

نحو تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات -من خلال مدخل إدارة الموارد البشرية الدولية -

د. عبد الكامل خالدي - جامعة باتنة 1
أ. خلف فهد محي الدين - جامعة التكوين
المتواصل - باتنة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سبل تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات عن طريق الاهتمام بالموارد البشري الدولي من جهة ومن جهة ثانية الوقوف على العقبات والصعاب التي تواجهها في عملها ما يتطلب برامج تدريبية لموظفيها تتعلق بمهارات التعامل مع موظفي الدول المضيقة باختلاف أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وتوصلت الدراسة إلى أن العنصر البشري يحظى بأهمية بالغة باعتباره مصدرا من مصادر الإبداع الذي يعتبر المحرك الرئيسي للاستغلال الأمثل للعناصر الأخرى، وتوصي بأن تولي هذه الشركات اهتماما كبيرا لتخطيط احتياجاتها من المورد البشري بشكل مسبق وفي متسع من الوقت لتحقيق الأهداف المسطرة.

Abstract

This research aims to identify ways of improving the performance of multinational companies by focusing on the international human resource, in addition to identifying the obstacles and major challenges, which require developing capacity building programs for their employees to improve their skills in dealing with the employees of the host countries consider their economic, social and political systems. The findings of this study highlighted that the human element is very important as a source of creativity, which is the main engine for the optimal utilization of other elements, and recommends to consider planning their human resource in advance and in sufficient time to achieve the goals set.

نحو تحسين أداء الشركات _____ د.عبد الكامل خالدي-أ/يخلف فهد محي الدين

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية الدولية، الأداء البشري، البلد المضيف، البلد الأم، بيئة العمل، ثقافة الدول المضيفة.

تمهيد:

إن قضية الحصول على الموارد البشرية الدولية المؤهلة والملائمة في المكان والزمان المناسبين يعتبر مفتاح تطور الشركة على المستوى الدولي، فإذا استطاعت الشركة التغلب على هذه المشكلة فإن إدارتها ستتمتع بثقة أكبر في التعامل مع كافة الأنشطة الأخرى، ومنه فإن الحاجة إلى توظيف الأفراد من ذوي المؤهلات العالية على درجة كبيرة من الأهمية لتطوير وتحقيق مستويات أداء أحسن، ومن هنا تأتي أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية الدولية في تحسين الأداء البشري على مستوى الشركات متعددة الجنسيات التي تواجه تحديات صعبة في ميدان عملها، مما يجعلها تستخدم عدة أساليب للتغلب على هذه التحديات، وذلك من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة عملها، وسنحاول في هذا المقال الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية الدولية في تحسين الأداء البشري للشركات متعددة الجنسيات؟

وذلك من خلال محاور البحث الآتية:

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال الدولية وإدارة الموارد البشرية الدولية والأداء البشري؛

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية؛

المحور الثالث: مهام وواجبات إدارة الموارد البشرية الدولية.

1- مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال الدولية وإدارة الموارد البشرية الدولية والأداء البشري:

1-1. مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

إدارة الأعمال الدولية هي عبارة عن الدراسة العلمية المنتظمة للمعايير والمفاهيم الإدارية والتي لها إما جذور أو مؤثرات عبر الحدود أي أنها دراسة لعلم

الإدارة عندما تتخطى حدود الدولة الواحدة، فكل مدير يعمل بشركة يمتد نشاطها لأكثر من دولة أصبح يعمل في مجال إدارة الأعمال الدولية⁽¹⁾ وتعود أهمية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية إلى الأسباب التالية:

- 1- اتساع الرقعة الجغرافية: فالمساحة الجغرافية التي تعمل فيها منظمات الأعمال الدولية كبيرة وواسعة جدا، وهذا يتطلب وجود موارد بشرية كُفئة.
- 2- إختلاف النظم الاجتماعية والاقتصادية: إن إختلاف أنظمة الدول السياسية والاقتصادية تجعل عملية قيادة المنظمات تحتاج إلى إجراء تكييف مع الظروف السائدة في تلك المجتمعات.
- 3- توفير القدرة العالية للتنبؤ: خاصة فيما يخص الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتوقعة وذلك من أجل مواجهة التحديات التي قد تعرقل الشركات مستقبلا⁽²⁾

