

# الفصل الثاني عشر

## إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي

- ١ - كيفية اختيار المدراء.
- ٢ - التحديات التي تواجه المدير الأجنبي الوافد.
- ٣ - خصائص مدير الدولي.
- ٤ - مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية.
  - أ . توصيف الوظيفة.
  - ب . استقطاب الكفاءات المتميزة.
  - ج . التدريب والتطوير.
  - د . إعادة تكييف المدير العائد من الخارج.
  - هـ . تقويم الأداء.
  - و . إدارة الرواتب والأجور والتعويضات.
- ٥ - التحديات المعاصرة لتحفيز العاملين.

obeykahn.com

## إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي

### International Human Resources management

هناك مسميات مختلفة تواجهك في العديد من الأدبيات وجميعها تندرج في إطار الموارد البشرية ومنها: التنمية البشرية، القوى العاملة، التنمية الإنسانية، التنمية الإدارية، التدريب والتأهيل الإداري، الإصلاح الإداري في بعض جوانبه وغير ذلك من المفاهيم الشائعة الاستعمال في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، ولعل التعريفات أيضاً مختلفة بالنسبة لهذه المفاهيم ولا يوجد اتفاق عليها نظراً لتعدد المذاهب والاتجاهات الفكرية والتخصصية للمهتمين بهذا الشأن.

لكن ما يهمنا هنا هو إيجاد الطرق الكفيلة بتعليم وتدريب وتأهيل واختيار وتعيين الأطر البشرية اللازمة للقيام بمختلف النشاطات الإدارية والفنية والخدمية على مستوى المنظمة الدولية تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ورقابة، ومن ثم القيام بتقويم أعمال كافة القوى البشرية وتصويبها نحو تحقيق الأهداف العليا للمنظمة الرامية إلى تعظيم العوائد والمنافع المحققة.

إدارة الموارد البشرية على صعيد شركات الأعمال الدولية ومتعددة الجنسية تزداد تعقيداً بالمقارنة مع الأوضاع في الشركات المحلية نظراً لأن عدد الفروع والشركات المستقلة الخارجية واسع بانتشاره الجغرافي وكبير جداً من حيث أعداد العاملين، ومختلف كثيراً من حيث البيئات والعادات والتقاليد والعلاقة بالعمل ومستوى الكفاءة وغير ذلك.

والمتتبع لنشاطات بعض شركات الأعمال الدولية يجد أن شركة ماكدونالد لها فروع في أكثر من مائة دولة، وفيليبس في حوالي ثمانين دولة، وشركات الطيران العالمية في عشرات الدول والمدن، وكذلك الأمر بالنسبة لشركة بنيتون وأديداس وللعديد من شركات إنتاج السيارات، وكل هذه الفروع والإدارات بحاجة إلى عمالة مناسبة وملائمة من حيث الاختصاص والكفاءة، وجميعها تقع مسؤوليتها على عاتق إدارات الموارد البشرية في المركز والفروع والشركات المستقلة في الخارج، حيث يوجد الكثير من الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها ما بين ٣٠٠ ألف ومليون عامل. وهذا يزيد في

كثير من الحالات عن عدد سكان بعض الدول الصغيرة في عالمنا العربي، كما أن هناك العديد من الشركات الدولية التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن عدة آلاف.

تأسيساً على هذا الواقع فإن مسألة اختيار العناصر البشرية المؤهلة وخاصة القيادية منها للعمل في بيئة خارجية جديدة تماماً تعتبر مسألة في غاية الأهمية والصعوبة في نفس الوقت، لأن من يتم اختياره في قائمة المديرين فإنه سيتولى مسؤولية التحكم والتصرف بإمكانات بشرية ومادية كبيرة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن معالجة كافة المشكلات التي تواجهه في البلد المضيف لأن العودة إلى الشركة الأم للتشاور أو المشاركة في اتخاذ القرارات قد تكون غير مجدية لأن المركز قد لا تتوفر لديه المعلومات الكافية عن البيئة الخارجية التي تمكنه من المساهمة بفاعلية في صناعة القرارات. ومما يزيد من المسألة تعقيداً أن عمل المديرين سيكون في بيئة مختلفة تماماً عن بيئة البلد الأم من النواحي القانونية والاجتماعية والاقتصادية وربما السياسية (باستثناء بعض الدول التي تشابه أوضاعها أوضاع البلد الرئيسي) مما يتطلب توفير مجموعة إضافية من المهارات للمديرين الخارجيين تتسجم وإمكانية تحقيق التوافق بين المصلحة العليا لشركاتهم وبين المصالح الوطنية بالنسبة للبلد المضيف والعاملين المحليين. وبالتالي يطرح سؤال جديد هل سيتم اختيار المدراء من الشركة الأصل أم من البلد المضيف أم من بلد محايد ثالث؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب التوقف عند سياسة الشركة الدولية الأم في إعداد كوادرنسق الأول لديها. فإذا كانت قد اعتمدت على سياسة اختيار وتعيين بعض المدراء ودربتهم وأهلتهم للقيام بأعمال الإدارة لدى فروعها وشركاتها في الأسواق الخارجية، وبعد أن تكون قد اختبرت قدراتهم ومدى كفاءتهم في قيادة فريق العمل في بلد خارجي مع الأخذ بالحسبان ضرورة إيفادهم لفترات محددة إلى البلدان المضيضة للإطلاع على واقع أوضاعها السياسية والقانونية والاقتصادية وغيرها لضمان القدرة على التكيف مع البيئة الجديدة. في هذه الحالة يستحسن الاعتماد في اختيار المدراء للعمل في الخارج على الأسلوب المشار إليه.

كما أن الشركات تلجأ إلى إجراء استقصاءات حول إمكانية العثور على بعض المديرين المحليين في البلد المضيف ممن يتمتعون بالكفاءة والنزاهة والحيادية ليتم تعيينهم في فروع الشركة في هذا البلد. وفي العادة تقوم الشركة الأم بتعيين معاون للمدير المحلي من العاملين لديها في المركز ليراقب عن كتب مدى تقيد المدير بتنفيذ سياسات الشركة الأم والسهر على مصالحها.

وقد تلجأ الشركات الدولية في بعض الحالات إلى تعيين مدراء من بلد ثالث للعمل في شركاتها وفروعها الخارجية إذا توفر لها الكادر المطلوب المختبر في ظروف عمل مشابهة أو متطابقة مع ظروف البلد المضيف، والأمثلة على ذلك كثيرة، حيث يتم تعيين بعض المدراء الناجحين في إدارة شركات محددة وإغراؤهم مادياً ومعنوياً للعمل لديها.

وعلى التوازي تقوم الشركات الدولية بإعداد برامج ودورات تدريبية مكثفة لتأهيل العناصر المتميزة من العاملين لديها للعمل في مواقع قيادية مستقبلية من خلال تصميم برامج خاصة لهذا الغرض وإخضاع المتدربين لمواقف يتم من خلالها اختبار قدراتهم القيادية وكفاءتهم في قيادة فريق العمل بنجاح.

### 1- كيفية اختيار المدراء:

هناك مجموعة من العوامل ذات التأثير الهام على عملية اختيار المدراء بالنسبة لشركات الأعمال الدولية الذين لا بد أنهم سيواجهون سلسلة من التحديات الكبيرة في البلدان المضيئة من خلال ممارستهم لنشاطاتهم المتعددة بحيث يكونون قادرين على التكيف مع الظروف الجديدة وتجاوز هذه التحديات ومواجهتها بحكمة وشجاعة وصبر والتغلب عليها. وهذا يستدعي إعداد المدراء القادرين على تطوير مهاراتهم ورفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم، ومن أهم العوامل التي تؤثر في سياسات اختيار المدراء بالنسبة للشركات الدولية أو متعددة الجنسية نذكر:

لن يكون هناك تأثير قوي للشركة المتعددة الجنسية في اختيار المدراء إذا كان نصيبها في حقوق الملكية متواضعاً بالنسبة للشركة الخارجية.

إذا كانت الشركة تمارس نشاطها في مجال الخدمات كالمصارف والتأمين فإنه من المفضل تعيين المدراء من الموطن الأصلي للشركة الأم لأن هذا النوع من الأعمال يحتاج إلى مهارات وكفاءات خاصة متميزة.

في حال اعتماد الشركة على التقانات المتقدمة في العمليات الإنتاجية والإدارية وخاصة في حال وجودها في إحدى الدول النامية فإن الاحتمال الأكثر ترجيحاً هو تعيين أحد المدراء الأجانب ممن لهم خبرة واسعة في التعامل مع هذا النوع من التقانات، رغم أن هذا الاحتمال في الاختيار قد يكون غير موضوعي نظراً لوجود كوادرات متقدمة جداً في الدول النامية قادرة على التعامل مع أحدث الإنجازات العلمية والتقانية. لذلك لا نرى تعيين مدير أجنبي شرطاً لازماً هنا.

