

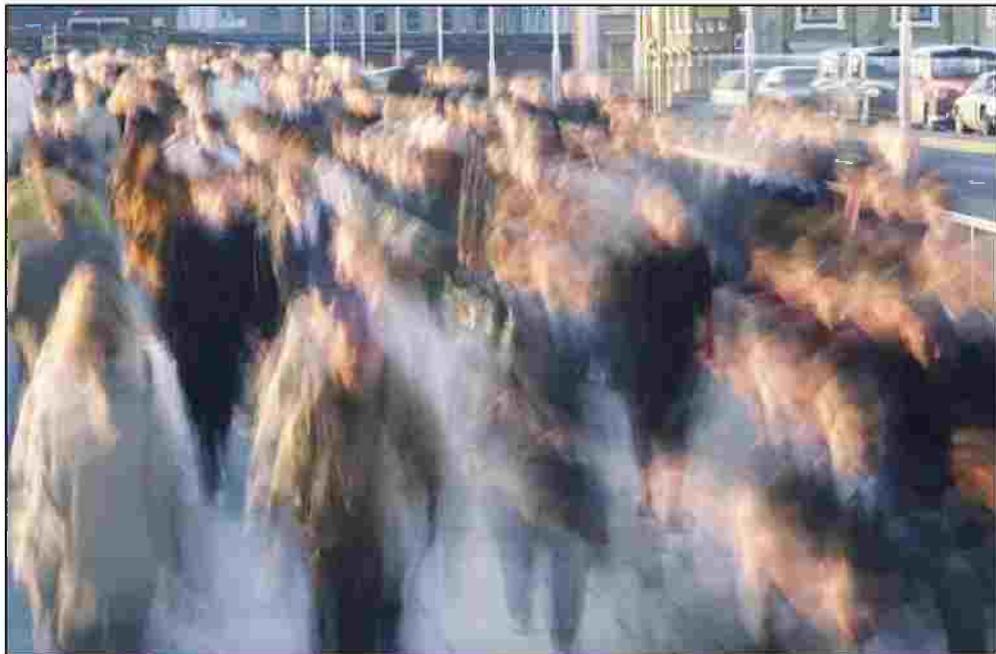
## الفصل الثاني عشر

### إدارة الموارد البشرية الدولية

#### أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على:

مصادر الحصول على المديرين الدوليين
التحديات التي تواجه المدير الأجنبي
الخصائص المطلوبة في المدير الدولي
المكافآت المالية للمديرين الدوليين
التكيف الثقافي للمديرين الدوليين
واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية



تختص إدارة الموارد البشرية محلياً بإيجاد وتدريب وتطوير ومكافأة وتحفيز العاملين . بعد أن حددت هدفك والعمل المطلوب لإنجازه ووزعت ذلك العمل وسلطاته ومسئولياته يبقى التأكد من وجود من يقوم بذلك العمل وتعبئته للقيام به . هذا على المستوى المحلي أما حينما تصبح للشركة أعمال دولية فتتعدد المسألة بظهور متغيرات جديدة . أحد هذه المتغيرات هو العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسية ، والثاني هو تشتت وانتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكونون جلهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات خلاف ذلك .

وتتعاظم أهمية العنصر البشري لأية منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها محلياً أم على المستوى الدولي . إنه هو مصدر الإبداع في المنظمات .. وهو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل .. بما يؤدي إلى دفع وتطوير هذه المنظمات دائماً إلى الأفضل . ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل أثر البيئة على هذا العنصر ونستطيع القول أن للبيئة دوراً رئيسياً في مدى نجاح مدير ما في أدائه لمهامه .

ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالمديرين في البيئة الدولية . فالشخص قد ينجح نجاحاً باهراً في إدارته لمنظمة ما في بلد ما .. ولكن نفس الشخص قد يفشل فشلاً ذريعاً في إدارة منظمة مماثلة في بلد آخر .. وبطبيعة الحال فإن هذا السلوك المختلف يُعزى إلى مؤثرات البيئة . ولذلك فإن عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية ، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بالشكل المناسب ، هي أمور تحكم الكفاءة والأداء لهؤلاء الأفراد ومنظماتهم بشكل كبير .

وفي العادة يخشى الكثير من المديرين الناجحين في بلدانهم الدخول إلى مغامرات العمل في البيئة الدولية خوفاً من أن تؤدي بعض العروض التي لا تدخل تحت نطاق سيطرتهم إلى فشلهم أو في وضعهم في أوضاع غير محمودة .

وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات الدولية وذلك لعدة أسباب من أهمها :

- ١ . اتساع الرقعة الجغرافية التي تجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة ، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للمنشأة .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

٢. اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت الدولية أعمالها ، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكييف ظروف المنظمة وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات.

٣. إن استثمار المنشآت الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرض الشركة للكثير من مخاطر الاستثمار في هذه المناطق مثلاً (حالات التأميم والمصادرة) ولذلك يجب أن تكون لدى هذه المنشآت الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقرار نتائجها ومدى تأثيرها على المنظمة .

٤. لكل هذه الأسباب نجد أن الشركات الدولية متعددة الجنسيات تولي اهتماماً كبيراً لتخطيط احتياجاتها من القوى العاملة بشكل مسبق وفي متسع من الوقت ، وذلك كما هو الحال بالنسبة لشركة دولية مثل شركة شل البريطانية الهولندية المشتركة التي تقوم بتخطيط احتياجاتها من القوى البشرية على مدى خمسة عشر عاماً مسبقاً .

ولما كان المديرون في أية منظمة هم العنصر الذي يتولى توجيه القوى العاملة وجهتها الصحيحة فإن هذا الفصل سيتطرق إلى عدة قضايا هامة منها على سبيل المثال لا الحصر :

أولاً: مصادر الحصول على المديرين الدوليين .

ثانياً: المكافآت المالية للمديرين الدوليين .

ثالثاً: قضايا التكيف الثقافي بالنسبة للمديرين الدوليين .

وسنناقش فيما يلي كلا من هذه القضايا بإيجاز .

### ٢/١٢ : مصادر الحصول على المديرين الدوليين :

إن النجاح في العمل الدولي أياً كان مجاله ، سواء في المجال الدبلوماسي أو في المنظمات الإقليمية والدولية أو في الأعمال الدولية ، يتطلب قدرات وميولاً خاصة في القائمين به لا تتوفر بسهولة . هذا مع أهمية توفر تلك القدرات والميول فيمن توكل إليهم مهمات وهم بعيدون عن مراكز رئاسة عملهم . هذا البعد الجغرافي والذي نترك فيه مديراً أو سفيراً على بعد مئات إن لم يكن آلاف الأميال من رئاسته ونعهد إليه اتخاذ قرارات ميدانية في بيئة ليست بيئته الأصلية ، قرارات بعيدة الأثر علينا أن نعيش مع نتائجها فترة طويلة ، كل ذلك يحتم علينا أن نختار من

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

نرسلهم إلى تلك المواقع بعناية . وفي إدارة الأعمال الدولية يكتسب الأمر أهمية مضاعفة لأن الممارسات وطرق الأداء في البلد المضيف قد تكون غير كفاة أو قد تتضمن مجالات جديدة للشركة . وخلافاً للدبلوماسي أو البيروقراطي الذي يعمل في منظمة دولية ، قد لا يستطيع الإداري في الشركة الدولية في الخارج الانتظار لمراجعة رئيسه بخصوص أمر مطروح ، بل إن رئاسة الشركة في البلد الأم قد لا تكون في وضع لإعطاء تعليمات لعدم كفاية المعلومات المتوفرة لديها وعلى هذا لن تفيد مراجعة الرئاسة كثيراً في مثل هذه الحالة . فإيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي ولكنها تأخذ أبعاد أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية . المطلوب هنا هو العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة المتعددة الجنسية وبين الأهداف المحلية للشركة المنتسبة والأوضاع المحلية ، أشخاص يفهمون البيئة المحلية ومتشربون لثقافة وسياسات الشركة م . ج يعرفون متى يطبقون الممارسات التي تعلموها في الشركة الأم ومتى يتجاوزونها أو يعدلونها – وهنا تصبح القدرة على التمييز أساسية وتصبح مسألة اختيار المديرين أمراً حيوياً للشركة م . ج .

