية أعلى. هذا لا يفسر تعقيدات القضية، فالدراسات حول تدرج المرأة والرجل في المستويات التنظيمية الأعلى أظهرت أن المرأة تظهر دائماً في مراحل متأخرة عن الرجل (Broderick and Milkovich, 1991). وفيما يلي يتم مناقشة أهم أسباب تأخر المرأة أو عدم وصولها إلى المناصب العليا:

1. حواجز المرأة في الإدارة (على مستوى الدخول إلى مجال العمل)

بالرغم من التوجه نحو زيادة مشاركة المرأة في احتلال مناصب مهمة إلا أن خيارتها وممارساتها في الدخول لا تزال تتأثر بالعوامل الاجتماعية-الاقتصادية مثل التفرقة المهنية وفروقات في الأجر في بعض الدول. وفي هذا السياق يرى Rugins and Sundstrom, 1989 أن الاختيارات الدولية للعمل لدى المرأة تتأثر بدورها النوعي (الجنسي) القديم اجتماعياً، حيث فرضت هذه النظرة الاجتماعية على المرأة أن تختار بنفسها بين العمل أو مسارها الاجتماعي واختيار الوظائف المرتبطة بالنوع (وظائف أكثر تلائم مع المرأة).

هذه الخيارات تبعد المرأة في المراحل الأولى من حياتها الوظيفية عن المناصب ذات القوة، والتي يعتقد الباحثون أنها ضرورية للتدرج الوظيفي إلى الأعلى.

إن طبيعة الوظائف المرتبطة بالنوع الجنسي تعود إلى نظرية الدور الاجتماعي (Eagly, 1987)، إذ يرى رواد هذه النظرية أن التوقعات الاجتماعية تقود المرأة إلى تطوير سلوكيات ومعتقدات عامة مثل الحنان، الحساسية الشخصية، التعابير العاطفية (Eagly and Wood, 1991). وعلى عكس ذلك فإن الرجل مشجع على تطوير سلوكيات ومعتقدات مثل الطموح، السيطرة، الاستقلالية عن الآخرين (Bakan, 1966)، وهذه السمات تساعدهم على إيجاد مكانة لأنفسهم في الأنماط الإدارية التنظيمية التقليدية.

التفرقة المهنية لها تأثير مباشر على تعويضات المرأة وترقيتها فدخول المرأة إلى الوظائف المرتبطة بالنوع الجنسي يضع المرأة في بعض الوظائف التي تكون فيها فرص الحركة الجانبية والعمودية محددة مثل السكرتارية (Pringle and Gold, 1989)، وهي أعمال ذات أجر منخفض، رمزية، ذات سلطة محدودة، وذات تأثير سلبي على المسار المهني.

2. حواجز المرأة في الإدارة (خيارات المسار الوظيفي):

إضافة إلى التفرقة المهنية والفروقات غير العادلة للأجر فإنه حتى وظائف المرأة ذات التأثير القوي مثل التدريب أو الخدمات الاجتماعية فإن النساء لا يتولين العدد المتكافئ من المناصب الإدارية العليا، ففي بريطانيا أظهرت الاحصائيات أنه بالرغم من أن النساء يحزن على نسبة 54% من مناصب التدريس في الثانوي إلا أن 30% فقط يحصلون على مناصب لمشرفي المدراس الثانوية حسب احصائيات سنة 2000. وهذا يعني أن المرأة أقل قدرة أو أقل استعداد أو أنها تواجه عوائق كثيرة في مسارها المهني داخل المنظمات مقارنة بالرجال. وبالرغم من أنه في الوقت الحالي فإن دخول المرأة إلى عالم الشغل بنفس

المستوى التعليمي للرجل إلا أن الدراسات تؤكد وجود فروقات بينهما فيما يتعلق بالأنماط الإدارية والقيادية، مواقف اتجاه الالتزام، وحواجز العمل والتأثير في النظم التنظيمية، وهذا قد يعطي أفكار تعمق فهمنا للأسباب العميقة وراء ظاهرة السقف الزجاجي. وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

أ. الالتزام/الحافز:

يرى Powell (1988) أن تربية المرأة بداية من الأبوين، المدارس، الإعلام، والجماعات المقربة ساهم في بناء هوية الدور النوعي للمرأة والذي أثر على توقعاتها وطموحاتها الوظيفية. كما لخص Vinkenburg et al, (2000) فروق الحواجز الإدارية، إذ توصل إلى أن الفروقات النوعية (الجنسية) تؤدي إلى فروقات حول حواجز الانجاز أين يظهر لدى المرأة خوف من النجاح والتنافسية. بينما الرجال أكثر رغبة في أن يكونوا الأوائل مهنيًا بدلًا من البحث عن تحقيق التوازن بين العمل والعائلة مثل المرأة (Burke and Mckeen, 1993).

وفيما يتعلق بالالتزام الإداري فيمكن تقسيمه إلى التزام تنظيمي (وبدوره ينقسم إلى التزام عاطفي، أخلاقي، ومادي) والتزام اتجاه الفريق، والتزام بالمسار المهني. وأكدت النتائج ارتباط قليل بين النوع والالتزام. بينما أشار Singh and Vinnicombe, 2000 إلى أن هناك فروقات في معاني الالتزام بين المرأة والرجل حيث أن الالتزام عند الرجال مرتبط بالإدارة العليا، وتشمل معاني الإدارة العليا: تولى المهمة، وضع نفسه خارج المشكلة، اليقظة، الاستعداد للتحديات، ذا وعي للأعمال الإدارية، بينما معاني الالتزام لدى المرأة فهي تنظيمية خاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية (الدور الإضافي أي الاستعداد لأداء أدوار إضافية).

ب. السلوك الإداري/القيادي:

يرى Marshal (1984) أن للمرأة أنماط إدارية وقيادية تركز على الحالة الشخصية، مهارات التعاون ومهارات الحدس، ويضيف أن هذه السمات قد تكون أحيانًا أكثر فعالية. كما يرى Rosener (1990) أن المرأة أكثر تشجيع للمشاركة في القوة والمعلومات، رفع مستوى "تحقيق الذات" لدى الآخرين، ووصف النمط الإداري لدى المرأة من قبل Sharna, 1990 على أنه متميز وغير تقليدي. وأن أهم سمات المقاربة الإدارية للمرأة هو التعاون، فرق العمل، الحدس، والإبداع. ويقول Tom Peters وهو أحد معلمي الإدارة الأكثر شهرة أنه فيما يتعلق بالأنماط القيادية في المستقبل من المحتمل أن يحتاج الرجال أن يتعلموا "لعبة النساء"، ويعد ارتباط الأنماط الإدارية بالسمات الذكورية نتيجة هيمنة الرجال على المناصب الإدارية العليا، وهو ما يفسر صعوبة وصول المرأة إلى هذه المناصب.

ج. تأثير نظم المسار المهني في المنظمة:

إن هيمنة الرجال على الإدارة لعدة سنوات جعل نظرية المسار المهني تعكس أنماط الحياة العملية للرجل، بينما المرأة تتأثر بالتصادم الموجود بين دورها في العمل ودورها في المنزل.