- الاهتمام بموضوع تكلفة اختيار وتعيين المدير سواء من المركز أم من البلد المضيف.
  - المهارات والخبرات والكفاءات المتوفرة لدى المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا.
  - مضمون السجل الوظيفي للمرشح ومستويات الأداء عنده والترقيات التي حصل عليها وغير ذلك.
  - قدرة المرشح على التكيف والتأقلم في الظروف الاجتماعية والقانونية والثقافية في المناطق الجديدة وإمكانياته في تحقيق التواصل الجيد وخلق التفاعل الإيجابي مع عناصر البيئة المحيطة.
  - رغبة المرشح وقدرته هو وأسرته في العمل في ظروف دولية وإمكانية تحملهم لظروف العمل الجديدة والبعد عن الوطن وخاصة إذا كانت البيئة الجديدة مغايرة تماماً للبيئة المحلية المألوفة.
  - كما أن هناك بعض العوامل المرتبطة بالبلد المضيف مثل: درجة التقدم والتطور الاقتصادي والتقني، مدى توفر الخبرات والكفاءات المحلية القادرة على النهوض بالأعباء الإدارية والفنية والمالية للشركة، طبيعة أنظمة وقوانين الاستثمار السائدة والتسهيلات التي تقدمها للعمال الوافدة للعمل في المشروع الجديد، طبيعة الأوضاع السياسية السائدة ودرجة الاستقرار السياسي والأمني، توفر شروط الحياة الحرة الكريمة للوافدين، درجة تقبل المجتمع الجديد للوافدين وغير ذلك.
- سبق واسلفنا أن الشركات المتعددة الجنسية أو شركات الأعمال الدولية تسعى لتعيين المدراء في الوظائف الأساسية لدى شركاتها الخارجية من موظفي الشركة في الوطن الأصلي (البلد الأم) قناعة منها بأن هؤلاء المدراء يفهمون جيداً سياسات الشركة وأنظمتها ورسالتها وأهدافها. وربما هذا التطبيق يكون مفيداً في البدايات الأولى للشركة في البلد المضيف، رغم أننا نفضل الإدارة المشتركة ما بين المدراء من البلد الأم والبلد المضيف. فيما بعد تكون الشركة الأم وإدارة فروعها في الخارج قد تعرفت على الأوضاع الجديدة والعناصر البشرية المتوفرة واختبرت كفاءاتها بحيث يصبح بالإمكان الاعتماد تدريجياً على تعيين الخبرات المحلية من البلد المضيف في المناصب الإدارية العليا لضمان خلق التفاعل الصحيح فيما بين نشاطات الشركة الأم وفروعها الخارجية من جهة والمجتمعات والبلدان المضيفة وفعاليتها الاجتماعية والإدارية والاقتصادية من جهة أخرى.

وهناك مجموعة من العوامل التي قد تلعب دوراً محدداً في اختيار المدراء من البلد الأم أم من البلد المضيف وهي:

أ - في العادة تكون تكاليف تعيين المدراء من البلد الأم أعلى بكثير من تكاليف تعيين مدراء محليين نظراً لاختلاف الأجور الواسع بين البلدين والحاجة إلى إضافة نفقات النقل والانتقال والشحن والسكن وبدل الاغتراب بالنسبة للمدير الوافد إلى البلد المضيف.

ب - حاجة المدير الوافد إلى البلد المضيف للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة، كما قد يستدعي مرور وقت غير قليل تكون فيه كفاءته وإنتاجيته ليست على المستوى المطلوب. وفي حال عدم قدرته على التأقلم فإن ذلك سيصيب الشركة بخسارة قد تكون كبيرة، في الوقت الذي لا يحتاج المدير المحلي إلى كل هذه المسائل على اعتبار أنه يدرك جيداً متطلبات بيئته المحلية ويتعامل معها مباشرة ومن المنظور الذي يحقق المنافع المتبادلة للشركة الأجنبية وللمجتمع المحلي.

لكنه يمكننا التحفظ على مسألة عدم معرفة المدير الوافد بالبيئة المحلية حيث أن الشركات الدولية لديها كوادرات كثيرة ومن جنسيات مختلفة وقد تكون من نفس جنسية البلد المضيف يمكن تعيينها في مواقع إدارية متقدمة تستطيع تحقيق التواصل المباشر مع البيئة الجديدة. ناهيك عن مسألة الإعداد المسبق للمدراء الأجانب الذين سيتم تعيينهم في البلدان المضيفة بعد أن يكونوا قد اكتسبوا المهارات المطلوبة وتعرفوا على البيئة الجديدة ومتطلباتها.

ج - في حال عدم الاعتماد على الكفاءات والخبرات المحلية في المناصب الإدارية فإن ذلك سيولد شعوراً بالإحباط لديهم لأن فرص التقدم الوظيفي أما محدودة أو معدومة وهذا يؤدي إلى نوع من المقاومة السلبية لسياسات الشركة وإرادة التغيير والتطوير لديها من جهة وإلى محاولة تشويه سمعة الشركة لدى المجتمع المحلي والإعراض عن تقديم الخدمات المطلوبة لها بالكفاءة المناسبة أو عن طريق الإحجام عن شراء منتجاتها وسلعها.

## ٢- ماهي طبيعة التحديات التي تواجه المدير الأجنبي الوافد؟

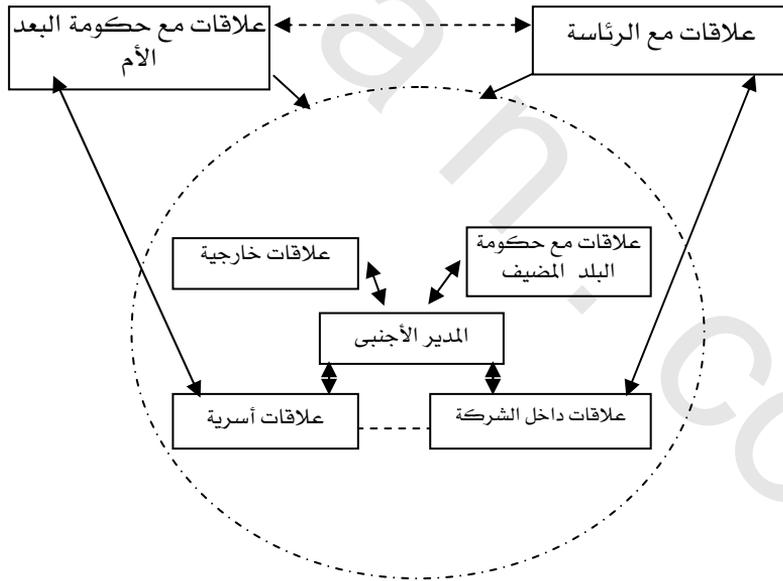
تختلف طبيعة التحديات التي يواجهها المدراء في الخارج من شخص لآخر، حيث تتفاوت القدرات لدى البشر من ناحية التأقلم والتكيف مع الأوضاع الجديدة، ومن حيث الصبر على مواجهة الجوانب النفسية والاجتماعية الضاغطة، ومن حيث التغلبي عن بعض المسائل الترفيحية والثقافية اليومية التي يمارسها في بلده الأصلي لكنها غير موجودة في البلد المضيف، ومن حيث صعوبات التواصل الاجتماعي مع الغير وهكذا دواليك. لذا فإن إدارات الشركات الدولية تهتم كثيراً بمسألة اختيار المدراء القادرين فعلاً على مواجهة هذا النوع من التحديات نظراً لخصائصهم الشخصية أو لتجاربيهم الفنية في التعامل مع بيئات وأوساط جديدة من خلال ممارستهم لنفس هذا النشاط في بلدان أخرى قد تكون متشابهة مع الأوضاع والظروف في البلد المضيف مما يسهل عليهم إقامة العلاقات ومد الجسور بشكل سريع مع الأوساط الفنية والإدارية داخل الشركة، وتعميق الصلات مع الرموز الاجتماعية في البلد المضيف، والاهتمام بترتيب العلاقات مع السلطات الحكومية المحلية لضمان استمرار العمل وتنفيذ البرامج والسياسات الخاصة بالشركة بمنتهى الهدوء واليسر. ومع كل هذا وذاك فإن المدير أياً كان يواجه تحديات بدرجات مختلفة من أهمها: (\*)

- تحديات البيئة الطبيعية.
  - تحديات البيئة الاجتماعية.
  - تحديات فنية ومهنية.
  - تحديات في العلاقة مع الحكومة المحلية في البلد المضيف ورئاسة الشركة الأم.
  - تحديات العودة.
- وفيما يلي شرح أولي لهذه التحديات.

يواجه المدراء القادمون من بيئة باردة إلى أخرى حارة ورطبة صعوبات كبيرة في التأقلم مع الأجواء الجديدة، حيث أن القادم من الدول الإسكندنافية أو من ولاية أوهايو الأمريكية إلى منطقة الخليج العربي سيفاجأ مباشرة بالتقلبات والتغيرات الكبيرة لعوامل

(\*) راجع د. أحمد أحمد: المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ص ٣٧٤ - ٣٧٦ (بتصرف).