1-2. مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية وطبيعتها:

يعرفها كل من "جريفين" و"بوستي" على أنها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في إقتناء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة الدولية متعددة الجنسيات، مع تزويدهم بالتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، أما "تشارلز هيل" فيعرفها بأنها الإستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف، تقييم الأداء، والتطوير والتعويضات وعلاقات العمل في فروع الشركات متعددة الجنسيات التي تواجهها تحديات صعبة في هذا المجال لذا تستخدم عدة أساليب للتغلب على هذه التحديات منها:

- تقديم برامج تدريب لموظفيها تتناسب مع ثقافة الدول المضيفة، ومتطلبات العمل هناك.
- تعديل نظام التعويضات " أجور والحوافز" بما يتماشى مع أسعار المعيشة في الدول المضيفة.

نحو تحسين أداء الشركات _____ د.عبد الكامل خالدي -أ/يخلف فهد محي الدين

- الأخذ بعين الاعتبار الضغوطات النفسية التي يتعرض لها العاملون نتيجة مفارقتهم لبلدانهم وأهاليهم.

وإذا جئنا إلى مقارنة بين إدارة الموارد البشرية الدولية وإدارة الموارد البشرية المحلية نجد أن أهم العوامل التي جعلتهما مختلفين هي:

1-أسواق العمل: تختلف أسواق العمل من بلد الآخر، فهي تحتوي على أفراد يملكون مهارات مختلفة، والشركات متعددة الجنسيات تبحث عن أسواق العمل التي تتميز بنوعية جيدة من المهارات، ويواجه العامل الذي يعمل في الخارج مشاكل لا يواجهها مثيله الذي يعمل في بلده.

2-مشكلات التنقل بين الدول: تواجه الشركات متعددة الجنسيات تحديات صعبة فيما يخص حركة العمال من دولة إلى أخرى قد تكون قانونية، اقتصادية، ثقافية⁽³⁾

وعادة تكون أسباب نقل الموظفين هي:⁽⁴⁾

-تحقيق رغبة الموظف في النقل؛

-لعلاج وتصحيح وضع معين.

3-الأساليب والممارسات الإدارية: وهي تختلف من دولة إلى أخرى ومن الصعب فهمها، كما أن عمليات التنسيق بين مراكز القيادة تكون جد معقدة نظرا لإختلاف الأنظمة.

4-التحكم والسيطرة: إن عملية التحكم والسيطرة في العمليات الخارجية تكون صعبة نظرا لتباعد الدول وإختلاف المهارات والمعارف وثقافات الدول المضيفة.

3-1. مفهوم الأداء البشري:

توجد عدة تعاريف مختلفة للأداء البشري وذلك نظرا لتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء البشري ونذكر من بينها الآتي:

الأداء البشري هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة⁽⁵⁾

وعرفه (Christian batal) بأنه نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر وهي: (6)

-المهارات والتي تعد مصدرا للأداء البشري، والتي يمتلكها الفرد العامل ويستعملها في عمله.

-التحفيز.

-مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

وعليه فإن الأداء البشري يمكن توضيحه في المعادلة التالية: (7)

الأداء البشري = التحفيز*المهارات*تنظيم العمل*الموارد المستعملة

تبين هذه المعادلة أن توفر المهارات في الأفراد العاملين فقط غير كافية، حيث لا بد من توفير التنظيم المناسب للعمل بالإضافة إلى الوسائل الضرورية مع حتمية وضرورة تحفيز الأفراد العاملين، هذا بغية الوصول إلى الأداء المطلوب من الأفراد العاملين.

2- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية:

إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية تشبه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المحلية، لكن مع وجود بعض الاختلافات التي يعود سببها إلى بيئة العمل التي تعمل فيها الشركات متعددة الجنسيات ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر مايلي:

1-الإختيار والتعيين: حيث تقوم الإدارة العامة باختيار مدير دولي من البلد الأم من أجل نقل التكنولوجيا والمهارات إلى عمال الدولة المضيفة وتكون دوافع هؤلاء المدراء مجموعة من الحوافز منها الأجر المرتفع والرغبة في تنويع خبراتهم.