إن المدير الدولي الجيد عبارة عن عملة نادرة من الصعب الحصول عليها ، وحتى عندما يتم الحصول على هؤلاء المديرين فإنه من السهل جدا فقدانهم عن طريق إغراءات من منظمات أخرى ، ما لم تأخذ المنظمة التي يعملون فيها مثل هذا الأمر في الحسبان عند تقديرها مكافآتهم ومزاياهم المالية وذلك حسبما سنتعرض له فيما بعد .

ويمكن بشكل رئيسي تحديد مصادر الحصول على المديرين الدوليين فيما يلي:

**مديرون من البلد الأم :**

تفضل الكثير من الشركات الدولية متعددة الجنسية وغيرها من المنظمات المماثلة أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات والفروع التابعة لها في الخارج أشخاص ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات والمنظمات لأن مثل هذا الأمر يحقق لها المزايا التالية :

أ- ولاء هؤلاء المديرين للمنظمة في حالة نشوب نزاع بينها وبين السلطات المحلية في البلد المضيف فلو نشب النزاع وكان المديرون الرئيسيون من مواطني البلد المضيف لانحاز هؤلاء المديرون في الغالب إلى مصالح بلدهم ضد مصالح المنظمة التي يعملون معها .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

ب- سهولة الاتصال بين رئاسة المنظمة والوحدات التابعة لها في الخارج وذلك لأن طريفي الاتصال في مثل هذه الحالة يستندان إلى خلفية ثقافية واحدة (اللغة ، الدين ، العادات الاجتماعية ،... إلخ) .

ج- إن اختيار المديرين الرئيسيين من البلد الأصلي يضمن أيضا جودة تفسير سياسات المنظمة وذلك لأن المنظمة تكون في العادة متأكدة من كفاءة تدريب مثل هؤلاء المديرين وإلمامهم بمختلف السياسات الرئيسية .

وبالرغم من أن الدول المضيفة في العادة لا تحبذ اتجاه سيطرة مديرين من البلد الأم على فروع المنظمة أو الشركة الموجودة بها ، وذلك لأسباب واضحة أغلبها ذات علاقة بالشعور القومي ، بالرغم من ذلك فإن الإحصائيات لا تزال تشير إلى سيطرة اتجاه استخدام مديرين من البلد الأم على فروع الشركات والمنظمات الدولية . فقد أجريت في عام ١٩٧٢م إحدى الدراسات على ٢٦٨ شركة أمريكية كبرى ، تبين فيها أن هذه الشركات كانت تستخدم ٣٤٥٥ مواطنا أمريكيا في عملياتها في الخارج . وفي عام ١٩٧٥م تم إجراء نفس الدراسة على ٢١٣ شركة من بين الشركات التي تمت دراستها في السابق فتبين أن أعداد المواطنين الأمريكيين الذين تستخدمهم هذه الشركات قد ازداد إلى ٥٣٠٠ شخص) .

وفي العادة تختلف نسبة المديرين من البلد الأم الذين يتولون وظائف إدارية رئيسية في الوحدات التابعة للمنظمة أو الشركة في الخارج وذلك وفقا لدرجة أهمية الوظيفة ، وكذلك وفقا لجنسية الشركة أو المنظمة أيضا ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١/١٢) أدناه<sup>(١)</sup> :

جدول رقم (١/١٢) نسبة المديرين من البلد الأصلي الأم في الوحدات التابعة لشركات أجنبية في البرازيل

مديرو الفروع		الجنسية	
كل المديرين الرئيسيين	مدير التسويق	المدير الرئيسي	الشركة الدولية
%٤٤	%٤٨	%٧٦	أمريكية
%٦٢	%٣٢	%٩٢	أوروبية
%٨٤	%٨٧	%١٠٠	يابانية
%٦٠	%٤٧	%٨٧	المجموع

(١) هذا الجدول مبني على بيانات مستقاة من :

Richard D. Robinson, International Business Management, 2<sup>nd</sup> edition (the Dryden Press, 1978) .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

ويتضح من الجدول السابق أن الشركات الدولية اليابانية هي أكثر الشركات الدولية موضع الدراسة ميلاً إلى استخدام مديريين من البلد الأصلي لإدارة أعمال فروعها في الخارج، ولعل مرد ذلك هو أن الدول النامية بصفة عامة لا تعرف الكثير عن فلسفة الإدارة اليابانية، وبالتالي كان من الضروري على الشركات الدولية اليابانية إحضار مديريها معها بشكل ملحوظ .

كما أن الشركات الدولية اليابانية لا تزال في بداية دخولها إلى ميدان الأعمال الدولية، وبالتالي فهي أكثر حذراً من غيرها من الشركات الدولية الأخرى في تسلم مقاليد الأمور في فروعها الأجنبية إلى مديريين من البلدان المضيفة .

كما يلاحظ من الجدول السابق أيضاً أن الشركات الدولية مهما كانت جنسيتها تميل إلى تفضيل أن يكون المدير الرئيسي للفرع من بين مواطني بلدها الأصلي، وقد اختلفت النسبة هنا من ٧٦٪ بالنسبة للشركات الدولية الأمريكية إلى ١٠٠٪ بالنسبة للشركات الدولية اليابانية .

وبصفة عامة يمكن القول إن الشركات الدولية، مهما كانت جنسيتها، تجد نفسها منحازة إلى الاعتماد على المديرين الرئيسيين في الفروع من بين مواطني البلد الأصلي، وذلك في ظل الظروف الآتية :

- ❖ عندما تكون الشركة جديدة في مجال العمليات الدولية .
- ❖ إذا كان لدى الشركة ميل في خلق طبقة من المديرين الرئيسيين بها ذوى خبرة في المجال الدولي .
- ❖ إذا كان الفرع أو الوحدة التابعة لا تتمتع باستقلال كبير بحكم طبيعتها، وإنه من الضروري دمج أعمالها بشكلٍ شبه كامل مع العمليات الرئيسية للشركة .
- ❖ إذا كانت أعمال الشركة ذات طبيعة تكنولوجية وفنية تتطلب حماية خاصة، وكذلك الأعمال المالية، خاصة إذا كانت الشركة تعد قوائم مالية موحدة لعملياتها الدولية (من الأمثلة على ذلك شركة فولفو السويدية) .
- ❖ إذا كانت أعمال الفرع أو الوحدة الأجنبية ذات أمد زمني قصير لا يبرر بذل جهود كبيرة من الشركة في تطوير كوادر إدارية محلية لها .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

❖ إذا كان المجتمع في البلد المضيف تسيطر عليه انقسامات عرقية أو دينية بحيث يؤدي اختيار مدير محلي من عرق أو دين معين إلى تعريض الفرع لمشاعر كراهية من الفئات المعادية الأخرى .

### ٢- مديرون من البلد المضيف :

مع نمو الشعور القومي لدى دول العالم الثالث ، حيث تمارس الشركات الدولية أغلبية نشاطاتها ، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات وشعوب البلدان المضيضة من قبل هذه الشركات ، وجدت الشركات الدولية إنه لزاما عليها أن تغير قدر الإمكان من أسلوب اختيار موظفيها الرئيسيين في البلدان المضيضة وأصبحت السياسات الرئيسية لبعض الشركات الدولية في هذا المجال هي محاولة الاعتماد على عناصر من البلد المضيف في إدارة عملياتها ، ومن أبرز الأمثلة على ذلك شركة (ماسي فيرجيسون) الكندية ، ويحقق أسلوب اختيار المديرين الرئيسيين في الفروع والوحدات التابعة للشركة الدولية من بين مواطني البلد المضيف المزايا التالية :

١ . سهولة إنجاز أعمال الشركة في البلد المضيف وذلك لأن المديرين في هذه الحالة يكون لديهم إلمام كامل بلغة البلد وثقافته .