الطقس، وقد يكون هذا الاختلاف في العوامل الطبيعية سبباً للعديد من المدراء لترك العمل مع أسرهم خلال فترة قصيرة من وجودهم في البلد المضيف، كما أن هناك صعوبات أو تحديات من نوع آخر تواجه المدراء الأجانب منها: مسألة التعليم والتربية، العلاج الطبي والخدمات الصحية الوقائية، البعد عن الأهل والأصدقاء، المجالات الترفيهية والرياضية المتواضعة في البلد المضيف وغير ذلك. كل هذه الأمور تجعل المدير الأجنبي الوافد يعمل في ظروف بيئية ونفسية غير مريحة تؤثر على أدائه وإنتاجيته، لكن الحكومات والشركات الأجنبية استطاعت أن تتغلب على قدر كبير من هذه المشاكل عن طريق بناء مجمعات خاصة لجالياتها المقيمة في البلد المضيف تشتمل على كافة وسائل الترويح عن النفس والترفيه والتثقيف وممارسة مختلف أنواع الرياضات وتلقي العلاجات المطلوبة وغير ذلك كما هو الحال في المجمعات الأمريكية المنتشرة في المملكة العربية السعودية التي تحتوى بالإضافة إلى ما تقدم على مدارس أمريكية تدرس المناهج الأمريكية، ناهيك عن انتشار فروع الجامعات الأمريكية في كافة دول العالم، إن هذه التدابير الجديدة حالت دون غربة المدير الأجنبي وجعلته يعمل في بيئة إلى حد كبير تشبه بيئة العمل في موطنه الأصلي مع بعض الفروقات التي لا يمكن السيطرة عليها. انظر الشكل رقم / ١٨ / د. أحمد أحمد.



شكل رقم / ١٨ / المدير الأجنبي والعلاقات المحيطة

:

قد يصل المدير الأجنبي وأسرتة إلى البلد المضيف حاملاً معه موروثه الثقافي والاجتماعي والسلوكي وعاداته وتقاليده من بلده الأصلي التي قد تختلف في حالات كثيرة عن تلك العادات والأعراف والتقاليد وأنماط السلوك والتفكير السائدة في البلد المضيف، وبالتالي لابد للمدير أولاً وأفراد أسرته ثانياً أن يتكيفوا ويتأقلموا مع المعطيات الاجتماعية الجديدة السائدة في البلد المضيف، لكن ذلك قد يستغرق بعض الوقت الذي قد يتعرض المدير الأجنبي وأفراد أسرته خلاله لبعض المؤثرات الاجتماعية الجانبية غير المريحة بالنسبة لهم نتيجة لجهلهم بلغة البلد وعدم القدرة على التواصل الموضوعي والبناء مع العاملين في الشركة من المحليين ومع العملاء والمتعاملين ومع الأجهزة الحكومية. لذلك وفي سبيل تجاوز كافة هذه المسائل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين من الأفراد لتولي مناصب في بيئات جديدة لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم والاستجابة للمعطيات البيئية الجديدة، إضافة إلى إرسالهم بجولات إطلاعية إلى البلد الهدف للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية.

:

نظراً لاختلاف طبيعة التقانات المستخدمة في البلد المضيف مع تلك المستخدمة في البلد الأم، ولضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين ومهاراتهم المالية والتسويقية والتزامهم بضوابط وأنظمة العمل المطلوبة، ونظراً لمحدودية الشركة من حيث الحجم فإن المدراء الأجانب يواجهون بعض العقبات نتيجة للأوضاع الجديدة التي قد لا تتماشى مع طموحاتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى حدوث نوع من الإحباط لديهم تنعكس أثارة في النهاية على مجمل التنظيم ومستوى الأداء فيه.

:

إن حجم الشركة وطبيعة السلع التي تنتجها ومدى استراتيجيتها وحيويتها للبلد المضيف يفرض على المدير الأجنبي مسؤوليات إضافية لجهة تطوير وتعميق علاقاته الاجتماعية مع فعاليات المجتمع الرئيسية ومع بعض الأجهزة الحكومية من خلال عقد

الكثير من الاجتماعات وإجراء المفاوضات اللازمة حول الشركة وسياساتها وأساليب التسويق والتوزيع لديها وطرق استخدام العمالة الوطنية وتحويل الأرباح وغير ذلك. وكل هذا يفترض بالمدير الأجنبي توفر الديناميية والمرونة المطلوبة والقدرة على التواصل وحسن التفاوض وإقامة الجسور مع المتعاملين والأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها لضمان استمرار النشاط بالنسبة للشركة في البلد المضيف بما يتوافق مع المصالح المشتركة لكافة الأطراف.

وهذا يعني من جهة أخرى أن المدير الأجنبي لشركة الأعمال الدولية هو عبارة عن سفير وصلة وصل بين شركته الأم وحكومة الدول المضييفة وفعاليتها المختلفة، لذا يجب عليه أن يتلقى الأوامر والتعليمات من الشركة الأم ويعمل على تنفيذها ( وقد يكون غير مقتنع بها نظراً لرؤيته الميدانية الخاصة حولها)، حيث أنها الأقدر على اتخاذ القرارات المناسبة بحكم توفر المعلومات والبيانات اللازمة عندها، إضافة لوجود أجهزة إدارية واستشارية وطنية عالية المستوى قادرة على التحليل من منظور شمولي ومتكامل للأوضاع السائدة في البلد المضيف، لكن من المفضل أن تتشاور الشركة الأم مع المدير التنفيذي في البلد المضيف بصورة مسبقة حول القضايا المطروحة المنوي اتخاذ قرارات بشأنها لكي يكون جاهزاً ومتحمساً لتنفيذها بعد اقتناعه بها.

- :

إن المدراء الذين يشتغلون لفترة طويلة في البلدان المضييفة كممثلين للشركة الأم قد يواجهون صعوبات وتحديات من نوع آخر عند انتهاء مهمتهم وعودتهم إلى الوطن الأم، نظراً لاختلاف الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالمقارنة مع الماضي مما يقود إلى الشعور بأن هؤلاء المدراء قد اقتلعوا من جذورهم الأصلية وهامهم يعودون ثانية للتأقلم والتكيف مع أوضاعها المتغيرة من جديد، كما يواجه المدير العائد مسألة الفوارق في الأجور والتعويضات حيث هي عادة في الخارج أعلى مما هو عليه الحال في البلد الأم مما يعرضه إلى ضرورة التنازل عن نمط الحياة الراقي الذي كان يعيشه في البلد المضيف من الناحية المادية على الأقل، كما قد يتعرض المدير العائد للانزواء في زاوية غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تقانية وإدارية وفنية كبيرة وبسبب ظهور أجيال جديدة من الكفاءات البشرية القادرة على ممارسة نشاطاتها بما يتواءم مع روح التقدم والتطور.

أن هذا النوع من التحديات الذي يواجهه المدراء العائدين من العمل في البلدان المضيفة يمكن التغلب عليه عن طريق تحقيق التواصل وعدم الانقطاع الدائم لهؤلاء المدراء عن أوطانهم وعن شركتهم الأم لفترة طويلة. ناهيك عن ضرورة الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم التي تراكمت خلال سنين طويلة من العمل كمستشارين أو كخبراء يمكنهم تقديم دراسات وتحليلات حول العديد من المواضيع الإدارية والتسويقية والمالية في الداخل والخارج.

انطلاقاً مما تقدم وفي سبيل عدم التعرض إلى هذا النوع من التحديات والمواجهات فإن إدارات الشركات الدولية تلجأ في كثير من الحالات إلى تعيين مدراء من البلد المضيف لفروعها أو لشركاتها المستقلة العاملة في هذا البلد نظراً لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد أهمها:

❖ الإدراك التام للمدير المحلي لبيئة بلده الاقتصادية والقانونية أو السياسية والثقافية والاجتماعية ومعرفته بأنماط السلوك الاستهلاكي مما يجعله أكثر فائدة وفاعلية من المدير الأجنبي في حال تم اختياره بشكل موضوعي على أساس الجدارة والكفاءة والنزاهة. ومن أجل أن يكتسب المدير المحلي المهارات الخاصة بالتعرف على ثقافة الشركة الأم ورسالتها وأهدافها فإنه من المفضل أن يتبع دورة إطلاعية - تأهيلية في موطن الشركة الأصلي ليتعرف عن قرب على هذه المسائل بالإضافة إلى الأساليب والتقانات والأدوات الإدارية المعتمدة. وبهذا يصبح المدير المحلي ملماً بأحوال البيئتين في بلد الشركة الأم والبلد المضيف مما يجعله أكثر قدرة وفاعلية في تنفيذ سياسات وبرامج الشركة وتحقيق أهدافها.

❖ تعيين المدير المحلي للشركة يساعد على تحقيق التواصل الفعال مع المتعاملين والمستهلكين لمنتجات الشركة ويسهل التفاوض مع الأجهزة الحكومية والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية، كما أنه يدرك بشكل أفضل ما هي الطرق والأساليب التي يمكن إتباعها لتحفيز العاملين المحليين مادياً ومعنوياً لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

❖ في العادة تكون تكاليف تعيين المدراء المحليين منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المدراء الأجانب نظراً لأن الأخيرين يحتاجون لتكاليف انتقال وشحن وسكن وبدل اغتراب وغير ذلك.