فهياكل المسار المهني التقليدية تفرض على المرأة أن تختار بين المحافظة على حياتها العائلية أو التدرج إلى المناصب العليا، وفي هذه الحالة فخير امتلاك عائلة بالنسبة للمرأة يعيق مسارها المهني، ويزداد هذا

سوء لدى النساء اللاتي لا يرغبن في الانقطاع عن العمل لفترة من أجل تربية أطفالهن. وعلى عكس من ذلك فإن امتلاك عائلة يعكس إيجاباً على المسار المهني للرجل، وأكدت دراسة (White 1995) أن النساء الناجحات هن اللاتي يظهرن تركيزاً عالي على مسارهن المهني، ورغم أن الأمر بدأ يقل حدة بالنسبة لازدواجية مسار المرأة في ظل التغيرات الاجتماعية والثقافية، إلا أن المشكلة ستعود وربما بحدة أكثر في حالة إرسال المرأة للعمل الدولي، وهو ما سيتم التركيز على أهم جوانبه لاحقاً.

2- المرأة في الإدارة الدولية (قضايا هامة):

يمكن مناقشة تأثير النوع على التوظيف الدولي من خلال وجهات نظر مختلفة هي: السمات الشخصية، الخصائص العائلية، ومواقف مواطني البلد المضيف اتجاه المرأة.

1. السمات الشخصية:

أ. التحفيز:

إن الأسطورة الشائعة لدى متخذي القرارات هو أن المرأة لا ترغب في الذهاب للعمل في الخارج ردت عليها (Adler 1984b) في بحثها الذي تم فيه استقصاء 1129 طالب ما بعد التدرج MBA في كل من كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا، وأكدت نتائج الدراسة أن الطالبات الاناث يظهرن اهتمام كبير بالمسار المهني الدولي مثل زملائهن الذكور، حيث يتكلم الاناث كثيرا عن الحواجز التنظيمية التي تواجه النساء وتعيق تحقيقهن لغاياتهن مقارنة بالرجال. بينما في دراسة أخرى لـ (Lowe et al, 1999) أكد أنه توجد فروقات في استعداد الذكور والإناث لتولي مناصب عمل دولية لصالح الذكور ويفسر ذلك بالفروق الموجودة في التباينات الثقافية والتطوير البشري ويؤكد أن الخطر السياسي لا يعد عامل مؤثر في هذا الاستعداد بينما الدعم الذي يمكن أن تتلقاه المرأة في عملها بالخارج قد يعد محفز لها لتولي منصب عمل دولي.

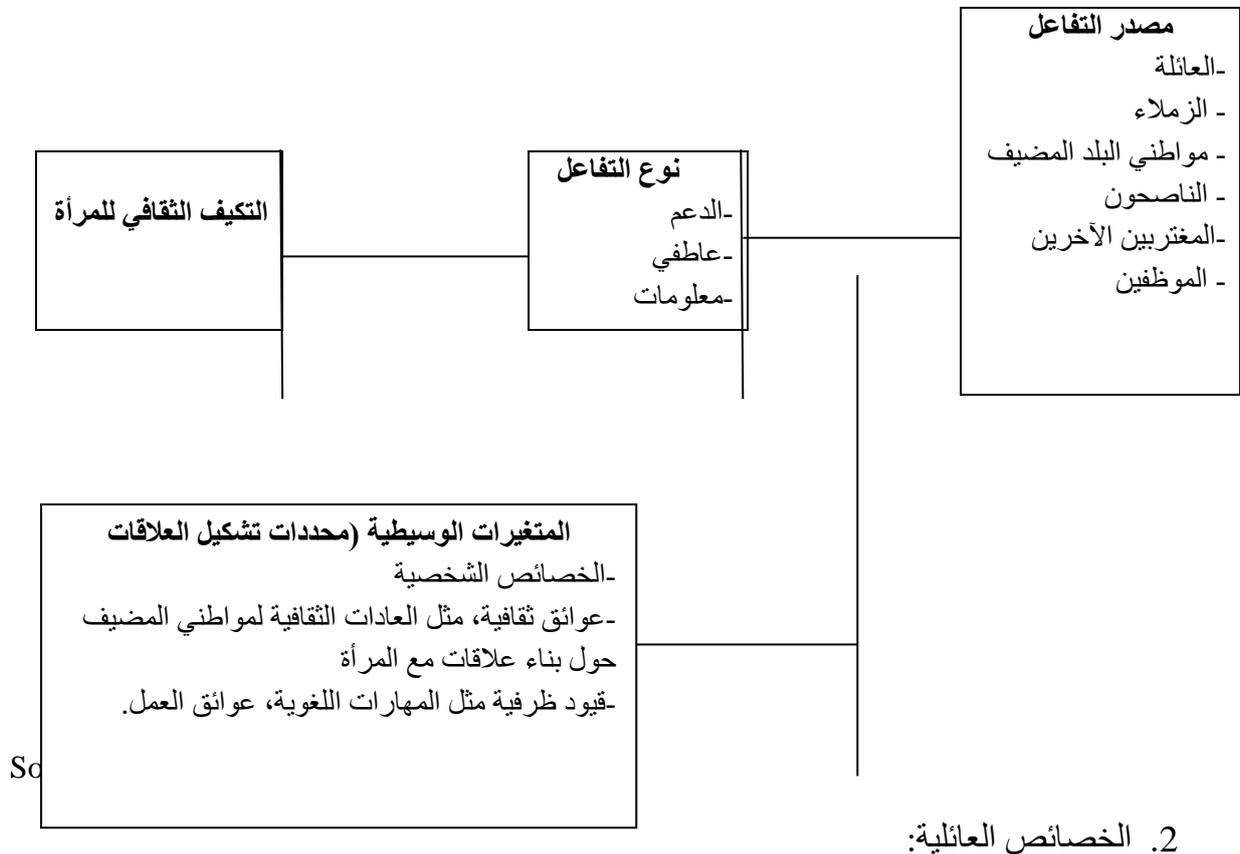
ب. التوجه الشخصي:

للسمات الشخصية دور في نجاح التكيف مع التباينات الثقافية (Mendenhall and Oddon, 1985). ويرى (Caligiuri et al, 1999) أنه توجد ثلاثة أبعاد شخصية تميز خبرة النساء المغتربات، وتتمثل في: التوجه الذاتي (انخفاض الضغوط، الكفاءة الفنية، بدائل الدعم والتعزيز)، التوجه نحو الآخرين (مثل القدرة على تشكيل علاقات والاستعداد للتواصل مع الآخرين من مواطني البلد المضيف)، البعد الإداري (مثل القدرة على فهم سلوكيات الآخرين). وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

- البعد الذاتي: وهو بالنسبة للمرأة المضيئة نتيجة حاجتها إلى إظهار كفاءتها الاستثنائية كسبيل لتقبلها من قبل زملائها. كما يجب أن تملك القدرة على إدارة الضغط الناتج عن كونها المرأة الوحيدة في محيط العمل. إضافة إلى القدرة على التحكم في الضغوطات أو أوضاع معينة وأن تثق في نفسها وفي قدرتها على التكيف مع التباينات الثقافية (Black, 1988).
- التوجه نحو الآخرين: ويمكن أن يقدم المرأة كميزة تنافسية في ظل العمل الدولي، كون المرأة ذات مهارات شخصية عالية جداً، ولها القدرة العالية على بناء علاقات مع مواطني البلد المضيف من زملاء وزبائن، في الوقت الذي تعد العادات الثقافية-الاجتماعية إشكالية للمرأة في هذه الحالة.