٢ . التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي تواجه المديرين وعائلاتهم عند الانتقال من بيئة إلى أخرى ، والتي قد تمثل مشكلة كبيرة للشركات ، مثلا أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يصل إلى حوالي ٨٠٪ من المديرين الأمريكيين الذين تم إرسالهم للعمل في اليابان خلال الستينات كانوا يضطرون إلى العودة سريعا بسبب عدم قدرتهم وأسرههم على التكيف الثقافي مع الحياة هناك .

٣ . التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركة ومصالحها في البلد المضيف ، حيث أن وجود مدير محلي يرأس فرع الشركة يعطي عنها انطبعا حسنا لدى سلطات ومواطني البلد المضيف .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

٤. التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام مديرين قادمين من البلد الأصلي للشركة إذا ما قورنت هذه التكلفة .. بالمبالغ التي يمكن دفعها لمديرين مستخدمين محليا إذا تم توافرهم .

ومع أننا سوف نناقش مكافآت المديرين بشيء من التفصيل فيما بعد ، فإنه تكفي الإشارة هنا إلى أن إحدى الدراسات وجدت أن العمل الذي يمكن أن يشغله مدير أمريكي يتم إحضاره إلى بريطانيا بتكلفة قدرها ٣٠٣٦١ دولارا في الشهر ، هذا العمل من الممكن إن يتم شغله عن طريق مدير بريطاني بنفس المؤهلات وبتكلفة تكون أقل كثيرا .

كما أن إحدى شركات النفط الرئيسية العاملة في الشرق الأوسط وجدت إنها تستطيع أن توفر ٢.٨ مديرا بريطانيا في الوظائف الفنية والإدارية الرئيسية ، وذلك بنفس التكلفة التي تدفع لمدير أمريكي واحد يؤدي نفس العمل ، كما أنها تستطيع استخدام ٢.٣ مهندسا بريطانيا حديث التخرج بنفس التكلفة التي تحصل بها على مهندس أمريكي في نفس المستوى ، هذا وفي كثير من الأحيان تجد الشركات الدولية أن التشريعات المحلية تفرض عليها أن تكون نسبة معينة من عماليتها ، وفي بعض الحالات من موظفيها الرئيسيين على وجه التحديد ، يجب أن تكون من بين مواطني البلد المضيف .

### ٣- مديرون من بلد ثالث :

في الكثير من الأحيان ، ولأسباب مختلفة والتي تم مناقشتها أعلاه ، يصبح اختيار مديرين للفروع الأجنبية من بين مواطني البلد الأصلي غير ممكن عمليا ، ومن ناحية أخرى تجد الكثير من الشركات أن استخدام مديرين للفروع من البلد المضيف تصاحبه مشكلات كثيرة أوجزتها إحدى الدراسات التي أجريت على ٢٥٤ شركة أمريكية دولية كما يلي <sup>(١)</sup>

- ❖ عدم الإلمام بأصول ممارسة الأعمال في البلد الأصلي ٣٦%
- ❖ الافتقار إلى التعليم الجيد والخبرة الفنية ٢٣%
- ❖ فقدان المبادرة والجرأة ٩%

(١) James C. Baker and John M. Ivancevich , Multinational Management with American Economic and Business Bulletin, Vol. 23, No. 1 (Fall 1970) .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

- ❖ عدم المقدرة على الاتصال بالآخرين بشكل ناجح ٩%
- ❖ عدم المقدرة على تفويض الصلاحيات ٨%
- ❖ عدم المقدرة على التخطيط ٨%
- ❖ عدم الاهتمام بدرجة ربحية المشروع ٧%

وقد حاولت الكثير من الشركات الدولية التخفيض من حدة المشكلات المترتبة على مثل هذا الوضع وذلك عن طريق اللجوء إلى استخدام مديرين من بلد ثالث لشغل المناصب الإدارية في فروعها بالخارج ، مثلاً عندما كان مصرف باركليز الدولي يمارس نشاطاته في ليبيا في الخمسينيات والستينيات كان يعتمد بدرجة كبيرة على الرعايا الفلسطينيين لملء الوظائف الرئيسية به متجنباً بذلك مشكلات الشعور القومي ضد وجود مديرين إنجليز ، ذلك الشعور الذي كان في أوجه في الخمسينيات والستينيات . كما أن مثل هذا الإجراء في الاستخدام ساعد المصرف على تحقيق وفرة في التكاليف حيث أن استخدام مدير فلسطيني يكلف ولاشك أقل بكثير مما كان يتحمله المصرف لو أنه أحضر شخصاً لشغل نفس الوظيفة من بريطانيا .

يضاف إلى ذلك أن مشكلات التكيف الثقافى مع المجتمع السعودي تكون أقل بكثير بالنسبة لشخص مصري مما هي عليه بالنسبة لشخص أوروبي .

كما أن شركات أمريكية تقوم باستخدام أشخاص من أصل كوبي لشغل وظائف رئيسة لفروعها في أمريكا الجنوبية ، وذلك لنفس الأسباب التي تم مناقشتها أعلاه .

وعند وصول الشركة الدولية إلى قرار بشأن أي من هذه المصادر يجب أن يتم استخدامه ، فإن هناك العديد من الوسائل المتوفرة للبحث عن هؤلاء المديرين ، وتحديد من تنطبق عليهم المواصفات المعينة التي تختلف بطبيعة الحال باختلاف كل شركة وكل وظيفة على حدة .

ومن أمثلة الوسائل المتوفرة أمام الشركات الدولية ما يلي :

١ . مراكز الاختيار في الجامعات وخاصة في الدول ذات الأنظمة الإدارية المتقدمة حيث يكون هناك تعاون ما بين الجامعات وإدارات الشركات الدولية في البحث عن خريجين تتناسب مؤهلاتهم ومتطلبات هذه الشركات . ومن أوضح الأمثلة على ذلك مراكز المعلومات وخاصة عن الطلبة الأجانب المتوفرين في كل من معهد التعليم الدولي في مدينة

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

نيويورك وكذلك سجل المعلومات الخاص بالطلبة الأجانب الموجود في جامعة Tulane في الولايات المتحدة الأمريكية .

٢. مكاتب الاستخدام والاستشارات الإدارية حيث توجد الكثير من المكاتب المتخصصة في مساعدة كل من الشركات الدولية والمديرين الدوليين الباحثين عن عمل في الاتصال ببعضهم البعض ، وأصبحت بعض هذه المكاتب تصدر نشرات دولية لتحقيق هذه الأغراض . وحتى عام ١٩٧٧م بلغ عدد مثل هذه المكاتب في الولايات المتحدة ستة مكاتب رئيسية لها حوالي سبعين فرعا في أنحاء العالم المختلفة ولا تزال مثل هذه المكاتب غير متطورة بشكل كامل في دول العالم الثالث وحتى في بعض دول أوروبا الغربية مثل فرنسا وألمانيا حيث تتطلب التشريعات أن تتم كل أمور الاستخدام عن طريق مكاتب تابعة للدولة .

٣. الصحف والمجلات حيث تحتوى الكثير من الصحف الرئيسية على أقسام خاصة للإعلان عن احتياجات الشركات الدولية من المديرين ، وكذلك المديرين الراغبين في الحصول على عمل ومن أهم الصحف اليومية التي تصدر قسما خاصا بها لهذا الجانب صحيفة (International Herald Tribune) التي تصدر في مناطق متفرقة من العالم .