❖ تعيين المدراء المحليين في بلدان كثيرة مطلب وطني للدولة المضيفة، وبالتالي فإن زيادة عدد العاملين الإداريين المحليين في الشركات الأجنبية العاملة لديها يعتبر استجابة لمطلب قانوني ووطني يتم من خلاله تأهيل الأطر الوطنية إدارياً وفنياً وفق المقاييس الدولية.

❖ هناك اتجاه آخر تتبعه أحياناً شركات الأعمال الدولية في تعيين المدراء لشركاتها المستقلة أو لفروعها في الخارج من بلد ثالث غير بلد الأم أو البلد المضيف شريطة أن يكونوا من الكفاءات الإدارية المتميزة من حيث الخبرة والدراية والمعرفة بالأوضاع الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية في البلد المضيف، وعادة يتم اختيار هذا النوع من المدراء من نفس المنطقة الجغرافية التي تقع فيها الشركة الأجنبية، كأن يتم تعيين مدير سوري لفرع شركة أجنبية في الأردن أو تعيين مدير إنجليزي لشركة أجنبية تقع في هولندا مثلاً.

أن عملية تأقلم المدير من بلد ثالث تكون أسهل بكثير من تأقلم المدير الأجنبي القادم من بيئة وثقافة أخرى تماماً، كما أن تكاليف أجوره وتعويضاته ومكافآته ستكون أقل من أجور المدير الأجنبي لكن أكثر قليلاً من تعويضات المدير المحلي.

### ٣- ما أهم الخصائص والصفات التي يجب أن يمتاز بها المدير الدولي؟

لم يتفق علماء الإدارة في ميدان إدارة الموارد البشرية على تحديد الخصائص الرئيسية التي يجب أن يتصف بها المدير الدولي، لكن من خلال مراجعة العديد من الأدبيات بهذا الخصوص فإن غالبية العلماء اتفقوا على مجموعة من الخصائص ومن أهمها:

- القدرة على تغيير طريقة التفكير وتجديد القناعات القديمة فيما يتعلق بالتعاون مع جنسيات مختلفة.
- تبنى افتراضات جديدة فيما يتعلق بالقيم والقناعات الحضارية وإرساء قواعد وممارسات قائمة على الرؤى والتجارب والدراسات المعاصرة.
- القدرة على التكيف السريع والمدرّوس مع الظروف والمعطيات البيئية الجديدة، والاستجابة لمتطلبات التغيير وإدارته.
- القدرة على العمل بروح الفريق وقيادته بصورة جماعية بما يحقق استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية بأعلى كفاءة ممكنة.
- القدرة على إعداد سيناريوهات مستقبلية حول الأوضاع الإدارية والاقتصادية والتقانية في مجال عمله.
- القدرة على تطوير الذات والفريق بما يتماشى مع القيم الدولية والعلاقات الإنسانية، والقدرة على نقل المعرفة والخبرة إلى حيز التطبيق في منظمته.

➤ أن يكون منفتحاً ومرناً في علاقاته الداخلية والخارجية ليستفيد من كافة الأفكار والمبادرات والإبداعات الخلاقة، وهذا يتطلب قدرة خاصة على التواصل مع الآخرين.

➤ القدرة على تطوير واستخدام المهارات الإدارية والفنية والتقنية المعمول بها عالمياً. كما هو واضح من هذه الخصائص فإن تحقيقها يتطلب من المدير الدولي المعاصر أن يدرس التجارب الانتقالية بإيجابية، ويعيد برمجة خرائطه الدماغية وخرائط المحيطين به من أجل التكيف مع التطورات والثقافات والقيم الجديدة، وأن تكون له رؤية خاصة بالفرص المتاحة في مختلف البلدان وأن يتعامل بفعالية مع مختلف المختصين من جنسيات متعددة وأن يكون بعيداً عن أحادية التفكير والنمطية المستقرة التي لا حراك ولا حياة فيها. وكما يقول البعض يجب أن يكون المدير الدولي المعاصر وكيلاً جيداً لعملية التغيير المستمرة في إطار الاستفادة من التجارب السائدة في العالم والإنجازات العلمية الكبيرة في عالم التقانات والاقتصاد والإدارة.

#### ٤- مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية.

يعتبر الكثير من الإداريين بأن العناصر البشرية تعتبر من أهم مكونات العملية الإنتاجية والأكثر قيمة وحيوية، حيث أن العنصر البشري يعتبر الثروة الحقيقية التي يمكن للشركة من خلالها أن تحقق أهدافها و تحافظ على دوام التقدم والتطور في جميع أعمالها. لهذا بدأت الشركات ترسم السياسات الخاصة بدراسة احتياجاتها من العناصر البشرية ومصادر تأمينها والعمل على تدريبها وتأهيلها وتطوير مهاراتها وتحفيزها والاحتفاظ بها. وهذا يعني أن لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في أيامنا هذه لعدة اعتبارات من أهمها:

- ❑ التطور التقني الكبير والسريع الذي خلق حالة من عدم التكافؤ بين مهارات العاملين الحاليين واحتياجات العمل المستقبلية.
- ❑ السعي لإيجاد منهجية جديدة لجذب واستقطاب العمالة الماهرة والمؤهلة.
- ❑ إتاحة فرص التعليم والتدريب للموظفين الأقل تعليماً والاحتفاظ بذوي الخبرات والمهارات العالية.
- ❑ وضع سياسة خاصة بالعمالة في حالات الركود والازدهار.

□ العمل على موازنة سياسات العمل مع التغيرات الاجتماعية والالتزام بالأنظمة والقوانين الخاصة بالتوظيف والتشغيل وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع الراغبين في العمل.

❖ إضافة إلى ما تقدم فإن المهام التي تناط بإدارة الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

- تخطيط احتياجات الشركة من الموارد البشرية داخلياً وخارجياً للوقت الحاضر وللمستقبل.
- رسم سياسات الجذب والاستقطاب بالنسبة للعمال الكفوءة والماهرة والمدربة تدريباً عالياً يتماشى مع متطلبات التطور العالمي.
- تصميم برامج التدريب وتحديد محتوياتها ومضامينها والعمل على تنفيذها في الأوقات المناسبة لكافة شرائح العاملين من فنيين وإداريين.
- تقويم أداء العاملين من خلال مجموعة من المعايير والمقاييس المتطورة والمرنة والتي يتم على أساسها الحكم على مدى نجاح أو فشل الأفراد والمجموعات في تنفيذ البرامج والخطط المعتمدة في الشركة.
- إعداد سياسة الرواتب والأجور والتعويضات والترقيات والعقوبات، شريطة أن تكون محفزة لتحسين مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والفنية من جهة وتشجيع المبادرات والإبداعات من جهة ثانية.
- العمل على خلق نوع من التكامل والتوافق بين جميع الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات وجنسيات مختلفة من أجل خلق التفاعل الإيجابي فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة للشركة ومصالح العاملين فيها.

وفيما يلي نقدم شرحاً أولياً لأهم واجبات ومسئوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات

الدولية وهي:

:

- تقوم إدارة الموارد البشرية هنا بتحليل وتوصيف الوظيفة المراد شغلها وواجبات شاغليها وظروف العمل وشروط الوظيفة الخاصة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية، إضافة إلى الجوانب الصحية والجسدية والقدرة على التحمل والمتطلبات العقلية كالقدرة على الملاحظة وسرعة البديهة والقدرة على المبادرة والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة. كل هذا مهم جداً لمعرفة وتحديد الأشخاص المناسبين لكل وظيفة.

كما أن معرفة البيئة الخارجية التي سيعمل فيها المدير في البلد المضيف لا تقل أهمية عن التوصيف، حيث أن قدرة المرشحين من المدراء للعمل في الخارج على التكيف والتأقلم مع الظروف الجديدة والإلمام بالأوضاع المعيشية والاجتماعية والصحية والثقافية، وتوفير شروط التعليم والترفيه للأسرة والأطفال جميعها تعتبر مسائل في غاية الأهمية بالنسبة لعمل المدير في البلد المضيف.

من المهم أيضاً أن يتعرف المدير المرشح للعمل في الخارج على البيئة التنظيمية السائدة وأساليب وطرق القيادة ودرجة المركزية وتفويض السلطات التي يمنحها التنظيم للمدير.

- :

بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد شروط الوظيفة ومؤهلات شاغليها وتحليل طبيعتها تبدأ بالبحث عن الطريقة التي تمكنها من إيجاد احتياجاتها من العناصر البشرية من المصادر الداخلية أو الخارجية عن طريق ترشيح الموظفين لبعض معارفهم أو أبنائهم أو عن طريق الإعلانات في وسائل الإعلام، أو عن طريق زيارة معاهد ومدارس ومراكز التدريب والجامعات والكليات والمعاهد العليا، أو عن طريق الاتصال بمكاتب التشغيل المتخصصة. وقد تلجأ بعض الشركات الكبرى أحياناً إلى إنشاء مراكز خاصة بها لتدريب وتأهيل العاملين لتلبية احتياجاتها أو أن تتعاقد مع مدارس مهنية لتقوم بهذا الدور نيابة عن الشركة ذاتها.