■ البعد الإدراكي: وهو مهم في الدول المضيفة التي تتميز بمعدلات منخفضة من المديرات النساء (Caligiuri and Tungs, 1998)، ففهم الفروقات الثقافية والنوعية (الجنسية) في المجتمع المضيف إضافة إلى المرونة اتجاه المواقف تعد عامل مهم في التكيف. تكلم Caligiuri and Harvey (1989) عن مفهوم التفاعل الاجتماعي بكثرة ويريان أنه يؤدي إلى الدعم الاجتماعي وكليهما يعد محدد للتكيف الثقافي للمرأة نظرا لمنصبتها الدولي الذي نادرا ما تتولاه المرأة. حيث أن أكثر العوامل المؤثرة على قدرة المرأة على بناء علاقات أثناء عملها بالخارج هو الخصائص الشخصية، العادات والقيم الثقافية لمواطني البلد المضيف حول بناء علاقات مع المرأة، حواجز ظرفية مثل المهارات اللغوية وعوائق العمل. إن مصادر التفاعل والحكم الاجتماعي تتضمن العائلة، مواطني البلد المضيف، الزملاء، الناصحون، والمغتربين الآخرين، وتقدم هذه التفاعلات دعم عاطفي والمعلومات والدعم الفعال ما قد يساهم في النجاح في التكيف الثقافي (أنظر الشكل (8)).

الشكل (8): التفاعل الاجتماعي والدعم الاجتماعي كأسبقيات للتكيف الثقافي للنساء المغتربات



إن النجاح في العمل الدولي ليس وظيفة فردية بل يرتبط أيضا بالعائلة والشركاء، حيث أكدت الدراسات أنه على الشركات متعددة الجنسيات أن تأخذ في الحسبان مدى استعداد عائلة الموظف الذي سيعمل في الخارج للمدى الطويل لانتقالها معه من أجل ضمان نجاح المغترب، حيث تكثر مشاكل المغتربات المتزوجات نظرا لازدواجية مسؤولياتها (Harvey, 1997).

إن التصادم بين العمل والعائلة يخلق سيناريو العمل الدولي حيث تنتقل كل العائلة إلى البلد الأجنبي، وفي هذه الحالة فإن الحدود بين العائلة والعمل سيخلق تشويش نتيجة التشابك بين العائلة ككل (Harvey, 1997). ففي حالة الزواج فإن انتقال المرأة للعمل بالخارج قد يضر بالمسار المهني للزوج، وبالتالي سيعاني من الاحساس بعدم تحقيق الذات وهويته (Harvey, 1997). كما أن تعليم الأطفال قد يتضرر (Fukuda and Chu, 1994)، كما أنهم سيفقدون علاقاتهم الاجتماعية ما قد يؤثر على احساسهم بالأمن والراحة (Harvey, 1985).

في الوقت الذي يعاني الموظف الدولي المتزوج من المشاكل السابقة الذكر، فإن هذه المشاكل هي أكثر حدة عند المرأة المتزوجة. كما أنها تعد أهم عائق أمام المرأة للدخول إلى مجال العمل الدولي. بينما تؤكد بعض الدراسات أن المرأة أكثر قدرة على تحمل الضغوطات الناتجة عن النوع السابق من المشاكل (Sekaran, 1986).

3. مواقف مواطني البلد المضيف:

إن من أهم العوامل المؤثرة على مشاركة المرأة في الإدارة الدولية هو النظرة التوكيدية حول قدرة المرأة على تولي أعمال دولية، ومن خلال استقصاء أهم 60 شركة متعددة الجنسيات في شمال أمريكا. أكثر من 50% أبدوا تردد حول اختيار المرأة لتصبح مدير في بلد أجنبي، وواحد من أهم الأسباب التي قدمت لتفسير هذا التردد هو أن الأجانب ضد المرأة كمدير في بلدهم (Alder, 1984b).

وفي بحث آخر لـ Alder (1987) حول تحديات النساء الأمريكيات المغتربات في دول جنوب- شرق آسيا، لتأكد من مدى صلاحية عدم تقبل الأجانب للمرأة كمديرة توصل إلى أن المشاكل التي تواجهها المرأة المغتربة تختلف عن التي تواجهها المرأة المديرة المحلية.

وفي دراسة أخرى لـ Napier and Taylor, 2002 حيث حاول مقارنة تأثير الخبرة المهنية للمرأة في تقبلها كمديرة في عدة دول كالصين، اليابان، وتركيا. وتوصل أن تقبل المرأة في اليابان أصعب من الصين وتركيا في مرحلة التوظيف الأولي. بينما أكد أن النساء يجدن حلول وطرق للتغلب على مقاومة مواطني البلد المضيف لعملها كمدير في بلدهم. وفي هذا السياق يرى Adler أن للمرأة ميزة الظهور واللقاء مع مواطني البلد المضيف ما قد يساهم في تقبلها، إضافة إلى ما تملكه من مهارات شخصية، وعليه فإن مشكلة عدم تقبل مواطني البلد المضيف للمرأة كمديرة تكون بارزة في الدول ذات النظرة التقليدية والتي يهيمن فيها الرجال على المناصب الإدارية العليا (ثقافات ذكورية مثل اليابان).

وفيما يتعلق بتأثير التباينات الثقافية على سلوكيات وإدارة أداء المغتربين تضاربت نتائج البحوث، حيث أن بعض هذه البحوث تدعي أن احتمال عدم نجاح المرأة في عملها الدولي نتيجة ثقافة البلد المضيف أكبر مقارنة بالرجال، بينما ترى بحوث أخرى أن مشاكل عدم نجاح المرأة في العمل الدولي هي ذاتها بالنسبة للرجال والنساء، بينما تؤكد دراسات أخرى أن للمرأة أفضلية في التكيف مع الثقافات المتباينة نتيجة ما يميزها من مهارات شخصية.

4. العمليات التنظيمية:

بالرغم من المشاكل التي تواجه المرأة في العمل الدولي إلا أنه توجد أدلة تظهر أن فشل النساء في الأعمال الدولية أكثر عدداً من الرجال، وقد أظهرت نتائج البحوث أنه توجد ثلاثة عوامل كامنّة: مقاربات تزايد التنوع، العلاقة بين المشرف-التابعين، عمليات الاختيار التنظيمية الدولية.

أ. مقاربات تزايد التنوع:

يرى Adler أن معدلات مشاركة المرأة في العمل الإداري الدولي يعتمد على قيمة التنوع في الشركة، وفيما يرتبط بقيمة التنوع في الشركة قدمت Adler أربعة مقاربات هي:

- التعريف بالمقاربات الرجالية للإدارة الدولية.
- انكار الفروقات.
- التعريف بمقاربة المرأة للإدارة دولياً.
- خلق تعاضد – تثمين مقاربة المرأة ومقاربة الرجل في الإدارة الدولية.