### ٣/١٢ : التحديات التي تواجه المدير الأجنبي :

العمل في بيئة غريبة فيه ما فيه من ضغوط نفسية واجتماعية قد تجعل المدير الأجنبي أحيانا يشعر وكأنه منفي من بلد ويعاني من القلق ومن صدمة حضارية (عكسية أحيانا) ويحس وكأنما أُقتلع من بيئته وموطنه . وقد يصل الأمر ببعضهم إلى أن يعودوا إلى أوطانهم قبل انتهاء مدتهم . المدير الأجنبي يجد نفسه أمام بيئة سياسية واجتماعية وثقافية مختلفة تماما عما عهده . وليس ذلك فحسب ، بل عليه مع كل ذلك أن ينشئ علاقات جديدة مهنية وغير مهنية ، علاقات اجتماعية وعلاقات عمل مع مرؤوسين وزملاء وعملاء وسلطات حكومية .. الخ . ويتوقع منه أن يكون واسطة ومنسقا لشركته في الخارج والسلطات الحكومية كما عليه أن يحافظ على علاقته الأسرية وعلى أفراد أسرته أنفسهم مهمة تأقلم وتكيف . ويمكن أن نجمل هذه التحديات تحت العناوين التالية :

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

**تحديات البيئة الفيزيائية المحلية :** بالإضافة إلى الطقس والمناخ الذي غالباً ما يختلف عن الطقس والمناخ في موطنه ، هنالك مستوى الحياة والمعيشة الذي غالباً ما يقل عن المستوى الذي ألفه المدير الأجنبي طول حياته . هنالك أيضاً جانب العناية الصحية وهل هي في مستوى الخدمات الصحية الكافي ، والتطبيب وتعليم الأطفال ومدارسهم . هنالك طبعاً موضوع البعد عن الأهل والأصحاب الذين هم صمام الأمان النفسي للفرد في كل مجتمع . ويمكن أن نضيف هنا افتقاده لمجالات الترفيه والرياضة والاهتمامات والهوايات الشخصية وهل يستطيع المدير الأجنبي متابعتها . بلا شك لن يستطيع متابعتها بنفس الانتظام السابق وحتى بعض الأشياء العادية – كانتسوق في محلاته التجارية المفضلة – لن تكون متاحة .

**تحديات البيئة الاجتماعية :** هناك أشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير الأجنبي ومن أفراد أسرته عليه أن يراها . وما يجعل الأمر صعباً هو أن معرفة هذه القواعد الخاصة بالسلوك وما هو متوقع منه تقتضي وتستغرق وقتاً فماذا يفعل إلى أن يكتشفها ؟ وحتى بعد معرفتها ، إلى أي درجة يستطيع التكيف معها ؟ يحضر المدير الأجنبي وفي ذهنه وعقله غير الواعي قواعد وقيم ومرجعية مختلفة يحكم بها على الأشياء ويحدد بها سلوكه وهي التي تحكم أفعاله وتحركاته . وهنا عليه أن يكون حريصاً حتى في أبسط الأشياء في الحياة اليومية مثل الخروج للتسوق والزيارات هو وأفراد أسرته وفي تلك الطلعات قد لا تسعفه قيمة الأصلية . ومع جهله باللغة المسموعة والصامته لأهل البلد قد يؤدي كل ذلك الحرص والقلق إلى تشويش في تفكيره وربما صدمة ثقافية Culture shock إذا لم يكن واسع الأفق وذا تجارب . وكل ذلك يؤثر على مقدرته على التعامل والتفاهم مع الآخرين بدءاً من العاملين معه في المنشأة ومروراً بالشركاء المحليين والعملاء الخارجيين والمسؤولين الحكوميين وقد تتطلب منه وظيفته أن تكون له علاقات اجتماعية مع كل هؤلاء .

**تحديات فنية ومهنية :** في العادة لا يرتقي حجم العمل في الشركة التابعة داخل البلد المضيف إلى حجم العمل في الرئاسة ، فالوحدات الصناعية تكون أصغر والأقسام الإدارية أصغر . ليس ذلك فحسب بل إن التقنية قد تكون أقل حداثة وأساليب التسويق والتمويل المحلية مختلفة وهذه أشياء صعبة القبول وتحد يفشل فيه كثيرون وهو المقدر على التفكير بطريقة مختلفة وطريقة ((أصغر)) إذا كان لنا أن نستخدم هذه الكلمة .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

**تحديات من العلاقة مع الحكومات والرئاسة :** على المدير الأجنبي للشركة المنتسبة لشركة م . ج واجبات إضافية لا يقوم بها وهو في الرئاسة لكنه في الخارج مسئول عن ((تسويق)) شركته واسمها وهذه من المهام التي تقوم بها عادة الإدارة العليا في بلده . ويتلك الصفة يجد المدير الأجنبي إن عليه أن يقود حياة اجتماعية نشطة بصفته رسول شركته . وفي جانب العمل عليه أن يشترك في مفاوضات واجتماعات مع مسئولين حكوميين ورؤساء دول أحياناً . في بعض الصناعات والأقطار يكون على المدير التعامل مع السلطات الحكومية بكثرة إما مباشرة أو بطريقة غير مباشرة فقد تتدخل الحكومة مباشرة أو تلقي بظلمها في مفاوضات للشركة مع عاملها ، وقد تكون هنالك شركة حكومية أو مؤسسة تزوده أو يزودها بالسلع والمواد أو قد تنافسه شركات القطاع العام واعتماداً على الأيديولوجية السائدة ، قد يكتسب عداً من ذلك .

المدير الأجنبي بمثابة حلقة وصل ما بين شركته الأم في الخارج والحكومات (حكومة البلد المضيف وحكومة البلد الأم) . وقد يتلقى تعليمات عليه تنفيذها بينما هو غير مقتنع بها خاصة إذا كانت هنالك مركزية شديدة من الرئاسة وفيها يفت في عضده عندما يكتشف ألا سلطة له ففي بعض الأحيان تعزله الشركة الأم عما يجري ولا يدري المدير الأجنبي (المحلي) لم اتخذت الشركة الأم ذلك القرار خاصة إن الصورة الكاملة غير متوفرة عنده مما يستدعي وجود حوار بينه وبين رئاسته حتى يتمكن المدير الأجنبي من تنفيذ تلك القرارات بفاعلية .

**تحديات العودة :** قد يستغرب البعض كيف تغدو العودة إلى الوطن تحدياً أمام المدير الأجنبي العائد إلى رئاسة شركته وموطنه . هذه أيضاً نظرة عديد من الشركات العالمية التي لا تعطي الموضوع حقه من الأهمية تاركة مدراءها العائدين يعانون في صمت . يتعدى هذه التحدي مجرد التكلفة أو إعادة التأقلم حيث يفترض أنهم لن يلاقوا مشاكل في ذلك لكنهم يلاقون . هنالك أولاً المشكلة المالية عندما يكتشف المدير العائد أن ارتفاع تكاليف الحياة الجامح في بلده قد جعل شراء منزل وتأثيثه وشراء عربة ومتطلبات أخرى فوق حجم مدخراته . هنالك ثانياً الوضع المميز الذي فقده فبعد أن كان ((الرجل الأول)) في الخارج يجد إنه مجرد واحد من عشرات . وأكثر من ذلك قد يجد نفسه خارج مجرى الأمور ، فالشركة لا تشركه في القرارات ولا تستفيد من خبراته والفرص قد فاتته وأقرانه قد تخطوه بمراحل لأنهم لم يغادروا أبداً بينما تلاشت الأهمية الاجتماعية التي كان يلقاها في الخارج وتلاشى معها الوهج والأضواء التي كانت مركزة عليه .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

أحياناً بل من الطبيعي أن يعود متأثراً بالثقافة التي عرفها في الخارج وأن يظهر أثر ذلك في نظرتة للأمور بل قد يحمل معه بعض تقاليدها وذلك قد ينفر منه زملاؤه . وبعض العائدين يظلون يعانون صدمة حضارية عكسية لفترة ليست بقصيرة .