وفي العديد من دول العالم توجد بنوك معلومات عن الخبرات الإدارية والفنية يمكن أن تلجأ إليها إدارة الشركة الدولية لتلبية احتياجاتها.

وفي بعض الأحيان تقوم الشركة الأم بشراء شركة قائمة في البلد المضيف بما في ذلك الاحتفاظ بالأطر الفنية والإدارية العاملة فيها من أجل تجنب البحث عن عناصر بديلة قد تكون غير مناسبة في الوهلة الأولى. لكن هذا الأسلوب غير مجدٍ بالقدر الكافي، وإن الشركة ستجد نفسها مضطرة لإدخال تعديلات هيكلية من الناحية التنظيمية أو ترغب في توسيع خطوطها الإنتاجية أو استبدال البعض منها بتقنيات جديدة مما يستدعي ثانية البحث عن العمالة الماهرة والعمل على استقطابها من جديد بنفس الطرق والأساليب المذكورة.

بعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية وهي عملية الاختيار والتعيين التي تقوم على أساس إجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين، حيث يتم اختيار عدد محدد من المرشحين

المؤهلين من إجمالي المتقدمين في ضوء المعلومات الواردة في استمارة مقدم الطلب أو في ضوء السيرة الذاتية التي تمثل ملخص المؤهلات العلمية والخبرات والبيانات الشخصية للمتقدمين. ثم يتم إجراء مقابلة من قبل إدارة الموارد البشرية مع كافة المتقدمين لاستيضاح المؤهلات واستكمال المعلومات الناقصة، وللتعرف على شخصية وقدره المرشح على العمل مع الفريق. وهنا يتم اختيار أفضل المتقدمين الذين تقابلهم لجان مختصة لهذا الغرض لتقويم قدراتهم بشكل نهائي.

لكي تتم المقابلة بشكل علمي لا بد من اتباع بعض الإجراءات القياسية المصممة للوفاء باحتياجات الشركة، مع ضرورة توفير مناخ مريح لإجراء المقابلة وتخصيص الوقت الكافي لإجرائها وإعداد مجموعة من الأسئلة لمناقشتها مع المرشحين، ويتم التركيز أثناء المقابلة على موضوعات مرتبطة بالوظيفة ومدى ملاءمة الشخص للقيام بها بالإضافة إلى الاستفسار عن خلفية المرشح وأهدافه ومؤهلاته وخبراته العملية ومهاراته الأخرى، وفي الجدول رقم /٧/ توجد مجموعة من الأسئلة النموذجية بهذا الخصوص والتي تعتمد في حالات كهذه. ويجب أن يتوفر فيمن يجري المقابلات عنصر المهارة والقدرة على الاتصال النفسي وبناء الثقة وتهيئة أجواء غير منفرة وغير متوترة مما يسهل إجراء المقابلة بشكل إيجابي.

أما عملية الاختبار فتشمل الوسائل والأدوات التي تستخدم لتقويم الموظفين المرشحين من حيث القدرات والميول ومستوى الذكاء والقدرة على المبادرة والسرعة في اتخاذ القرار، إضافة إلى المسائل الخاصة بالصحة الجسدية والعقلية. والاختبارات إذن هي مرتبطة بالمهارات المتعلقة بالوظيفة واختبارات أخرى نفسية. وقد تأخذ الاختبارات الشخصية شكل الاستبيان الذي يتعين على المرشح الإجابة عليه كتابياً أو عن طريق الحاسب الآلي. وتستخدم هذه الاختبارات لتقويم القدرات العقلية والإمكانات الإدارية والفنية والمهارات الخاصة والصفات الشخصية وغير ذلك.

أما إجراء الاختبارات النفسية فهي ضرورية من وجهة نظر البعض للتنبؤ بمدى قدرة وجاهزية المرشحين للأعمال الوظيفية على أداء مهامهم في جو من الراحة النفسية والتعاونية وسيادة روح الفريق وتوفير شروط الإبداع والمبادرات الفردية والجماعية على مستوى المنظمة، هذا مع العلم أن المحكمة العليا الأمريكية قد أكدت عدم قانونية الاختبار النفسي.

يرى العديد من الباحثين أن هذه الاختبارات غير مؤثرة وقد تكون ظاهرة فيها العوامل الذاتية لبعض عناصر فريق الاختبار التي قد تقود إلى التحيز الشخصي والتمييز بين

المتقدمين على أساس عرقي أو مذهبي أو إقليمي أو حتى سياسي في بعض الأحيان. لهذا يؤكد هؤلاء الباحثون على أن تقوم إدارات الموارد البشرية التي ترغب باستخدام أسلوب الاختبارات ما قبل التوظيف أن تعتمد على أساليب حديثة وعصرية يجب تعميمها على كافة المرشحين لنفس المنصب مع عدم الاعتماد بشكل مطلق على نتائج هذه الاختبارات كقاعدة أساسية ووحيدة لاتخاذ قرارات التوظيف.

#### التاريخ الوظيفي:

١. لماذا ترغب بتغيير وظيفتك؟
٢. ما هي أسباب التحاقك بالوظيفة الحالية؟
٣. ما الذي كنت تتوقعه من الوظيفة الحالية ولم تستطع تحقيقه؟

#### الوظيفة الجديدة:

١. ما الذي تتوقع تحقيقه من الوظيفة الجديدة؟
٢. ما هي أهم التحديات التي تتوقع مواجهتها في الوظيفة الجديدة؟
٣. كيف يمكنك التغلب على تلك الصعوبات؟
٤. ما هو هدفك الأول في الوظيفة الجديدة؟
٥. كيف تستطيع أن تساهم في تخفيض التكاليف بمقدار ١٠٪ في حدود مسؤولياتك في الوظيفة الجديدة؟

#### أهداف المسار الوظيفي:

١. ما هي أهدافك الوظيفية طويلة الأجل؟
٢. كيف يمكنك أن تنتقل من مرحلة لأخرى خلال مراحل حياتك الوظيفية؟
٣. ما هي النواحي التي تؤثر في رضاك عن العمل؟
٤. متى تتوقع الحصول على ترقية؟

#### التوافق مع المنظمة:

١. هل تميل إلى العمل بمفردك أم من خلال فريق؟
٢. هل تشجع مشاركة الآخرين؟
٣. ما هي الخصائص التي يجب أن تتوفر للشخص الكفاء في العمل سواء بالنسبة للزملاء أو الرؤساء؟
٤. كيف تتعامل مع الموظف المشاغب؟

٥. كيف تتعامل مع زميلك الذي تشعر بأنه ينافسك في عملك الحالي ويشعر أنه متفوق عليك؟

جدول رقم ٧/ نموذج لأهم أسئلة المقابلة<sup>(١)</sup>

- :

لا تزال جدوى التدريب والتطوير الإداري في العديد من دول العالم النامي وشركاته بين أخذ ورد بينما تخصص الدول المتقدمة وشركاتها مليارات الدولارات لهذا النشاط الهام، حيث أن الولايات المتحدة الأمريكية وحدها تنفق سنوياً ما يزيد عن ٥٠/ مليار دولار أو حوالي ١.٥ ٪ من ميزانية الأفراد على أغراض التدريب والتطوير.

والتدريب عادة يطال الموظفين والفنيين العاملين على الخطوط الإنتاجية والمشرفين وحلقات الإداريين في المستويات الوسطى، أما عملية التطوير فتطال عادة كبار الموظفين والمدراء العاملين أو المرشحين لشغل هذه الوظائف رغم أن بعض الأدبيات تركز على أن المدراء في كافة المستويات بحاجة إلى نسب متفاوتة من التدريب والتطوير في وقت واحد.

ويقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية القدرات والمعارف والمهارات للعاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يقود إلى تعظيم فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم عبر تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويشتمل التدريب والتطوير أيضاً تنمية الموارد البشرية والأطر الإدارية عن طريق تنمية مهارات الرؤساء والمدراء في قيادة العملية الإدارية وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة.