تم تحديد الفرق بين المقاربة الأولى والثالثة لكن بطريقة سلبية، بحيث ينظر لأحدى المقاربات أنها أحسن من الأخرى. وعلى عكس من ذلك فإنه في المقاربة الثانية تم إنكار الفروقات، إذ يرون أصحاب هذه المقاربة أن النمط الإداري للرجال والمرأة متماثلان. بينما المقاربة الرابعة وهي تفترض قدرة الشركة على خلق تعاضد من خلال الدمج بين نمطي المرأة والرجل في مقاربة متكاملة، ولكن هذه النظرة لم تفسر لماذا ينخفض معدل مشاركة المرأة في العمل ادولي.

ب. العلاقة بين المشرف والتابعين:

أختبر (2001) Varma and Stroh الاسباب التي تفسر لماذا لم يتوفر فرص للمرأة للعمل في المجال الإداري الدولي باستخدام نموذج تبادل بين القائد-العضو (LMX)، الذي يرى أنه بسبب ضغوطات الوقت فإن القائد يمكن أن يطور علاقات قوية مع عدد قليل من التابعين (ضمن المجموعة) بينما يحافظ على علاقات رسمية مع باقي التابعين (خارج المجموعة). كما أن خصائص الأفراد مثل النوع، العرق، والخلفية التعليمية ترتبط بنموذج التبادل بين القائد-العضو ويمكن أن تحدد جودة العلاقة بين المشرف والتابعين. ويتفق الباحثين أن ضعف جودة العلاقة بين التابعات النساء والمشرف الرجل يعد السبب الرئيسي وراء قلة عدد النساء في الوظائف الدولية.

ج. نظم الاختيار في البلد الأم:

أغلب البحوث حول التوظيف الدولي للمرأة ركزت على عوامل خارج المنظمة مثل الشخصية، العائلة، وقضايا مواطني البلد المضيف. بينما دور عمليات الاختيار التنظيمي كمحدد لمعدلات المشاركة في العمل الدولي تم البحث فيه بشكل سطحي، في حين ركزت العديد من البحوث في كل من شمال إفريقيا وأوروبا عن تأثير التمييز في عمليات الاختيار، إذ تم النظر إلى هذه القضية من جانب اجتماعي ومن جانب نفسي. فمن الجانب الاجتماعي ينظر للاختيار على أنه عملية اجتماعية، تستخدم من قبل الذين يملكون القوة في المنظمة كوسيلة لتحديد من يمكن أن يشاركوا في عمليات التوظيف والترقية والذين عادة ما لهم ارتباط قوي بالمعايير التنظيمية.

في حين فسرت الدراسات النفسية الاجتماعية دور القيم الفردية في التمييز في عملية الاختيار من خلال استخدام المخططات مثل (Heilman, 1983 ; Futoran and Wyer, 1986) إذ ترى هذه الدراسات أن الأفراد المسؤولين عن عملية الاختيار يطورون مخططات تبسيطية لمن سيغولون الوظائف ويستخدمون كمقاييس لكل المرشحين خلال عملية الاختيار وكلما قلت المعلومات حول المرشحين كلما زاد اعتماد القائمين بعملية الاختيار على هذه المقاييس المبسطة، لذلك نجد أن لدى كل الأديبات الاجتماعية والنفسية عمى عن النوع الجنسي وهو ما يعتبر فجوة بحثية لكل الدراسات التي اهتمت بمشاركة النساء في العمل الدولي. والعديد من البحوث التطبيقية أكدت أن أزيد عن 90% من المغتربين هم رجال.

تكلم Harris (2002) في بحثه عن قلة عدد النساء اللاتي يشغلن وظائف دولية وبرر ذلك بعملية الاختيار في البلد الأم التي تعد محدد لمعدلات المشاركة. ومن خلال دراسة الأديبات وإجراء مقابلات مع أهم الشركات الدولية في بريطانيا طور نظام اختيار المدراء الدوليين (أنظر الجدول (6)).

الجدول (6): نظم اختيار المدير الدولي

غير رسمي	رسمي	
-تحديد ضعيف للمعايير. -تحديد ضعيف للمقاييس -محدودية تدريب القائمين بعملية الاختيار. -عدم وجود لجنة مناقشات. -إعلان مفتوح عن المناصب الشاغرة. -توصيات.	-تحديد واضح للمعايير. -تحديد واضح للمقاييس. -تدريب القائمين بالاختيار. -إعلان مفتوح عن المناصب الشاغرة (داخليا وخارجيا). -لجنة المناقشات.	مفتوح
-تحديد المعايير والمقاييس وفق تفضيلات القائمين بعملية الاختيار. -عدم وجود لجنة مناقشات. -ترشيحات فقط (شبكة العلاقات/ سمعة الشركة).	-تحديد واضح للمعايير. -تحديد واضح للقائمين. -تدريب للقائمين بالاختيار. -لجنة المناقشات. -ترشيحات فقط (الشبكات، السمعة).	مغلق

Source : Harris, 2002

حيث يتم استخدام هذا المقترح في نظم الاختيار الدولية المرتبط بمشاركة المرأة كما يلي:

- نظام مفتوح /رسمي: ينظر له على أنه أكثر وضوح وتناسق في التفكير حول المدراء الدوليين وأكثر ارتباط بالمعايير الرسمية. يقدم هذا النظام فرص أكثر للمرأة في أن يتم اختيارها للمناصب الإدارية الدولية.
- نظام مغلق/رسمي: يشبه النظام المفتوح/الرسمي، لكنه يفتقد إلى الارتباط الشخصي بالمرشحين وفي أن المرشحين المحتملين يتم تحديدهم مع خطر حذف المرشحين المناسبين نتيجة الاعتماد على تفضيلات القائمين بعملية الاختيار في ترشيح الأفراد.
- نظام مفتوح/غير رسمي: أقل وضوح وتناسق وارتباط بالمعايير الرسمية، وينظر على أنه يقدم فرص قليلة للمرأة للدخول إلى العمل الدولي لذلك يجب أن تكون قرارات الاختيار فيه أكثر موضوعية.

- نظام مغلق/رسمي: ينظر له على أنه أسوأ حالة من حيث مدى توفير فرص متساوية للمرشحين بين الرجال والنساء كونه يعتمد كثيرا على تفضيلات القائمين بعملية الاختيار.

3- مزايا تولي المرأة لمنصب إداري دولي:

بالرغم من تعدد سلبيات تولي المرأة لمنصب مدير دولي إلا أن هناك العديد من الايجابيات حددتها Adler, 1994a فيما يلي:

- الرؤية والخطورة: من ايجابيات المرأة في توليها لمناصب إدارية هو استعدادها لمقابلة الزبائن في البلد المضيف الذين كانوا يتلهفون لمقابلة المدير. كما أن لها القدرة على التذكر بسهولة أي شخص قابلته من قبل.
- المهارات الشخصية: حيث أظهرت المرأة قدرتها مثلا على الحديث مع المدراء المحليين بسهولة وحول مجالات ومواضيع واسعة مقارنة بالرجال المغتربين.
- التطرف: نظرا لمحدودية عدد النساء في المناصب الإدارية الدولية فإن أغلب الزبائن الأجانب يفترضون أن إرسال المرأة لمثل هذا المنصب يعني أنها "الأفضل"، وهذا سيغير تدريجيا طبيعة النظر للمرأة كمديرة.
- المساعدة المحلية: أظهرت النساء المغتربات أنهن يحصلن على المساعدة المحلية وهو ما يخفف عليهن ضغوط العمل الدولي.