### ٤/١٢ : الخصائص المطلوبة في المدير الدولي :

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في المدير الدولي تتضمن الرؤيا الدولية والتعدد الثقافي بالإضافة إلى الصفات المطلوبة في المديرين عامة . كما قام بعض الكتاب (Beamish et al, 1997) بمراجعة الأدبيات عن الإستراتيجية العالمية عموماً والاستراتيجيات الوظيفية كالتسويق الدولي وإدارة الموارد البشرية الدولية واستنبطوا منها سبعة مهارات أو قدرات أساسية لخصوها كالتالي :

- ١ . القدرة على تطوير واستخدام مهارات إستراتيجية عالية .
- ٢ . القدرة على إدارة التغيير والتحول .
- ٣ . القدرة على إدارة التنوع الثقافي .
- ٤ . القدرة على تصميم والعمل داخل هياكل تنظيمية مرنة .
- ٥ . القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرق .
- ٦ . القدرة على التواصل .
- ٧ . القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات .

وكما نرى تتطلب النظرة الدولية القدرة على العمل في عالم متغير وتفهم ثقافة الآخرين (لا أحادية التوجه) وكذلك يتطلب العمل الدولي تعديل الهيكل التنظيمي لمواجهة المتغيرات مما يستدعي المرونة ، كذلك أهمية العمل كفريق يؤكد عليها محلياً وعالمياً . أما القدرة على التواصل والتعلم ونقل المعرفة فهي مهمة محلياً أيضاً لكن تتضاعف أهميتها في الثقافات المختلفة والبيئات الجديدة في الخارج التي تتطلب ملاحظتنا وسرعة استيعابنا وشرحها للآخرين .

لكل شركة عادة جدولاً رواتبها المحلي والذي يمثل نقطة الانطلاق لكن حتى على المستوى المحلي هنالك بدلات وعلاوات إضافية تعكس صعوبة الوظيفة أو أوضاعها الخاصة أو أهميتها تضاف إلى الراتب الأساسي . على المجال الدولي أيضاً هنالك الراتب الأساسي والذي يمكن أن يكون ((أساسي)) محلياً وعالمياً لكن تضاف إلى الراتب بدلات تعكس الأوضاع في كل بلد للشركة فيه أعمال وتختلف هذه البدلات والعلاوات الإضافية فوق الراتب الأساسي من بلد لآخر . ويمكن إجمالها في ثلاث مجموعات .

#### ١ . بدلات التأمين والضمان الاجتماعي :

عادة للشركة الأم في موطنها برامج صحية وبرامج تقاعدية منها برامج عامة وتديرها السلطات وبرامج إضافية خاصة وقد تشارك الشركات في كليهما بأن تخصص من مرتب الموظف مبلغاً معيناً وتدفع الشركة ما يساويه للمؤسسة العامة أو الشركة . المهم ألا يفقد المدير المغترب هذه الميزات ويمكن أن تستمر الترتيبات القديمة مع وجود المدير في الخارج في حالة الضمان الاجتماعي . أما التأمين الصحي فيجب أن ترتب الشركة لانضمام موظفيها لبرامج تأمين صحي في البلد المضيف وتحمل وتساهم كما يساهم المدير في رسوم مثل ذلك البرامج . وإذا كانت هنالك مطالبات إضافية من جانب حكومة البلد المضيف لإشراك موظفي الشركة في البرنامج ، على الشركة الأم أن تتكفل بذلك . المهم ألا يتضرر الموظف وإلا فسيقلل ذلك من جاذبية العمل في الخارج .

#### ٢ . العلاوات المختلفة :

هنالك عادة علاوات مختلفة تقدمها الشركات لمديرها في الخارج ناشئة من العمل في الخارج ولذا على الشركة أن تتكفل بها . هنالك أولاً علاوة إعادة تأهيل أو إقامة ، وهي تكاليف إيجار المنزل الجديد وتأثيثه وتدبير الاحتياجات اللازمة للإقامة في مدينة جديدة .. الخ . كذلك قد تعطي الشركة علاوة تعليم أطفال لأن نوع التعليم الذي يناسب أبناء المدير قد لا يكون عادة متوفراً في المدارس الحكومية قليلة التكاليف وإنما قد يجده في مدارس خاصة بالجنابيات الأجنبية وهو عادة مكلف على عكس ما عنده . كذلك قد تضطر الشركة لمنح علاوة سكن حيث قد ينقل المدير إلى بلد يكون الإسكان المناسب فيها نادراً ومكلفاً وقد يتطلب ما يسمى علاوة مشقة تمنح إذا كان العمل

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

في بلد نائي بعيد عن أسباب الراحة ومنعزل أو فيه اضطرابات .. الخ . وقد يضطر المدير لأن يترك أسرته وراءه ويعيش حياة المعسكرات المعزولة بدون أية ترفيه .

### ٣. تكلفة المعيشة :

غير أن أهم علاوة هي علاوة غلاء المعيشة . وهذه مهمة حيث إذا كان مستوى الحياة وتكاليفها عالية جداً فسيكون ذلك سبب مشقة للمدير ولن يغري أحد بالذهاب وسيتضرر المدير المغترب حقيقة . تختلف بلاد العالم من حيث تكاليف المعيشة ولا يعكس سعر العملة ذلك فإذا كان بإمكان الفرد الأمريكي أن يعيش بسهولة على ألفي دولار أمريكي في مدينة أمريكية ، فإن معادلتها بالين (٢٢٠,٠٠٠) بالكاد تكفي عيشة الكفاف في طوكيو التي تعتبر من أعلى مدن العالم . وتقوم بعض المؤسسات العالمية بمقارنة تكاليف المعيشة بين مدن العالم المختلفة وهذه المقارنات متاحة للشركة العالمية والمؤسسات الدولية تستخدمها في تحديد المكافآت المالية التي تمنحها لموظفيها في البلدان المختلفة . وطبقاً لتقرير حديث عمل مقارنة بين عشرات المدن ضمت ٢٠٠ سلعة من تكلفة التاكسي وأسعار اللحوم إلى الإيجارات والضادق . وبأخذ مدينة نيويورك كمدينة الأساس (١٠٠٪) كانت تكلفة المعيشة في بعض المدن كما في (جدول ١٢ - ٢) .

جدول رقم (١٢ / ٢) تكاليف المعيشة في المدن المختلفة

الترتيب	المدينة	قيمة المؤشر	الترتيب	المدينة	قيمة المؤشر
١	طوكيو	١٦٦	٧	كانتون (الصين)	١٢١
٢	هونج كونج	١٥٣	٨	لندن	١١٢
٣	بكين	١٥٢	٩	شين زيهن (الصين)	١٠٩
٤	أوساكا	١٤٤	١٠	سيول	١٠٨
٥	شنجهاي	١٤٠	١٦	نيويورك	١٠٠
٦	موسكو	١٢٨	٢٠	باريس	٩٨

المصدر : الشرق الأوسط ١١/٤/١٩٩٩م

المدن اليابانية والصينية عالية جداً، الأولى بسبب شح الأراضي واستيراد كثير من أساسيات الحياة ، والثانية لندرة المساكن وكثير من الخدمات حيث إنها خارجة لتوها من نظام اشتراكي . ويمكن أن يقال نفس الشيء عن موسكو . بينما المدن القديمة رخيصة نسبياً على هذا الأساس إذا بعثت شركة أمريكية بمدير ليعمل في طوكيو عليها أن تدفع له ثلثي راتبه كعلاوة غلاء معيشة .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

المدن العربية رخيصة نسبياً فقد أظهرت دراسة عن الفنادق أن المدن السعودية الأرخص جدة (\$٧٥) تليها دبي (\$١٥٠) ثم القاهرة (\$١٨٢) ثم بيروت (\$٢٠٢) من حيث تكلفة الإقامة في الفنادق وكلها أرخص كثيراً من فنادق لندن (\$٥٢١) .