كما أن عملية التطوير تطال الجانب التنظيمي من خلال التغيير المخطط الذي تقوم به المنظمة لقيم ودوافع وسلوكيات العاملين لتكوين الروح الجماعية والديمقراطية وإشاعة روح الفريق وتحسين المناخ التنظيمي عبر تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعي. إن برامج التطوير والتدريب يجب أن تشتمل على تقديم التوجيهات الإرشادية للموظفين الجدد وتزويد المتدربين بالمفاهيم المعاصرة في الميدان الإداري مع التركيز على الإدارات

(١) الإدارة المعاصرة، دافيد /تشيمان وآخرون : ترجمة د. رفاعى رفاعى، د. محمد عبد المتعال، دار

المريخ، ٢٠٠١، ص ٢٩٠

الإشرافية والتنفيذية والعليا وإعداد القيادات المبكرة وإقامة ورش إدارة متقدمة باستمرار. أما أهم اتجاهات التدريب والتطوير بالنسبة للإدارات العليا فهي:

- توضيح أهمية ودور الإدارة في النمو الاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي.
- تحسين مستوى المهارات في ميادين الإدارة الاستراتيجية تخطيطاً وتنظيماً ورقابة.
- التعريف بالاتجاهات الاقتصادية والإدارية للحكومة وآليات تنفيذها.
- تطوير القدرات في مجال دراسة وتحليل التقارير واستخلاص النتائج والعمل على توجيهها لخدمة أهداف المنظمة.
- تمكين القيادات الإدارية من دراسة البدائل المحتملة لحل مشكلات محددة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- إعداد القيادات لمواجهة المتغيرات وإدارة المخاطر والأزمات وفق الأساليب الإدارية الحديثة.
- التأكيد على العمل في إطار الفريق بشكل شامل ومتكامل.
- التركيز على المسائل المرتبطة بإدارة الإبداع والابتكار والقدرة على التطوير والتغيير.

كل هذا يحتم زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير الإداري نظراً لما لهذه المسألة من أهمية بالغة على واقع ومستقبل عمل المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى أن شركة موتورولا الأمريكية في مجال الاتصالات والهاتف المحمول تخصص حوالي ٢٠٠ ساعة تدريب للمديرين والموظفين في كافة المستويات وفي كافة البلدان التي تمارس نشاطاتها فيها.

برامج التدريب والتطوير إذن يجب أن تطال المسائل الفنية والمالية والتسويقية والإنتاجية إلى جانب تعريف المديرين الخارجيين بثقافة البلد المضيف وبيئته الاقتصادية والقانونية والثقافية وغير ذلك، بالإضافة إلى تعريف المديرين المحليين بثقافة الشركة. ومن أهم الطرق التي تعتمد عليها الشركات لمساعدة مديريها من خلال عملية التدريب والتطوير نذكر:

- إلقاء المحاضرات وعرض الأفلام وتقديم الكتيبات الخاصة عن البلد المضيف، يلي ذلك جولة إطلاعية على هذا البلد للتعرف عليه وعلى بيئته ميدانياً.
- التعريف بثقافة البلد وعاداته وتقاليده وأنماطه السلوكية.

- استخدام طريقة المحاكاة وتبادل الأدوار لإيصال المعلومات المطلوبة للمتدرب عن الأوضاع السائدة في البلد المضيف.

- إكساب المدراء المهارات اللغوية الخاصة بالبلد المضيف.

- تعريف المدراء المحليين بأهداف ورسالة الشركة الأم وثقافتها من خلال إعطائهم فرصة التعرف على الشركة في البلد الأم وعلى طبيعتها وتقاناتها وتقاليدها وأساليب إدارتها وغير ذلك.

كما أن الشركات الدولية تخصص من خلال دائرة العلاقات العامة أو الدولية بعض الموظفين لاستقبال المدير الوافد في البلد المضيف ومساعدته في تأمين المسكن ووسيلة المواصلات وإيجاد المدارس المناسبة وتعريفه بأمكان الترفيه والتسويق وغير ذلك.

لقد أثار موضوع التدريب والتطوير اهتمام المعلوماتيين، حيث شمل تأثير ثورة المعلومات بالنسبة للتدريب ما يلي:

• قياس الاحتياجات التدريبية عن طريق التعرف على توجهات وسياسات الشركة وتحليل عناصر القوة والضعف لديها كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية. وقد مكنت شبكة الإنترنت من تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على الشركة والتعرف على التحديات التي تواجهها والعمل على تجاوزها.

• تخطيط الاحتياجات التدريبية من خلال تعريف شبكة الإنترنت لمديري التدريب ببرامج العمل والإنتاج لكافة الإدارات ومعرفة التوقيتات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج مما يمكن من وضع الخطط للتدريب، كما أن شبكة الإنترنت تتيح إمكانية التعرف على البرامج العالمية في ميدان التدريب وأساليب تنفيذها وتكاليها مما يساعد المديرين على اختيار الطريق الأمثل للتنفيذ.

• التدريب عن بعد من خلال إتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكتي المعلومات الداخلية والخارجية.

• التدريب المستمر المفتوح، حيث يتاح لجميع الراغبين في كل الأوقات عن طريق شبكتي الإنترنت والإنترنت الاطلاع على برامج تدريبية مفتوحة على مدى 24/ ساعة.

• التدريب أثناء العمل وعلى التوازي وفي نفس الوقت ودون أن يشعر المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلاً للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين

المستخدم وقاعدة بيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

- تقديم برامج تدريبية مصممة وفقاً لمستوى المستخدم.
  - تقويم كفاءة العملية التدريبية، حيث تمكن التكنولوجيا المعلوماتية من التقويم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي الذكي الذي يتيح إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات ومراحل التدريب.
- ناهيك عن المسائل المرتبطة بتدويل التدريب وتقليص تكاليفه ونقل مركز الثقل إلى المتدرب الذي يختار الزمان والشكل التدريبي الذي يريده، ولقد ألغت العديد من الشركات ٩٠٪ من برامج التدريب التقليدية لصالح التدريب عبر الإنترنت. وقد أنشأت شركة مايكروسوفت العملاقة معهداً للتدريب ليس له وجود مادي لكنه موجود. والبرنامج التدريبي الأسبوعي الذي كان يكلف حوالي ٣٠٠٠ دولار تقريباً أصبحت كلفته الآن حوالي ٤٠٠ / دولار فقط.

أذن تغيرت أساليب وطرائق ومضامين برامج التدريب وتحولت إلى الدولية وتقلصت تكاليفها وما علينا سوى استخدام إنجازات التطور والتقدم العلمي في سبيل تقليص الهوة مع العالم المتقدم، واعتقد بأننا في وضع لا نحسد عليه.

-

درج العديد من الشركات الدولية التي تراعي الأصول والتقاليد العريقة على معاملة العاملين لديها من مدراء وموظفين في مقبل ومنتصف ونهاية خدماتهم في الداخل والخارج على أنهم جزء رئيسي من الخلية التنظيمية الكلية لهم كامل الحقوق وعليهم نفس الواجبات وخاصة بالنسبة للمدراء العائدين من الخارج الذين يحتاجون إلى فترة زمنية معينة لإعادة التكيف والتأقلم وغير ذلك، وقد عملت بعض الشركات على تثبيت حقوق المدراء الخارجية على شكل عقود يتم توقيعها معهم بشكل مسبق لمرحلة ما بعد العودة أو أثناء وجوده في العمل الخارجي تتضمن ما يلي:

- تثبيت حق المدير الخارجي في الاحتفاظ بالمسار الوظيفي أثناء غيابه وعدم السماح لأقرانه بتجاوزه في الترقيّة إلا في حالات الإنجاز والإبداع الاستثنائية، وأن يعلم المدير بالفرص الجديدة المتاحة أمامه في الشركة الأم إذا رغب بذلك.

- تثبيت حق التواصل مع الشركة الأم والتعرف على التغييرات والتطورات التي تحصل فيها من خلال ترتيب زيارات دورية للمدراء الخارجيين للوطن الأم لكي يسهل عليهم التأقلم عند العودة. إضافة إلى ربط المدير الخارجي بأحد القياديين في الشركة الأم الذي يطلعه على كافة التطورات الجديدة في الشركة ويسهر على ضمان حصوله على حقوقه كاملة.

من الملاحظ أن تكاليف وتدريب المدراء لاشك مرتفعة لكنه في حال استخدامها في الوجهة الصحيحة فإنها ستعود بالفائدة والمنفعة على الشركة، لأن هذه الأخيرة استطاعت أن توفر المدير المطلوب الذي يتمتع بمهارات عالية وقدرات كبيرة على التكيف مع الظروف الجديدة ومواجهة المسائل التي تعترضه بحكمة وشجاعة مما ينعكس بكل تأكيد بشكل إيجابي على النتائج النهائية للشركة. لكن عدم الاختيار الصحيح للمدراء الخارجيين، وعدم دراستهم من حيث القدرة على التحمل والاعتراب والتواصل بإيجابية مع ظروف بيئة جديدة سيقود إلى تراجع مؤشرات عمل الشركة من جهة وضياع تكاليف عالية بدون طائل من جهة أخرى، لهذا فإن الشركات الدولية تحرص جيداً على مسألتها الاختيار الصحيح للمدراء وإعداد برامج التطوير والتدريب المناسبة لهم والعمل على تقويم أدائهم في ظروف مشابهة لظروف وأوضاع عملهم الجديدة.