2-التدريب: وهنا يجب تدريب المدراء الدوليين على مهارات تقييم الأداء ومهارات التعامل مع الموظفين من خلال المعرفة المسبقة لعادات وتقاليدهم المضيفة (8)

ويمكن تعريف التدريب على أنه عبارة عن تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل (9)

نحو تحسين أداء الشركات _____ د.عبد الكامل خالدي -أ/يخلف فهد محي الدين

3-التعويضات (الأجور والحوافز): من المعروف أن الشركات متعددة الجنسيات تعرض تعويضات عمل(أجور وحوافز) عالية مقارنة بالشركات المحلية وذلك من أجل استقطاب أفضل المهارات في الدولة المضيفة⁽¹⁰⁾ وتهدف إستراتيجية التعويضات إلى تحقيق أمرين: الأول تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات المنافسة والثاني جعل التعويضات أداة استقطابية⁽¹¹⁾ وإذا جئنا إلى طرق إختيار الإطارات الوظيفية نجد أن هناك ثلاثة مصادر للتوظيف بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، المصدر الأول من البلد الأم، المصدر الثاني من البلد المضيف، المصدر الثالث من بلد آخر ولكل مصدر مزايا وعيوب وهي موضحة في الجدول الموالي:

العيوب	المزايا	البديل
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية. - دفع تكاليف عالية على التدريب. - الضغوط النفسية المستمرة في مكان العمل. - مشكلات التكيف الأسرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التآلف مع أهداف الشركة. - الولاء للشركة. - الكفاءة التكنولوجية. - سهولة الرقابة على عمله. 	التوظيف من البلد الأم
<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف المحافظة على الموظف أقل. - صعوبة الإتصال. - ضعف فرص العمل المتاحة أمام المواطنين المحليين. 	<ul style="list-style-type: none"> - التآلف مع البلد المضيف. - تكاليف المحافظة على الموظف اقل. - إمكانية ترقية الموظفين المحليين. - الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة للتوظيف المحلي. 	التوظيف من البلد المضيف
<ul style="list-style-type: none"> - حساسية البلد المضيف. - منافسة المواطنين المحليين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدراء دوليين. - أقل تكلفة. 	التوظيف من بلد آخر

المصدر: من إعداد علي عباس، كتاب إدارة الأعمال الدولية، دار حامد، عمان، 2007.

وتوجد عدة صفات للنجاح في المهام الخارجية منها: الكفاءة، الولاء،
المهارات، القدرة على التكيف...⁽¹²⁾

3- مهام وواجبات إدارة الموارد البشرية الدولية:

إن مهام وواجبات إدارة الموارد البشرية الدولية تشبه مهام وواجبات إدارة
الموارد البشرية المحلية، لكن مع وجود بعض الاختلافات التي يعود سببها إلى
بيئة العمل التي تعمل فيها الشركات متعددة الجنسيات ومن بين هذه المهام
والواجبات نذكر مايلي:

1-الإستقطاب والإختيار والتعيين: ويشمل ذلك كل من البحث عن مصادر
الموارد البشرية ذوي الخبرات والمهارات وكيف يتم إختيارهم وماهي شروط
وإجراءات تعيينهم، وهل يتم إختيارهم من البلد الأم أو البلد المضيف أو من بلد
آخر.

ويمكن تعريف الإختيار بأنه عملية يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية
المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة⁽¹³⁾

أما التعيين فيمر بمرحلتين وهما:⁽¹⁴⁾

أ - طلب الموارد بالعدد والنوعية المرغوبة.

ب-القيام بالإختيار.

2-تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف والبيئة والتنظيم:

حيث يشمل ذلك تحديد ظروف العمل، والسلوك المطلوب من شاغل
الوظيفة، وتحديد مواصفاته ومؤهلاته وكذلك تحديد برامج التدريب والتطوير
وتقييم أدائه ومدى استعداده للتكيف في بيئات اجتماعية وثقافية مختلفة.