المصدر : الشرق الأوسط ٢٨/٨/١٩٩٩ م .

إن وضع نظام جيد للمكافآت والمزايا المالية يساعد الشركات الدولية على سد احتياجاتها من القوى العاملة بشكل فعال سواء أكان ذلك في المدى القصير أم في المدى الطويل . وفي العادة فإن الشركات الدولية ترمي من وراء أنظمة المكافآت المالية التي تقدمها للعاملين فيها إلى تحقيق الأغراض الرئيسية التالية :

أ- الحفاظ على القوى العاملة الموجودة في الشركة وذلك تجنباً لتسرب هذه القوى إلى شركات أخرى تدفع مرتبات ومزايا أفضل .

ب- جذب قوى عاملة جديدة ذات كفاءة عالية مع ما يحققه مثل هذا الأمر للشركة من مكاسب كبيرة ، حيث يأتي مثل هؤلاء الأشخاص في العادة وقد اكتسبوا مهارات وخبرات مع شركاتهم السابقة ، مثلاً في عام ١٩٨٠م تمكنت شركة (كرايسلر) الأمريكية لصناعة السيارات من الحصول عن طريق الإغراءات المالية على ثمانية أشخاص من شركة فولكسفاغن خبراء في صناعة السيارات الصغيرة ، وكان مثل هذا الأمر ذا أهمية خاصة بالنسبة لشركة (كرايسلر) لأنه جاء في فترة كانت الشركة تعاني من خسائر متوالية بسبب هبوط الطلب على السيارات الأمريكية الكبيرة المفترطة في استهلاك الوقود . وقد قدرت بعض المصادر بأن هؤلاء الأشخاص الثمانية يضعون تحت تصرف شركة (كرايسلر) حوالي ٢٠٠ سنة خبرة في مجال صناعة السيارات .

ونفس الشيء أيضاً فعلته شركة (كرايسلر) عندما استقطبت (Icocca) رئيساً لها من شركة (فورد) للسيارات مقابل مرتب كبير ومزايا عينية أخرى ، وكذلك استقطبتها ل (Dauch) كنائب للرئيس من شركة (فولكسفاغن أمريكا) بعد أن أغرته شركة (كرايسلر) بمرتب كبير .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

وقد قامت هذه العناصر الجديدة ذات الخبرة الطويلة ، بنقل شركة (كرايسلر) من شركة خاسرة (لم تنقذها من إعلان إفلاسها إلا دعم الحكومة الأمريكية لها بقروض كبيرة) إلى شركة مجددة في صناعة السيارات تحقق أرباحا باضطراد .

كما أن من الأمثلة الواضحة على استخدام المزايا المالية في استقطاب الكفاءات الإدارية العالية ما أقدمت عليه الحكومة البريطانية في عام ١٩٨٠م من إحضار أحد خبراء الإدارة الأمريكيين ليتولى رئاسة شركة الصلب البريطانية التي كانت تعاني من متاعب مالية وعمالية وتنظيمية ، وذلك مقابل ٤.١ مليون دولار<sup>(١)</sup> .

ج- كما أن أحد الأهداف الرئيسية الأخرى التي يرمى نظام المكافآت المالية الجيد في الشركات الدولية - شأنها في ذلك شأن غيرها من المنظمات - إلى تحقيقها ، هي عملية إثارة حوافز الأفراد للعمل . فبالرغم من أن درجة تأثير المكافآت المادية في دفع الأفراد للعمل بحماس تتأثر بدرجة كبيرة بالثقافة السائدة في مجتمع ما ، إلا أن أغلب الكتابات والأبحاث الإدارية تؤكد على ضرورة أهمية الحوافز المادية كمؤثر مباشر في رفع الإنتاجية أو خفضها .

وفي العادة تكون المكافآت المالية للمديرين الدوليين من مرتب أساسي مضافا إليه نسبة تتغير بتغير مستويات غلاء المعيشة في مختلف مناطق العالم ، وربما بعض العلاوات الأخرى (مثل تكاليف تعليم الأطفال ، الإعضاء من الضرائب ،... الخ) . وتعتبر الشركات الدولية الأمريكية رائدة في مجال دفع مكافآت عالية لمديريها لدرجة ربما وصلت إلى حد الخيال . مثل شركة (MGM) وصلت فيها مكافآت الرئيس التنفيذي ، من مرتب ومزايا أخرى إلى خمسة ملايين دولار في السنة . كما أن المزايا المالية لرئيس شركة مثل شركة (موبيل للنفط) بلغت حوالي ثلاثة ملايين دولار في السنة . وإذا كانت مثل هذه المبالغ الكبيرة تمثل تطرفا نحو منح المديرين مكافآت عالية فإن إحدى الدراسات التي أجريت عام ١٩٧٨م قد وجدت أن المدير الأمريكي الرئيسي يحصل في المتوسط على ٣٠٦.٠٠٠ دولار في السنة وهو رقم لا يزال كبيرا إذا ما قورن بالشركات الأوروبية واليابانية .

(١) British Steel's New Boss, Newsweek, May 12, 1890.

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

ويبدو أن الاتجاه بالنسبة لدخول رؤساء الشركات الكبرى هو في الزيادة المضطربة.. ففي إحدى التحقيقات التي أجريت مؤخرا حول هذا الموضوع تبين أن (Icocca) رئيس شركة (كرايسلر) قد حقق دخلا من شركته خلال عام ١٩٨٧م بلغ ثمانية عشر (١٨) مليون دولار!

أما في دول مثل دول أوروبا واليابان فإن الدخل الذي يحصل عليه رؤساء الشركات الكبرى يعتبر أقل بكثير إذا ما قورن بما يتقاضاه نظراؤهم الأمريكيون ، فعلى سبيل المثال كان إجمالي مكافآت رئيس مجلس إدارة شركة ديلمر- بنز (مرسيدس) عام ١٩٨٨ ما مقداره ١.٢ مليون دولار . وفي عام ١٩٨٩/٨٨ حصل رئيس مجلس إدارة شركة هوندا اليابانية على ما مقداره ٤٥٠,٠٠٠ دولار.

هذا ومن أجل تحقيق أهداف نظام المكافآت والمزايا المالية المذكورة أعلاه ، تحرص الشركات الدولية دائما على المحافظة على القيمة الشرائية للعاملين معها أينما ذهبوا ، وذلك عن طريق تعديل مرتباتهم بما يتمشى ومستويات غلاء المعيشة في مناطق العالم المختلفة ، وتوجد الكثير من المؤسسات التي تقوم بدراسات دورية لاختلاف مناطق العالم من حيث الغلاء والتغيرات التي تطرأ على ذلك ، ومن أهم المؤسسات التي تقوم بذلك هيئة الأمم المتحدة ، ومصرف الاتحاد السويسري في زيورخ ، ومؤسسة (Business International) في نيويورك ، وغيرها من المؤسسات والمكاتب الاستشارية ذات الصلة .

### ٦/١٢ : التكيف الثقافي للمديرين الدوليين :

لقد تبين لنا مما سبق أن المدير الدولي بقدر ما هو مهم وحيوي بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها ، فهو أيضا ذو تكلفة عالية تحتم على المنظمة أن تحافظ على وجوده بها أطول مدة ممكنة حتى يمكنها تحقيق عائد على استثماراتها فيه ، شأنها في ذلك شأن أي أصل من أصول المنظمة الأخرى . ومن خبرة الشركات الدولية في هذا المجال فإن من أكبر الأسباب التي تؤدي إلى حرمان هذه الشركات من خدمات الكثير من مديريها الدوليين في الأماكن التي يخصصون لها ، هو عدم قدرتهم على التكيف مع أنماط المعيشة بها .