خلاصة:

إن تولي المرأة للعمل الإداري الدولي يتأثر بعدة عوامل منها ما هو مرتبط بعملية الاختيار من البلد الأم، وقد تم توضيح طرق اختيار المدير، ومنها ما ارتبط بالجانب الاجتماعي والثقافي لمواطني البلد المضيف، كما قد يحكمه أيضا الجانب النفسي للمرأة. ورغم انخفاض عدد النساء اللاتي يتولين مناصب إدارية عليا بالخارج إلا أن الدراسات أثبتت العديد من مزايا عمل المرأة كمديرة بالخارج نتيجة الفروقات في أنماطها الإدارية والقيادية.

المراجع المعتمدة:

- Adler, N. (1987), Pacific Basin Managers: a Gaijin, not a Women, Human Resource Management, Vol 26, No 2.
- Adler, N. (1994a), Women Managers in a Global Economy, Training and Development (Aprit), Vol 48. No (4).
- Adler, N. (1994b), Cometitive Frontiers: Women Managing across Borders, Journal of Management Development, vol 13. No 2.
- Bakan, D. (1996), The Duality of Human Existence. Boston, MA: Baecon.

- Black, J.S. (1988), Work Role Transitions: a Study of American Expatriate Management in Japan, *Journal of International Business Studies*, vol 19.
- Broderick, R. and Milkovich, C. (1991), *Breaking the Glass Ceiling*, Ithaca, New York: ILR School Cornell University.
- Burke, R.J., and McKeen, C.A. (1993), Career Priority Patterns among Managerial and Professional Women, *Applied Psychology: An International Review*, vol 42., no 4.
- Caligiuri, P.M., Joshi, A. and Lazarova, M. (1999), Factors Influencing the Adjustment of Women on Global Assignment, *International Journal of Human Resource Management* (April), Vol 10. No 2.
- Caligiuri, P.M. and Lazarova, M. (2002), A Model for the Influence of Social Interaction and Social Support on Female Expatriates, Cross-Culture Adjustment, *International Journal of Human Resource Management*, Vol 13. No 5.
- Caligiuri, P.M. and Tung, R.L. (1998), Are Masculine Culture Female Friendly! Male and Female Expatriates, Success in Countries Differing in Work Value Orientations.
- Eagly, A.H. (1987), *Sex Differences in Social Behavior: a Social Role Interpretation*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Eagly, A.H. and Wood, W. (1991), Explaining Sex Differences in Social Behaviour: a Metaanalytic Perspective, *Personality and Social Psychology*, Vol. 17.
- Fukuda, K. and Chu, P. (1994), Wrestling with Expatriate Family Problems: Japanese Experiences in East Asia, *International Studies of Management and Organizations*, Vol 24.
- Harris, H. (2002), Think International Manager, Think Male! Why Are Women not Selected For International Management Assignments? *Thunderbird International Review* (March-April), Vol 44. No 2.
- Harvey, M. (1997), Dual-Career Expatriates: Expectations, Adjustment and Satisfaction with international Relocation, *Journal of International Business Studies*, Vol 28. No 3.
- Hede, A. and O'Brien, E. (1996), Affirmative Action in the Australian Private Sector: a Longitudinal Analysis, *International Review of Women and Leadership*, Vol 2.
- Lowe, K. Downes, M. and Kroek, K. (1999), The Impact of Gender and Location on the Willingness to Accept Overseas Assignments, *International Journal of Human Resource Management* (April), Vol 10, No 2.
- Marshall, J. (1984), *Women Managers in a Male world*. London: Wiley.
- Mendenhall, M. and Oddou, G. (1985), The Dimensions of Expatriate Acculturation : a Review, *Academy of Management Review*, Vol 10.

- Napier, N.K. and Taylor, S. (2002), «Experiences of Women Professionals Abroad : Comparisons across Japan, China and Tukey ; international journal of human resource Management, Vol 13. No 5.
- Ragins, B.R. and Sundstrom, E. (1989), Gender and Power in Organizations, Psychological Bulletin, Vol 105.
- Rosener, J., (1990), Ways Women Lead, Haevard Business Review (Nov-Dec), Vol 68. No 6.
- Pringle, J.K. and Gold, U. (1989), How Useful is Career Planning for Today's Managers? Journal of Management Development, Vol 8. No 3.
- Powell, G., (1988), Women and Men in Management. Beverly Hills, CA: Sage.
- Sekaran, U. (1986), Dual-Career Families: Contemporary Organisational and Counseling Issues. San Francisco: Jossey-Bass.
- Singh, V. and Vinnicombe, s. (2000), What Does "Commitment" Really Mean? Views of British and Swedish Engineering Managers, Personnel Review, Vo 29, No 2.
- Solomon, C. (1990), Careers under Glass, Personnel Journal, April.
- Varma, A. and Stroh, L.K. (2001), Different Perspectives on Selection for International Assignment: the impact of LMX and Gender, Cross-Cultural Management, Vol 8. No 4.
- Vinkenbunrg, C.L., Jansen, P.G.W. and Koopman, P.L. (2000), Feminine Leadership – A Review of Gender Differences in Managerial Behavior and Effectiveness, in Davaidson, M.J. and Burke, R.J. (eds) Women in Management: Current Research Issues Vol 2. London: Sage.
- White, B. (1995), The Career Development of Successful women, Women in Management Review, Vol 10. No 3.

أسئلة:

- ما هي أهم العوامل النفسية التي تعيق عمل المرأة في مناصب إدارية دولية؟
- ما هي أهم الفروقات بين النمط الإداري والقيادي للمرأة والرجل؟
- كيف تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية لمواطني البلد المضيف على نجاح المرأة في مهامها الإدارية الدولية؟
- هل لعمل المرأة كمديرة في الخارج مزايا؟

المحاضرة (8): الثقافة في الإدارة: قياس التباينات**❖ أهداف المحاضرة:**

بعد إكمال المحاضرة الثامنة على الطالب فهم ما يلي:

- ✓ الفرق بين الثقافة والتباين الثقافي.
- ✓ أبعاد Hofstede للتباين الثقافي. وانعكاسها على الإدارة والشركات متعددة الجنسيات.
- ✓ اختلاف معاني بعض الممارسات التنظيمية لدى كل من المدير الأمريكي والياباني.

تمهيد:

سيتم في هذه المحاضرة التطرق إلى أهم ما قدم من اضافات لموضوع أبعاد الاختلافات الثقافية من خلال دراسة Hofstede.

1- تعريف الثقافة والتباين الثقافي:

تعرف النظريات الثقافية الثقافة على أنها طريقة حياة مجموعة من الأفراد. وتوجد فروقات بين الثقافات (مثل المظهر، السلوك، طرق التفاعل)، كما توجد فروقات ضمنية بين الثقافات مثل القيم، افتراضات التفكير، وتسمى هذه الفروقات بالمستويات الثقافية.

وترى الدراسات ضمن النظرية الثقافية أن الاختلافات الضمنية بين الثقافات كالقيم والافتراضات لها ارتباط بالتباين بين المعتقدات والممارسات الإدارية (Child, 2002). ولذلك حاولت العديد من الدراسات تحديد أبعاد للثقافة حيث يتم تحديد الاختلافات بين ثقافات الدول من خلالها.