- :

لكل شركة مقاييسها ومعاييرها الخاصة في تقويم درجة ومستوى أداء المدير والعاملين معه في شركته من أجل الحكم على درجة نجاح الإدارة أو فشلها في تحقيق أهداف الشركة، لكن هذه المقاييس تكاد تكون متشابهة بالنسبة للعديد من الشركات المتماثلة والمتجانسة من حيث طبيعة العمل والإنتاج. وعلى أساس تقويم الأداء فإن المدير أو أي إداري أو فني آخر إما إن يكافأ من خلال ترقيته وتحسين راتبه وزيادة تعويضاته، أو من خلال معاقبته بخصم من راتبه أو نقله أو تسريحه أو عزله إذا كان مديراً.

يمكن الحصول على مستوى ودرجة أداء المدير والفتنيين والإداريين من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة في استمارة مكتوبة تتضمن مجموعة معايير ومقاييس معدة بشكل منطقي وموضوعي لتحقيق العدل والنزاهة والشفافية، ونموذج تقويم الأداء كما يبينه ريتشمان في كتاب الإدارة المعاصرة موضح في الجداول رقم ٨/ الذي يتضمن

مجالات التقويم وحجم العمل، وجودة العمل ودرجة الإبداع والابتكار والطاعة والالتزام، والقدرات القيادية، إضافة إلى بعض المعلومات الشخصية.

في حالات كثيرة يصعب وضع معايير إنتاجية محددة لقياس الأداء، حيث تختلف الأعمال الإدارية عن الفنية وعن الخدمية، وكما لا بد من استبعاد الفردية في عملية تقويم الأداء لاستبعاد عنصر التحيز الشخصي. لذا لا بد أن يكون هناك مجموعة من المشرفين والمدراء مسؤولين عن عملية تقويم الأداء للأفراد والمجموعات على حد سواء.

الاسم.....					الوظيفة.....	تاريخ التعيين.....			
الموقع.....					القسم.....	الإدارة.....			
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.....					القائم بالتقويم.....				
مجالات التقويم:					المقياس				
❖ الإلمام بالعمل والمهارة:					٥	٤	٣	٢	١
متفهم لواجباته ومسؤولياته ومدى استخدام خبرته ومعرفته في عمله الحالي وفي ابتكار أساليب وطرق جديدة للعمل، وتخطيط وتنظيم العمل، يعرف الأخطاء والمشاكل.									
❖ حجم العمل:					٥	٤	٣	٢	١
كمية الإنتاج، مدى الالتزام بالمعايير والمعدلات الموضوعه، الاستخدام الفعال لوقت العمل.									
❖ جودة العمل:					٥	٤	٣	٢	١
درجة الدقة والحرص على تقليل الأخطاء، والقدرة على تقويم النتائج.									
❖ الإبداع والابتكار:					٥	٤	٣	٢	١
لديه الدافع الشخصي لتحمل المسؤولية والقيام بالعمل كما يجب والقدرة على ابتكار أفكار وأساليب جديدة.									

١	٢	٣	٤	٥	❖ الاتصال : القدرة على تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح ودقة، والقدرة على التعامل مع المستويات التنظيمية المختلفة.
١	٢	٣	٤	٥	❖ الطاعة والالتزام: القدرة على اتباع الإرشادات والتوجيهات بدقة والعمل تحت الضغوط، ولديه عادات عمل موثوق بها.
١	٢	٣	٤	٥	❖ القدرة القيادية: القدرة على قيادة الغير بكفاءة، والقدرة على تنمية المرؤوسين
❖ درجات القياس: (٥) ممتاز : ويحصل عليها الموظف الذي يحقق دائماً أعلى مما هو متوقع منه. (٤) فوق المتوسط: للموظف الذي يحقق المعدلات المطلوبة وقد يزيد ولكن نادراً ما يقل أداؤه عن المعدلات المطلوبة. (٣) مرضٍ ( متوسط) : للموظف الذي يحقق عادة ما هو مطلوب منه وأحياناً يزيد وأحياناً يقل وهو يقوم بواجباته بشكل اعتيادي. (٢) مستوى في حاجة إلى تحسين : للموظف الذي يعجز عادة عن تحقيق المستويات والمعدلات المطلوبة. (١) غير مرضٍ ( ضعيف ) : للموظف الذي يعجز عن تحقيق الحد الأدنى من معدلات الأداء والإنجاز المطلوبة.					

#### الجدول رقم ٨/ نموذج تقييم الأداء

وبما أن مقياس الإنتاجية هو المعتمد للحكم على درجة ومستوى الأداء في كل الحالات فإنه من المستحسن الاعتماد على بعض المعايير الأخرى مثل : تقويم العملاء للمؤسسة، سلوك الموظف تجاه زملائه وتجاه العملاء، الإحاطة العلمية بمتطلبات الوظيفة، المهارات الشخصية، تقويم الفعاليات الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية للشركة، رأي أجهزة الإدارة العامة بالشركة، حجم الإنجازات والابتكارات التي تحقّقها المؤسسة، تأدية الشركة لرسالتها الاجتماعية وغير ذلك.

يستحق الإداريون والفنيون والعمال رواتب وأجوراً وتعويضات لقاء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح السائدة، أو وفقاً للعقود المبرمة فيما بين الأطراف كالأفراد والشركات والمؤسسات. كما أن العاملين يتقاضون أيضاً حوافز وعلاوات وتعويضات إضافية لقاء تميزهم في أداء أعمالهم أو من خلال تحقيق بعض الإنجازات النوعية. وهذا النوع من النشاط على مستوى الإدارات المحلية والدولية يستحوذ على اهتمام الشركات والأفراد على حد سواء، لأن الأجر والتعويض والحافز يشكل عنصراً رئيساً من العناصر التي تدفع نحو المزيد من الإنتاجية والإنجاز سيما وأن هذا العنصر يحتل نسبة عالية في هيكل التكلفة الإجمالية للمنتجات والخدمات وخاصة في الدول المتقدمة، لدرجة أن هذه الأخيرة نقلت جزءاً كبيراً من نشاطاتها إلى البلدان النامية التي تكون تكاليف العمالة فيها رخيصة نسبياً.

إذن هذا النشاط يستحق أن تخصص له إدارة نوعية تقوم بتخطيطه وتنظيمه وتنفيذه وفق المؤهلات العلمية والخبرات العملية التي يستحوذها الإداريون والفنيون على حد سواء، وتقوم أيضاً بتقويم الأداء لتقدير المكافآت والتعويضات الإضافية التي يجب أن تمنح للعاملين إلى جانب التعويضات التي تقررها السياسة العليا للشركة وبما لا يتعارض مع القوانين المرعية في البلد.

أما على الصعيد الدولي فإن شركات الأعمال تدفع رواتب وأجوراً عالية نسبياً للإداريين والفنيين بالقياس مع ما يتقاضاه أقرانهم في البلد المضيف، حيث يستحق الموظفون بدلات الاغتراب والسكن وغيرهما من التعويضات الإضافية التي يمكن تصنيفها في المجموعات التالية:

### الأولى - بدلات التأمين والضمان الاجتماعي:

لكل بلد قوانينها الخاصة بالنسبة لموضوع التأمين، ويختلف الأمر في البلد الواحد بين شركة عامة وأخرى خاصة حيث يتم اقتطاع نسبة معينة من دخل الفرد الشهري على شكل تأمين تدفع له على شكل تعويض أو راتب تقاعدي شهري عند نهاية الخدمة. وفي كثير من الشركات الخاصة في الدول المتقدمة والعديد من الدول النامية تقوم بإيداع نسبة التأمين المستحقة على كل العاملين لديها لدى صناديق استثمارية أو شركات خاصة يتم توظيفها لصالح العاملين والشركة ذاتها، بحيث يستحق العامل أيضاً في نهاية خدمته

الوظيفية تعويضاً لمرة واحدة أو راتباً شهرياً مدى الحياة مضافاً إليه الأرباح المستحقة عن توظيف تأميناته في الصناديق الاستثمارية. وكذا الحال بالنسبة للمدراء الخارجيين المغتربين فإنهم يحتفظون بهذه الميزة وهم في البلد المضيف، حيث يترتب عليه حقوق وواجبات بهذا الشأن وكأنه مقيم في بلده الأصلي. أما بالنسبة للتأمين الصحي فإن الشركات الدولية تقوم باعتماد أحد أسلوبين أو كليهما في معالجة أوضاع العاملين لديها في الخارج وهما: استحداث عيادات خاصة تابعة للشركة نفسها في البلد المضيف، أو دفع رسوم التأمين الصحي المعمول بها في البلد المضيف أيضاً لقاء الخدمات الطبية والصحية التي يتلقاها المدير الخارجي وأفراد أسرته في المغترب. وكما يجوز تسفير المريض إلى الوطن الأصلي للعلاج إذا كانت الحالة تستدعي ذلك ولا توجد إمكانية للقيام بذلك في البلد المضيف.

وفي حالات كثيرة تعتمد الشركات الدولية على إقامة ما يسمى ببرامج الصحة والسلامة المهنية من خلال إنشاء مراكز خاصة باللياقة الصحية والبدنية وتشجيع ممارسة الرياضة والإقلاع عن التدخين والكحول والمخدرات وتوفير مراكز لتقديم الوجبات الغذائية الصحية، حيث ساهمت هذه البرامج في تقليص نسبة التغيب عن العمل بحدود ٦٦٪ وخفضت تكاليف الرعاية الصحية بنسبة تقدر بحوالي ٨٦٪ والمزايا المتعلقة بالحالات المرضية بنسبة ٣٣٪، وكذلك خفضت تكاليف حوادث وإصابات العمل بنسبة ٦٥٪ ( الإدارة المعاصرة، ريتشمان وآخرون، ص ٣١١).