ومن هذا المنطلق فقد أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة المؤثرة فيه مجالا واسعا للبحث والدراسة .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

ولا غرابة إذن أن تكون قدرة المدير على التكيف الثقافي مع بيئته الجديدة هي أحد العوامل الرئيسية التي يجب أن تراعى عند اختياره .

لقد قامت إحدى الدراسات بتوجيه السؤال التالي إلى مجموعة من المسؤولين عن عملية توظيف المدير في داخل أمريكا: ما هي في رأيك أهم ثلاث نواحي يجب أن تراعى عند اختيار المدير الدولي ؟ وقد كانت إجاباتهم عن هذا السؤال كما يلي<sup>(١)</sup> :

❖ مدى استقلالية الشخص وقدرته على إحراز نتائج بإمكانيات محدودة .

❖ الإخلاص للشركة الأم .

❖ المعرفة الفنية بطبيعة العمل الذي سيسند إليه .

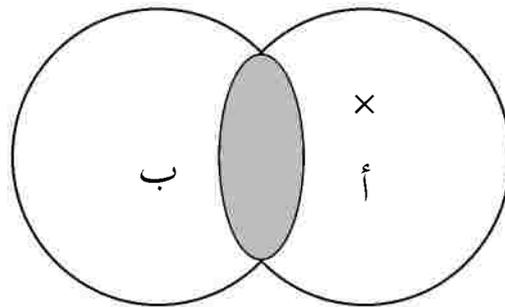
وعندما تم توجيه نفس السؤال إلى المسؤولين عن التوظيف في العمليات الدولية (خارج أمريكا) ، اختلفت إجاباتهم عنه بشكلٍ جوهري كما يلي :

❖ رأي الزوجة في مدى قبول الوظيفة من عدمها .

❖ الإخلاص للشركة الأم .

❖ القدرة على التكيف الثقافي .

وتظهر قضية التكيف الثقافي بطبيعة الحال من اختلاف المنطلقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمعات وبالتالي للأفراد ، فلكي ينسجم شخصان من الناحية الثقافية ، لابد أن تحوي خلفياتهما بعض القواسم المشتركة ، ويجد القارئ محاولة لتبسيط هذه الفكرة في الشكل رقم (١/١٢) .



شكل رقم (١/١٢)

(١) Prasad and Shetty , op. Cit. , Paul L. Bloklyn , Developing the international Executive , Personnel (1989) .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

أهمية وجود التجربة الثقافية المشتركة

فالدائرة (أ) تمثل الحصيلة الثقافية لشخص ما والدائرة (ب) تمثل الحصيلة الثقافية لشخص آخر . إن قدرة هذين الشخصين على التفاهم إنما تكون محدودة بمقدار اتساع أو ضيق التجربة الثقافية المشتركة (الجزء المظلل في الشكل رقم (١) ، فإذا ما أراد الشخص (أ) مثلاً أن ينقل مفهوماً معيناً (مثلاً ×) إلى الشخص (ب) ، وكان هذا المفهوم يقع خارج المنطقة المشتركة بين خلفياتهما ، فإن التفاهم هنا لا يمكن أن يتم .

### ٧/١٢ : واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية :

#### أ- تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم :

فيما يختص بالوظيفة المراد شغلها على إدارة الموارد البشرية أن تحدد ما هو السلوك المطلوب في شغلها للأداء المرغوب . معرفة وتحليل ذلك أمر مهم جداً لتطوير إجراءات تحديد الأشخاص المناسبين وتدريبهم وتطوير معايير لتقييم صلاحيتهم وأدائهم . يشمل ذلك القدرات الفنية ونوعية الخبرات والتجارب المطلوبة في العمل الخارجي ومعرفة اللغات الأجنبية وهل تتطلب الوظيفة حجماً كبيراً من التعامل مع الآخرين ؟ .. الخ .

فيما يختص بالتنظيم على إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين وإلى أي درجة تتركز القرارات في الرئاسة وما مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي . يتأثر ذلك بنوع الصناعة والخدمات التي تعمل فيها الشركة . في الخدمات مثلاً العنصر البشري أكثر أهمية من الصناعات التحويلية لكثرة الاحتكاك وكثرة العمل الإداري والحاجة لاتخاذ قرارات متنوعة بينما القرارات الروتينية أكثر حدوثاً في الصناعة .

كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية ، هل يقيم في مجتمعات سكنية مع

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

مواطنيه؟ هل سيبقى مدة طويلة أم قصيرة؟ وأيها أهم في عمله: المقدرة الفنية أم القدرة على التعامل مع الآخرين؟

وفي كل ذلك من المهم معرفة آراء أولئك المديرين أنفسهم وما هي في رأيهم متطلبات النجاح للعمل في الخارج: تأقلم الزوجة والأسرة أم معرفة لغة وعادات البلد المضيف واحترام أهله وقوانينه؟ وإلى أي درجة نعتد بالرغبة الشخصية للعمل في الخارج؟

### ب- الاستقطاب:

كيف نتعرف على الأشخاص الملائمين وأين نجدهم؟ داخل الشركة أم خارجها؟ بعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك فيها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين. لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال فقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد. كذلك كانت الشركات الأجنبية في السابق تعتمد على أبناء الدبلوماسيين أو الطلاب الأجانب في جامعات البلد الأم - خاصة الطلاب القادمين من العالم الثالث - لكن هذه المصادر محدودة وفائدتها محدودة أيضاً إذ أنها تُغلب معرفة البيئة على الخبرة الفنية.

هنالك أساليب متعددة في التجنيد فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية أو تختار من دولة لثالثة. البعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموظفين الملائمين الذين لهم تجارب. وهنالك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات التوظيف أو ما يسمى Head Hunters، صيادي الكفاءات، وأحياناً على تعليقات أو توصيات المتمرسين أو على الإشاعات وسمعة الأفراد والاتصالات غير الرسمية.

وفيما يختص بالاختيار الفعلي، هنالك الاختبارات والتي أصبحت أقل شيوعاً ولا تناسب مستوى الوظيفة العالية. وأحسن طريقة للاختيار هي المقابلات الطويلة لمعرفة ميول وقدرات المرشحين وأمزجتهم ونظرتهم للعمل في الخارج ومدى حساسيتهم وشفافيتهم للعلاقات الإنسانية. ويتضمن الاختيار مدى قبول أسرة المرشح للاغتراب ووقع الانتقال عليهم.

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

وإذا اتضح أن الشخص ملائم وراغب يأتي موضوع مناقشة شروط الخدمة معه وسياسات الشركة وتهيئته لبيئته الجديدة وماذا يتوقع وما مدى التكيف المطلوب منه . ويمكن مناقشة مشاكل الانتقال وطول المدة وغيرها معه .