2- دراسة Hofstede:

قام Geert Hofstede (1980-2001) بتفسير الفروقات في التفكير وفي الممارسات الثقافية للأفراد حيث غطت دراسته 50 دولة في ثلاثة أقاليم من خلال موظفي شركة IBM وذلك في الفترة ما بين 1968-1972. وزعت الاستثمارات على 116000 موظف في شركة IBM عبر 50 دولة فكانت عدد الاستثمارات التي قام بتحليلها حوالي 30000 سنة 1969 و 41000 سنة 1973، ومن ثم صنف Hofstede أربعة أبعاد ثقافية حيث قام بتحديد مفهوم كل بعد ونتاجه على السلوكيات الإدارية.

3- الأبعاد الثقافية حسب Hofstede:

في البداية لاقى بعدين لـ Hofstede صدى عند الباحثين هما التفاوت في القوة وتجنب المخاطرة. بينما البعد الثالث وهو الفردية مقابل الجماعية والبعد الرابع الذكورية مقابل الأنثوية والبعد الخامس التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى طور نتيجة أبحاث Michael Bond لوصف الثقافات غير الغربية حيث تم تبنيه في وصف الثقافة الصينية، في دراسة سنة 1987 قدم Hofstede مؤشر قياس لكل بعد ليتمكن من رسم خريطة الدول حسب ما تحصلت حسب المؤشرات (أنظر الجدول (7) والشكلين (9 و10))

الجدول (7): ملخص للدول والأقاليم المدروسة من قبل Hofstede

الرمز	الاسم	الرمز	الاسم	الرمز	الاسم	الرمز	الاسم
ARA	الدول الناطقة	ECA	الإكوادور	JPN	اليابان	SPA	إسبانيا
	بالعربية (مصر،	FIV	فينلندا	KOR	كوريا الجنوبية	SWE	السويد
	العراق، الكويت،	FRA	فرنسا	MAL	ماليزيا	SWI	سويسرا
	لبنان، ليبيا،	GBR	بريطانيا العظمى				
	السعودية)						
ARG	الأرجنتين	GER	ألمانيا	MEX	المكسيك	TAI	تايوان
AUL	أستراليا	GRE	اليونان	NET	هولندا	THA	تايلندا
AUT	النمسا	GUA	غواتيمالا	NOR	النرويج	TUR	تركيا
BEL	بلجيكا	HOK	هونغ كونغ	NZL	نيوزيلندا	URU	الأوروغواي
				PAL	باكستان	USA	الولايات المتحدة الأمريكية
BRA	البرازيل	IDO	إندونيسيا	PAN	بنما	VEN	فنزويلا
CAN	كندا	IND	الهند	PER	البيرو	WAF	إفريقيا الغربية
CHC	الشيلي	IRA	إيران	PHT	الفلبين		(غانا، نيجيريا،
COL	كولومبيا	IRE	إيرلندا	POR	البرتغال		سيراليون)
COS	كوستاريكا	ISR	إسرائيل	SAF	جنوب إفريقيا	YUG	يوغسلافيا
DEN	الدنمارك	ITA	إيطاليا	SAL	سلفادور		
EAF	شوق إفريقيا	JAM	جامايكا	SIN	سنغافورة		
	(إثيوبيا، كينيا،						
	تانزانيا، زامبيا)						

Source : Hofstede, 2001

في مجال الإدارة:

❖ التفاوت في القوة:

يشير إلى العلاقة بين الرؤساء والتابعين، وهو يعكس درجة توقع وجودة نفوذ لدى فئة قليلة من الأفراد في المنظمة، ودرجة قبول التوزيع غير المتساوي للقوة في المنظمة، إن تسجيل مستوى عالي من التوزيع غير المتساوي للقوة يكون في المنظمات ذات التنظيم الهرمي، إذ يتلقى التابعين الأوامر دون توفير شعور معنوي بأهمية مناقشة القرارات التي تهمهم مع الرؤساء، حيث يكون الأشخاص الأكثر قوة في مكتب منفصل يشبه تمام غرف الإطعام، كما يكون دور السكرتارية عنده مثل حارسي الباب. بينما نجد المنظمات ذات التوزيع المتساوي للقوة أقل اعتمادا على الهيكل الهرمي، وتكون فيه علاقات تعاونية بين

الرؤساء والمرؤوسين، والهرمية تكون حسب مكونات الوظيفة من سلطة ومسؤولية وليس مرتبطة بشاغل الوظيفة.

❖ تجنب المخاطرة:

يدل على مدى تحمل الأفراد للغموض ولذلك يعرف هذا البعد على أنه درجة احساس أفراد ثقافة معينة بالتهديد من الظروف الغامضة وغير المعروفة. ويرى Hofstede أن المنظمات التي تتميز بتجنب المخاطرة هي أكثر حاجة للقواعد والتعليمات التي تقلص من الغموض وحالة التأكد لدى الموظفين الذين يعتقدون أنهم سيكونون أكثر أهمية في الشركة كلما اتبعوا القواعد التي يجب ألا تكسر في نظرهم.

وفي هذه الحالة يكون ضغط العمل عالي. وعلى عكس من ذلك فإن انخفاض درجة تجنب المخاطرة وعدم التأكد يكون ضغط العمل أقل، أين يكون تأثير الغموض منخفض على الموظفين، كما يكون الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي عالي لديهم.

❖ الجماعية مقابل الفردية:

حيث تم قياسه من خلال السؤال عن الغاية من الوظيفة عند الموظفين هل الغاية هو تحقيق العمل الأمثل، فكان موظفين في بعض الدول يرون أن العمل يحقق لهم الاحساس بالانجاز والاستقلالية وهي غايات مستقلة عن المنظمة، بينما يتوجه موظفين في دول أخرى إلى غايات مرتبطة بالمنظمة حيث يفضلون ظروف العمل المريحة، التهوية والإضاءة الأحسن، وقت عمل كافي... الخ. وصنف Hofstede الموظفين الذين لهم غايات مستقلة عن المنظمة في الثقافة الفردية، بينما الموظفين الذين ترتبط غاياتهم بالمنظمة فصنفهم في الثقافة الجماعية انطلاقاً من اختيارهم لغايات تحقق فوائد للجماعة. ويتضح أن الأفراد ذوي الثقافة الفردية في المنظمة يفضلون اتخاذ قرارات فردية، بينما يفضل الأفراد في الثقافة الجماعية اتخاذ قرارات جماعية، ويرغبون في تحمل مسؤولية العمل مع الآخرين.

