

المحاضرة الرابعة: 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 (1) الارتباط المباشر بين خصائص إدارة الأداء المذكورة ووظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات:

الجدول (1): 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 (1) 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. واقتُرحت 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. فمثلاً فإن إدارة الموارد البشرية الدولية تفترض دائماً 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 سابقاً.

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 إستراتيجياً وهيكلياً.

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 إزدواجية 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.