### ج- التدريب والتطوير :

يتميز بعض الكتاب بين التدريب والتطوير على أساس أن التدريب للعمال وصغار الموظفين بينما التطوير للمديرين من الإدارة الوسطى فما فوق وعلى ذلك سنركز على التطوير للمديرين لأنهم هم الفئة التي تعمل وتتعامل مع الخارج . كذلك نعرف التطوير على أنه عملية تكسبهم مهارات وخبرات وتوجهات تجعلهم أكثر كفاءة . هنالك جانب التطوير المهني والفني المتعلق بالجوانب الفنية كالتمويل والتسويق والإنتاج ثم هنالك الجانب الآخر الذي يعرفهم بثقافات الدول الأخرى للمديرين من البلد الأم ومن بلد ثالث أو يعرف المديرين من البلدان المضيفة بثقافة الشركة . وهنا نذكر بعض أهم الأشياء التي تقوم بها الشركات لمساعدة مديريها على التأقلم ليصبحوا مديرين ذوي فعالية :

- ١ . المحاضرات والأفلام والنشرات والكتيبات التثويرية عن البلد المضيف الذي سيذهب إليه المدير والتي تصف أشياء مثل جغرافية البلد ومناخها والإسكان والتعليم فيها .. الخ .
- ٢ . التثوير الثقافي الذي يشرح ثقافة البلد بدءاً من أساليب التحية والحديث والسلوك في الشارع ومع الآخرين وقيم البلد والأشياء الممنوعة والتوقعات من الفرد كاللبس والأكل والمجاملات ومعنى الإيماءات والإشارات المختلفة .
- ٣ . التشرب الثقافي الذي يتخطى مجرد تعريف الفرد بثقافة البلد الآخر بالتركيز على لعب الدور في أوضاع ومواقف اجتماعية بتمثيل تلك الأدوار مع متدرب آخر . أو إعطاء المتدرب اختبارات عما سيفعل في مواقف معينة يلتقي فيها بأفراد من الثقافات الأخرى . كذلك يمكن أن تشمل هذه التشرييات تدريب الحساسية .
- ٤ . دراسة اللغة .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

٥. الزيارة الميدانية التي تمنح المرشح للعمل في بلد ما فرصة زيارة ذلك البلد بنفسه وقضاء فترة قصيرة فيه يتعلم فيها عن البلد ويكون فيها توقعات عما سيلاقيه مما سيساعده في التحضير لذلك .

٦. أخذ المديرين الصغار الجدد من البلدان المضيئة إلى رئاسة الشركة لقضاء فترة تمتد إلى شهور يتشرب فيها ثقافة الشركة وسياساتها وأهدافها بالإضافة إلى ثقافة البلد الأم . تفعل ذلك شركات جيليت وماكدونالدز وبروكتور وجامبل الذين يأخذون صغار المديرين إلى بوسطن (جيليت) أو إلى جامعة ماكدونالدز .

بالإضافة إلى هذه الأشياء هنالك نشاطات أخرى تقوم بها الشركة لمساعدة مديريها على التأقلم كأن تخصص موظفاً في البلد المضيف ليستقبل الواصلين الجدد ويساعدهم في البحث عن مسكن ومدارس للأولاد ويعرفهم بالبلد الجديد ويأخذهم حولها ليعرفوا كيف يقضون أمور حياتهم اليومية . ليس ذلك فحسب ، بل قد تقوم الشركة في البلد الأم برعاية أمور المدير المنقول كبيع أو تأجير منزله . هذه الأشياء يمكن أن تقوم بها الشركة نفسها إن كانت كثيرة بدرجة كافية كما تستطيع أن تستخدم بعض البرامج الجاهزة المخصصة لذلك أو أن تستعين بشركات خارجية متخصصة في ذلك كشركة بريطانية تقدم برامج للمديرين الذاهبين إلى الشرق الأوسط تستغرق عدة أيام .

### ٧. التأقلم عند العودة :

ذكرنا العودة كواحدة من التحديات التي تواجه المدير العائد مثل تفويت الفرص عليه في غيابه وابتعاده عن مجرى الأمور الرئيسية في الشركة والمشاكل المالية التي قد يواجهها عند العودة .. الخ . وقد بدأت الشركات الاهتمام بهذا الجانب وتفعل الشركات عدة أشياء لمساعدة مديريها على التأقلم عند العودة وحتى لا يضاروا من غيابهم مثل :

١. عمل عقد مع المدير المغادر للعمل في الخارج يوضح وضعه عندما يعود وتضمن له الشركة فيه أن أقرانه لن يتخطوه لمجرد غيابه وأنه سيبلغ بأية وظائف وعروض جديدة وهو هناك .

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

٢. ربط المدير الغائب بمدير كبير يهتم بأمور المدير المغترب في غيابه كالتأكد بأن فرصة في الوظائف لن تضار وأنه سيرشح لأي وظيفة تناسبه وتظهر في غيابه . كذلك سيهتم المدير الراعي بتقديم اسمه في أي منح أراضي أو بعثات تدريبية .. الخ .

إن العنصر البشري هو أمر أساسي لأيّة منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها على المستوى الدولي . كما أن للبيئة دوراً رئيسياً في الحكم على نجاح مدير ما في أدائه لمهامه ، وهنا تأتي خصوصية الاهتمام بالمديرين في البيئة الدولية . فالشخص الذي ينجح إدارياً في بلد ما قد يفشل في بلد آخر .. وبطبيعة الحال فإن هذا السلوك المختلف يعزى إلى المؤثرات البيئية أو إلى عدم قدرة هذا المدير في التكيف مع الثقافات المختلفة .

ولذلك نجد أن عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية ، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بالشكل المناسب ، تعد من الأمور التي تحكم الكفاءة والأداء لهؤلاء الأفراد ومنظمتهم بشكل كبير . وفي العادة يخشى الكثير من المديرين الناجحين في بلدانهم الدخول في مغامرات العمل الدولي خوفاً من أن تؤدي بعض العروض التي لا تدخل تحت نطاق سيطرتهم إلى فشلهم وإحباطهم .

إن هناك عدداً من الأسباب يدعو إلى الاهتمام بالعناصر البشرية الدولية ، هذه الأسباب تتمثل في :

- ١- اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عالٍ من الكفاءة ، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للمنشأة .
- ٢- اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت الدولية أعمالها ، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكييف ظروف المنظمة وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات .
- ٣- إن استثمار المنشآت الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرض الشركة للكثير من مخاطر الاستثمار ، لذلك وجب أن تكون لدى هذه المنشآت الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقرار نتائجها ومدى تأثيرها على المنظمة .

س/ لماذا تكتسب إدارة العنصر البشري في المنظمات الدولية أهمية خاصة ؟

.....  
.....

س/ كيف تختلف الأسس العامة لإدارة الأفراد في البيئة الدولية عنها في البيئة المحلية ؟

.....  
.....

س/ ما هي الأسس المختلفة التي يمكن للمنظمات الدولية أن تختار على أساسها المديرين بها ؟

.....  
.....

س/ هل تختلف مواصفات المدير الدولي عنها في المدير المحلي ؟ كيف ؟

.....  
.....

س/ ماذا يقصد بعملية " التكيف الثقافي للمديرين في البيئة الدولية ؟

.....  
.....

## الفصل الثاني عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

س/ما هي مزايا استخدام الشركات الدولية لمديرين من أبناء البلد المضيف ، وما هي عيوب ذلك؟

.....  
.....

س/ما هي أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند احتساب الراتب الخاص بالمدير الدولي ؟

.....  
.....

س/ما هي في رأيك أهم المشكلات التي قد تواجه المديرين الدوليين بعد انتهاء مهامهم وعودتهم إلى بلدانهم الأصلية ؟

.....  
.....

س/ما هي واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية ؟

.....  
.....

المراجع

١. أحمد ، أحمد عبد الرحمن (٢٠٠١) مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية ، الرياض : دارالمريخ ، الطبعة الثانية .
2. Aitken , Thomas , The Multinational Man : The Role of the manager abroad (New York : Wiley and Sons) .
3. Brewster, C and Tyzan, S. (1991) International Comparisons in Human Resource Management, London: Pitman Publishing.
4. Dowling, P.,Schuler, R. and Welch, D. (1994) International Dimension of Human Resource Management, California: Wadshorth Publishing Company.
5. Shenkar,O. (1995) Global Perspective of Human Resource Management (England = Prentice Hall).