

المحاضرة الخامسة: إدارة أداء الموظفين الدوليين

تمهيد:

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

1- مفهوم إدارة الأداء الدولي:

حسب (Mewis 1998) 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 الاجماع 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. وبشكل تفصيلي فإن إدارة الأداء تتضمن حسب (Armstong, 1994) مايلي:

- الارتباط بالإستراتيجية 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 البشريو، تحليل وتصميم العمل.	- الربط بين إستراتيجية 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. 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 (Stiles et al, 1997) (psychological contract). 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، 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. وكمارسة فإن هذه الخواص (الولاء والالتزام) تظهر أكثر لدى الموظفين الذين لديهم تعاقد نفسي علائقي (ارتباطي) بدل من تعاقد نفسي تبادلي (إجرائي). 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 سابقا.

2- تحديات إدارة أداء الموارد البشرية الدولية:

1. الارتباط بإستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات:

إن الحاجة إلى الارتباط بين إدارة الأداء والإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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 لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.

ورغم تقدم تكنولوجيا الاتصال والتواصل بين إستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات وفروعها إلا أن هذا الترابط بين إدارة الأداء وإستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات لا يزال معقد بسبب اتساع ميدان المنافسة وحرية الاختيار المتوفرة للمستهلك وضرورة الاستجابة للتنافس المتنوع إستراتيجيا وهيكليا.

2. تخصيص غايات الأداء الفردي:

إن غايات الأداء الفردي الفعالة هي التي تكون مخصصة، قابلة للقياس، قابلة لتحقيق، مرنة، ومتزامنة (SMART). 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 تقييمي والآخر تطويري.

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. كما أن فرص مراجعة الأداء من قبل المقر الرئيسي تكون محدودة لعاملي المسافة وفروقات التوقيت في المناطق المختلفة.

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. 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.

ومن أهم القضايا الشائكة في إدارة أداء الموظفين الدوليين هو التصادم في ولاء المغترب للفرع والمقر الرئيسي. وللتدريب والتطوير دور في موازنة ازدواجية ولاء المغترب بين المقر والفروع.

5. الربط بين النتائج والمكافآت:

تركز إستراتيجية 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 وتقريبها 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 والتنافسية الكلية للشركة متعددة

الجنسيات. وقدم كل من 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، ف نجاح 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 تضييع بعض فرص خلق القيمة من قبل المدراء نتيجة التركيز على المقاييس المحاسبية في المدى القصير (توزيع الأرباح على الفروع اعتماداً على النتائج المحاسبية) بشكل 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.

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 والتباين 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 الإستراتيجية 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. 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، 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؟ فحتى لو كان تقييم الأداء يبدو نفس العملية فإن الاختلاف العملي نتيجة الظروف المحلية واضح. كذلك فإن ممارسات تقييم الأداء بحاجة إلى تكيفها 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 الزملاء، 90 درجة لتقييم الزبائن، و90 درجة للتقييم الذاتي. أو التقييم على أساس الكفاءة. 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، فمثلا 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، وفعلا 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 سابقا، فإن العدالة تعد أهم قضية في إستراتيجية التعويضات. (إن التفاعل الرسمي وغير الرسمي ضروري بين الموظفين الافتراضيين من أجل تحقيق أداء أفضل). فالموظفين في كل شركة متعددة الجنسيات قد يؤديون أعمال دولية متشابهة ولكن يحصلون على دفعات نقدية مختلفة، وهنا يظهر التصادم وعدم الرضا، رغم وجود تباينات ثقافية حول ما الذي يعتبر عادلا. 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 سابقا. فمثلا تحدي صعوبة الربط بين إستراتيجية 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 الإستراتيجية 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.