

المحاضرة الرابعة: إدارة أداء الموظفين الدوليين (تابع)

1- 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 والزماني 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 تنافس 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 تضييع 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.

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 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).

2- 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.

3- 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. أفي 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 يؤدون 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 بالقاءم 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.