❖ الذكورية مقابل الأنثوية:

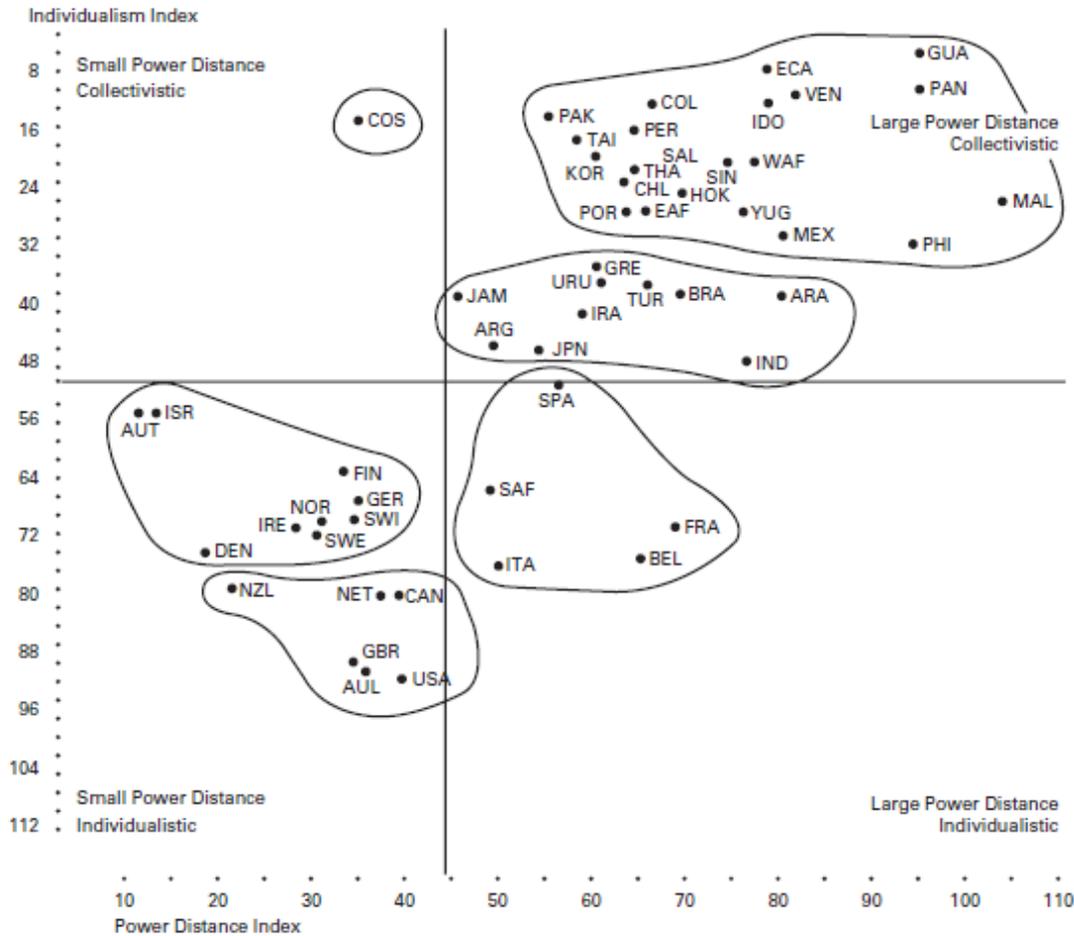
حيث تم تحليل غايات العمل حسب النوع الجنسي، فيفضل الرجال الإصرار في العمل للحصول على فوائد عالية والاعتراف عند إنجاز العمل بطريقة جيدة، كما يفضلون العمل الذي يحمل تحديات أكثر. بينما يتوجه الإناث نحو الجوانب الشخصية في العمل مثل العمل مع الأفراد الأكثر تعاوناً مع الآخرين، امتلاك علاقات عمل جيدة مع مدراءهم. هذه الفروقات ممثلة في أنماط الدور لدى كل من الإناث والذكور، ولذلك سمى Hofstede هذا البعد بالذكورية مقابل الأنثوية. إذ يعكس هذا البعد قيم الإصرار لدى الفرد (الذكورية)، وقيم الرقابة والاهتمام بالعلاقات والمحيط الاجتماعي (الأنثوية). فالموظفين ذوي التوجه الذكوري أكثر عامل يحفزهم هو الانجاز، بينما الموظفين في المحيط الأنثوي فيهتمون بالرضا وجودة علاقاتهم بالآخرين.

❖ التوجه نحو الفردية مقابل الأنثوية:

ظهر في دراسة أخرى صمم لمعالجة التحيز نحو استقصاء الموظفين في فروع شركة IBM الموجودة في الدول الغربية الذي قام بها Hofstede، إذ صمم Michael Bond استمارة حول الاتصال في الثقافة الصينية (CCC) Chinese Culture Connection بغرض فهم القيم الأساسية للشعب الصيني. ووزعت الاستمارة

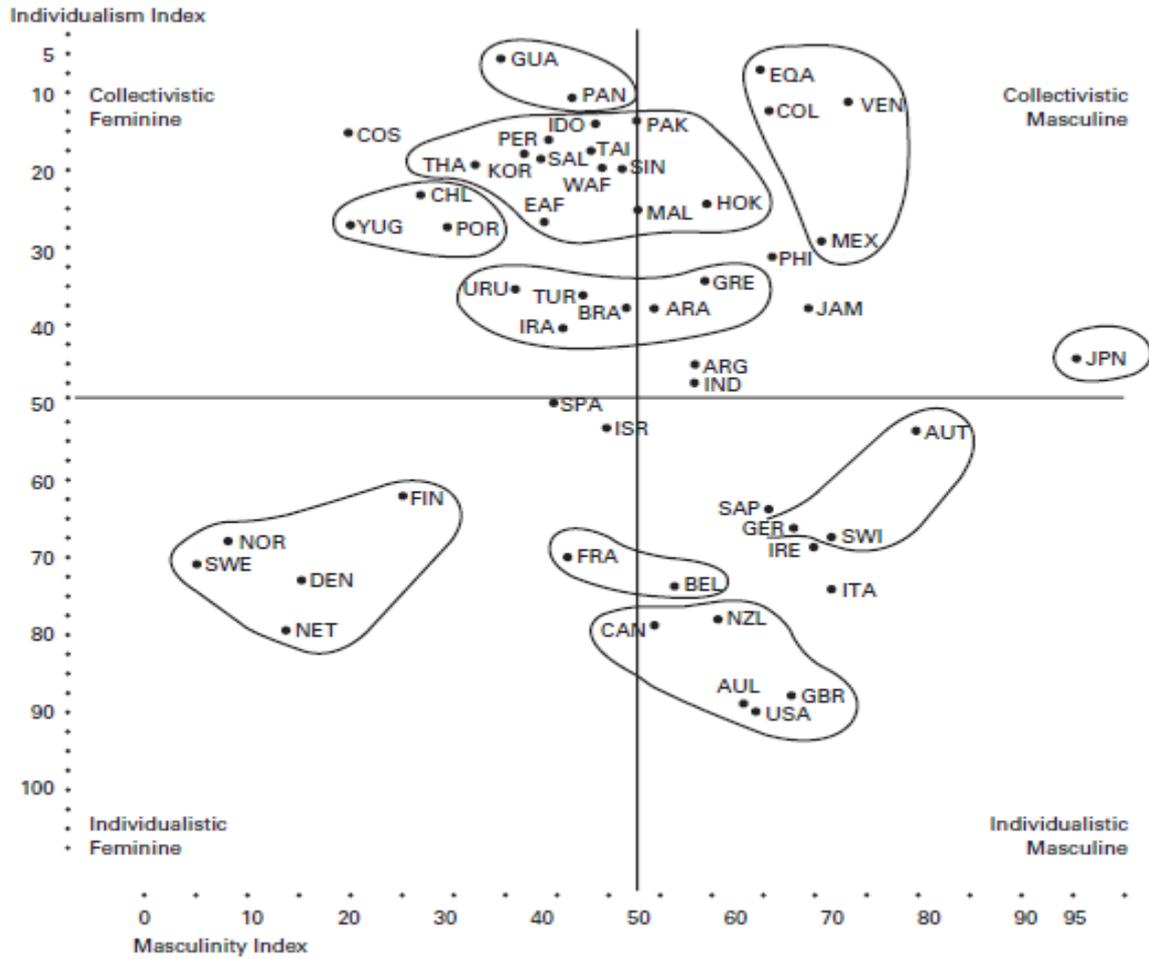
على طلبة في 23 دولة أسيوية وغير أسيوية. وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي التفرقة بين خمسة أبعاد ثقافية أربعة منها هي ذاتها عند Hofstede والخامس ارتبط فقط بدراسة CCC، وفسر Hofstede أهمية هذا البعد باهتمامه بالمزايا التي يمكن أن يحصل عليها الفرد في المستقبل لقاء التضحية بالحاضر حيث ينعكس ذلك في المثابرة والطموح. وتبنى Hofstede هذا البعد في المنظمة. ويرى أن التوجه بالمستقبل مقابل الحاضر يعكس الخيارات الاستراتيجية للمنظمة. حيث أنه في محيط التوجه طويل المدى يكون الموقع القوي في السوق لا يكون خلال الأرباح السريعة والنتائج الايجابية بين الفترة والأخرى، وعلى العكس من ذلك فإنه في ظل محيط التوجه قصير المدى فإن الإدارة تركز على أداء الموظفين الذين يحققون نتائج ايجابية سريعة. وعلى هذا الأساس يتم الحكم على أداء الموظفين وتعويضهم على أساس النتائج قصيرة المدى.