3-وضع نظام للأجور والتعويضات والحوافز الأخرى: ويشمل ذلك دراسة
تكاليف المعيشة والسكن، والعمل على مساواة النظام بين كافة العاملين من
مختلف الجنسيات⁽¹⁵⁾.

فمثلا إذا أخذنا عملية التحفيز نجد أنها تختلف من دولة أخرى ففي الولايات
المتحدة الأمريكية نجد أن الحوافز المالية والترقيات تعتبر من أهم أنواع

نحو تحسين أداء الشركات _____ د.عبد الكامل خالدي-أ/يخلف فهد محي الدين

الحوافز بينما نجد أن القوة والإحترام تحتل المرتبة الأولى في التحفيز لدى الفرد الياباني، أما في روسيا فقد أشارت الدراسات إلى أن نمط الإشراف الإداري والمكافئات تعتبر من أهم أنواع الحوافز⁽¹⁶⁾.

4-وضع نظام العمل: والذي يجب أن يحتوي على الإجراءات والقواعد المنظمة للعمال لكي يسير عليها جميع الموظفين، كما يجب وضع نظام الدوام والإجازات ومختلف الأنظمة المنظمة للعمال.

5-إعداد خطط التدريب والتطوير المستمر: ويجب أن يشمل ذلك كل من المدراء والإداريين وذلك من أجل رفع قدراتهم الإنتاجية، وإكسابهم المهارات والمعارف العلمية في مجالات الثقافة واللغة والاتصالات...الخ⁽¹⁷⁾.

ومن جهة أخرى فإنه توجد مجموعة من الخصائص التي تكون مطلوبة في المدير الدولي والتي من بينها ما يلي:⁽¹⁸⁾

- القدرة على التطوير.
- القدرة على التواصل مع الآخرين.
- القدرة على التنوع الثقافي.
- القدرة على إدارة التغيير والتحول.
- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.

الخاتمة:

نستنتج من كل ما سبق ذكره أن الهدف النهائي للإدارة الموارد البشرية الدولية هو تحسين الأداء البشري على مستوى الشركات متعددة الجنسيات، فهي تبين كيفية إختيار وتدريب وتنمية الموارد البشرية على مستوى الشركات متعددة الجنسيات، وذلك من أجل تحقيق أهداف هذه الشركات، كما أنها تضع أساليب للتغلب على التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الدولية وذلك من خلال تقديم برامج خاصة لتدريب الموظفين خاصة فيما يتعلق بعادات وتقاليدهم

المضيف، وكذلك تضع نظام أجور وحوافز يتماشى مع الظروف المعيشية للدول المضيفة وكل هذه الإجراءات تهدف إلى تحسين أداء الأفراد العاملين بالشركات المتعددة الجنسيات.

هوامش البحث:

- (1)-عمر حامد، إدارة الأعمال الدولية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ط1، 1999، ص 14.
- (2)-عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص 88.
- (3)-علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص 52-56.
- (4)-صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 324.
- (5)-راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، 2001، ص 209.
- (6)-Christian Batal, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2eme édition, éditions d'organisation, Paris, 2000,p95.
- (7)-Philippe Eray, Précis de développement des compétences, édition liaisons, paris, 1999,p39.
- (8)-علي عباس، مرجع سابق، ص ص 59، 60.
- (9)-خالد عبد الرحيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ط2، 2005، ص 223.
- (10)-علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، عمان، ط1، 2007، ص 386.
- (11)-عمرو صيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص 499.
- (12)-علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص ص 392، 393.
- (13)-مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2004، ص 491.
- (14)-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 156.
- (15)-علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 94.

نحو تحسين أداء الشركات _____ د.عبد الكامل خالدي-أ/يخلف فهد محي الدين

⁽¹⁶⁾-عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 478.

⁽¹⁷⁾-علي عباس، نفسه، ص94.

⁽¹⁷⁾ - www.hrpiioneers.com 24/11/2011