الشكل (9): تموقع الخمسين دولة والأقاليم الثلاثة حسب بعدي التفاوت في القوة والجماعية مقابل الفردية



Source : Hofstede, 2001

الشكل (10): تموقع الخمسين دولة والأقاليم الثلاثة حسب بعدي الجماعية مقابل الفردية والذكورية مقابل الأنثورية



Source : Hofstede, 2001

يوضح الجدول (8) معاني بعض المصطلحات التنظيمية مثل الشركة، المنافسة... الخ لدى كل من المدير الأمريكي والمدير الياباني، وهو ما يعكس التباين الثقافي بين البلدين.

الجدول (8): التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول بعض المفاهيم الإدارية

المعنى الاساسي أو الانطباع		المصطلح
لدى المدير الياباني	لدى المدير الأمريكي	
أسرة واحدة تعيش في قرية	فريق في مبادرة تنافسية	الشركة
البقاء و الاستمرارية	الفوز او السبق	هدف المنظمة
أطفال في اسرة متعاونة	لاعبون في فريق	الموظفون
مهمة عاطفية او فطرة طبيعية	مهمة وظيفية	العلاقات الانسانية

التعاون	منافسة قطع الرقاب	المنافسة
الرياح وسيلة لبلوغ غايات	الرياح غاية نهائية في ذاته	دوافع الريح
الاقتراح بمكانة المجموعة	الاقتراح بثقافة الفرد	مصدر التميز
تنمية مناخ العمل الجماعي	تنمية الدخل الفردي	دوافع العمل
التدريب أو الاجتهاد	الانتاجية	الانتاج
المحافظة أو الصون	الكفاءة	الأفراد
طبقا للأقدمية	طبقا لتمايز الافراد	الترقية
مقابل الصبر و التضحية	طبقا للنتائج و الخدمات	الأجر

المصدر: عبد الناصر علي حمودة، (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر .

يوضح الجدول (9) الفروق في معاني بعض قضايا تقييم الأداء في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة العربية السعودية، واليابان، وذلك بغرض إدراك التباين الثقافي وانعكاسه على تقييم الأداء.

الجدول (9): تنوع الثقافات في بعض القضايا المتصلة بتقييم الأداء

اليابان	المملكة العربية السعودية	الولايات المتحدة الأمريكية	مسابئل التقييم
توجيه للشركة.	شغل الوظائف.	العدالة.	الهدف من التقييم
تنمية العاملين.	المدير المسؤول.	تنمية العاملين.	القائم بالتقييم
المدرّب والمشرّف.	الإدارة العليا.	المشرّف.	معدل القيام بالتقييم
معرفة الموظف جيدا.	مرة سنويا.	دوري أو مرة سنويا.	الحوافز المقدمة
تقييم تنموي أو تعليمي كل شهر.	تقييم رقابي للاستحقاق بعد مرور 12 سنة من التعيين.	التطور المهني.	التنوع الثقافي
الشعور بالتميز داخليا هو الدافع الأساسي.	الولاء للمشرّف يمثل دافعا قويا.	النقود والترقي.	

المصدر: عبد الناصر علي حمودة، (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر .

خلاصة:

إن ما زاد من تعقد الإدارة الدولية للموارد البشرية هو التباين الثقافي حيث واعتمادا على التباين فإن جميع الممارسات والمفاهيم الإدارية ستختلف وما هو صحيح في بيئة ما قد يكون خاطئ في غيرها. ومن خلال الدراسات التي تم تناولها يمكن التفرقة وتصنيف الدول حسب مجموعة أبعاد للتباين الثقافي ما قد يساهم في فهم ثقافة هذه الدول. ويعد نموذج Hofstede من أكثر المساهمات اعترافا وتداولاً حيث يرى أن الثقافات تتباين من خلال خمسة أبعاد هي تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ، تجنب المخاطرة، الذكورية مقابل الأنثوية، الجماعية مقابل الفردية، التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى.

المراجع المعتمدة:

Child, John (2002), Theorizing about organization cross-nationally, part 1 and 2, in Malcolm Warner and Pat Joynt, Managing Across Cultures/ Issues and Perspectives. London: Thomson Learning.

Chinese Culture Connection (1987), Chineses Values and the Search for Culture-free Dimensions of Cultue, Journal of Cross-Cultural Psychology, vol. 18.

Hofstede, Geert (2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, A.D Organizations Across Nations. (2nd edn), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

عبد الناصر علي حمودة، (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر .

أسئلة:

- ما الفرق بين الثقافة والتباين الثقافي؟
- ماذا تعني أبعاد Hofstede للتباين الثقافي في الشركة الدولية؟
- فرق بين المدير الأمريكي والمدير الياباني من خلال مجموعة مصطلحات تنظيمية؟

الخاتمة:

شملت هذه المطبوعة على ثمانية محاضرات بدأت بمدخل إلى الإدارة الدولية للموارد البشرية والتعرف على تطور الهياكل التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات، كما خصصت ستة محاضرات للممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية بدءاً من عملية التوظيف والاختيار، ثم التدريب على التباين الثقافي، ثم التعويضات وإدارة أداء الموظف الدولي، كما تم مناقشة قضيتي العودة إلى الوطن، وعمل المرأة في الخارج. وخصصت المحاضرة الأخيرة لتباين الثقافي من خلال التركيز على دراسة واحدة. على أن تكون فيه نسخة مطورة لهذه المطبوعة خلال السنتين القادمتين يتم فيها الإلمام بموضوع الإدارة الدولية للموارد البشرية، وتحديث للإحصائيات وأهم ما تم توصلت إليه الدراسات الحديثة.