## الثانية - العلاوات والعمولات:

تتحمل إدارات الشركات العالمية الدولية نفقات إضافية على مديريها وعاملها في الفروع الخارجية والشركات المستقلة على شكل علاوات إضافية تدفع لهم نظير عملهم في ظروف بيئية جديدة وفي أوساط ثقافية واجتماعية مختلفة، ناهيك عن العلاوات التي تدفع لاستئجار وتأثيث المنازل وتأمين الاحتياجات الأساسية للمغتربين، ومصاريف إضافية لقاء تعليم الأطفال في المدارس غير الحكومية وغير ذلك من الاستحقاقات التي تقدرها الشركة، إضافة إلى العلاوات الأخرى المرتبطة بالإنتاجية ومؤشرات الأداء الأخرى التي يتم تحقيقها في البلد المضيف والحوافز التي تدفع كمبلغ إضافي على الأجر والمرتب الشهري أو تدفع كمرة واحدة في نهاية العام كنسبة مئوية إلى إجمالي دخل الموظف أو المدير السنوي.

أما العمولات فهي عبارة عن مبالغ تدفع كنسبة مئوية من المبيعات المحققة للإدارة ورجال البيع إذا كانت الشركة تمارس نشاطاً إنتاجياً - تجارياً، أو تجارياً فقط، وقد تعتمد بعض الشركات مبدأ المشاركة في الأرباح والعوائد بضمان ولاء الموظفين للشركة وتقليص نسبة دوران اليد العاملة، حيث تقوم إدارة الشركة في نهاية كل ( ربع سنة، نصف سنة، سنة ) بإقرار توزيع نسبة من الأرباح على العاملين لديها أو قد تحتفظ بهذه الأرباح لصالح العاملين لتعطى لهم في نهاية خدماتهم أو أثناء تركهم للعمل.

وتطبق بعض الشركات مبدأ المشاركة في العوائد الذي يرتبط بالدفع مقابل الأداء، وفي هذه الحالة تكون الأجور الأساسية للموظفين منخفضة نسبياً على أمل الحصول على مكافآت وعوائد مجزية إذا ما حققوا أفضل النتائج. وعادة ما تطبق هذه الطريقة في الأعمال التجارية والخدمية بشكل أساسي.

كما أن هناك برامج للعلاوات والأجور مرتبطة بمستوى المعرفة والمهارة التي يتمتع بها الإنسان، وكلما اكتسب مزيداً من المهارات زاد راتبه وتعويضاته، وهذا النظام مصمم من أجل التقليل من متطلبات التوسع في الهيكل الوظيفي وتعزيز روح الفريق الجماعي وتحقيق تعدد المهارات للفرد الواحد الذي يمكن أن يمارس أكثر من عمل إذا كانت حاجات العمل تتطلب ذلك.

### الثالثة - علاوات تكلفة المعيشة المرتفعة.

تختلف العلاوات التي تدفعها الشركات الدولية لمدرائها العاملين في الخارج طبقاً لمستويات المعيشة في هذه البلدان وتكاليفها المادية، حيث يلاحظ بأن العديد من المديرين لا يرغبون في التوجه إلى البلدان ذات التكلفة المرتفعة ما لم تكن هناك علاوات توازي ارتفاع التكلفة ما بين البلد الأم والبلد المضيف. حيث أنه من المعروف أن تكلفة معيشة الأسرة المكونة من ثلاثة أشخاص في لبنان توازي ١٠٠٠-١٥٠٠ دولار شهرياً تقريباً بينما في مصر تقارب ٣٠٠-٥٠٠ دولار شهرياً. في الوقت الذي تقارب ٣٠٠٠-٤٠٠٠ دولار في بريطانيا و٦٠٠٠ دولار في الولايات المتحدة الأمريكية، مقابل ٧٥٠٠ - ٨٠٠٠ دولار في اليابان. وهذا يعني أن إدارة الشركة الدولية يجب أن تأخذ ذلك بالحسبان عند تحديد علاوات تكاليف المعيشة بالنسبة لمديريها وموظفيها العاملين في الخارج، وطبقاً لأحد التقارير المقارنة لمجموعة كبيرة من المدن على أساس تشكيلة سلعية ضمت / ٢٠٠ / سلعة معتبراً مدينة

نيويورك كمدينة الأساس (١٠٠٪) فإن تكلفة المعيشة في العديد من دول العالم مبنية في الجدول رقم ٩/ كما وردت في صحيفة الشرق الأوسط بتاريخ ١١/٤/١٩٩٩.

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

#### جدول رقم ٩/ تكاليف المعيشة في بعض المدن المختلفة

والسبب الأساسي في ارتفاع تكاليف المعيشة في اليابان يعود لمحدودية المساحة وكثافة السكان واستيراد العديد من السلع. أما بالنسبة للمدن الصينية فيعود الغلاء لقلّة المساكن وارتفاع أسعار الخدمات، أما في روسيا فيعود السبب لطبيعة التحويلات الاقتصادية والسياسية وارتفاع نسبة التضخم وغير ذلك. جميع هذه المسائل لا بد من مراعاتها عند تحديد العلاوات الخاصة بغلاء المعيشة في هذه البلدان إذا أرادت الشركة الدولية أن تضمن المناخ الملائم لعمل مدرائها في الخارج.

إلى جانب العلاوات والعمولات وبدلات التأمين والضمان الصحي وتكاليف المعيشة فإننا نقرأ في الأدبيات الإدارية والاقتصادية أن المدراء في الدول المتقدمة وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية يحصلون على مكافآت تكاد تكون خيالية، منها ما هو على شكل رواتب ومنها على شكل مكافآت نتيجة للإنجازات التي حققوها أثناء إدارتهم لهذه الشركة أو تلك كإعطائهم حق شراء عدد من أسهم الشركة بقيمة رمزية في الوقت

الحالي يتم دفع قيمتها مستقبلاً وذلك من أجل ربط مكافأة المدراء الأمريكيان بدرجة أدائهم على اعتبار أن تحسين مستوى الأداء سيؤدي إلى رفع قيمة حقوق المساهمين نتيجة لارتفاع أرباح الشركة وهذا بدوره سيزيد من قيمة السهم الحقيقية في أسواق المال.

وحسب ما ورد في كتاب إدارة الأعمال الدولية للدكتور أحمد أحمد فإن مكافأة مدير شركة والت ديزني بلغت في نهاية عام ١٩٩٨/٥٧٦ مليون دولار منها ٦/ مليون فقط كراتب، وكانت مكافأة جاك ولش مدير شركة جي إي/ ١١٧ مليون دولار. وقد لا تبدو هذه المكافآت مبالغاً فيها حيث أن قيمة شركة جنرال إلكتريك ارتفعت من ٩٨/ بليون عام ١٩٩٥ إلى ما يزيد عن ٣٣٣/ بليون دولار في عام ١٩٩٩ في عهد مديرها الجديد.

لكن بعض الدول الأوروبية والآسيوية كاليابان مثلاً تضع قيوداً على منح المكافآت العالية للمدراء ولا تجيز لهم حق تملك أسهم كمكافأة إلا في حدود ضيقة تجعل إجمالي المكافآت المدفوعة للمدير الأوروبي لا توازي حتى نصف المكافآت التي يحصل عليها المدير الأمريكي في أحسن الحالات. في الفترة الأخيرة بدأ هذا الوضع يتغير في أوروبا لجهة زيادة مكافآت المدراء وربطها بمستويات الأداء وإعطاء المدراء خيارات الحصول على الأسهم نظراً لاشتداد المنافسة في الأسواق الدولية التي تتطلب البحث عن الكفاءات النادرة والمتميزة في أوساط المديرين الدوليين وإعطائهم المزيد من المكافآت المادية في ضوء النتائج المحققة.

#### الرابعة - مخصصات التأمين والبطالة والتقاعد:

تمنح في العادة الشركات الدولية تعويضات كبيرة على شكل تأمين على الحياة والصحة وضد العجز وتأمين الرعاية طويلة المدى. وتقوم الشركات بدفع معظم تكاليف الأقساط، حيث بلغت قيمتها مع بداية عقد التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي ٢٠٠/ مليار دولار.

كما ويسود في الدول المتقدمة أيضاً مجموعة قوانين وأنظمة بإنشاء نظام صناديق خاصة لتمويل البطالة يتم بموجبه صرف تعويضات للعاملين الذين يتم تسريحهم من الخدمة أو الذين تركوا وظائفهم. ويتم تمويل صناديق البطالة عن طريق الشركات والمؤسسات التي تدفع ضريبة تتناسب مع عدد العاملين لديها، وتختلف أنظمة صرف تعويضات البطالة من بلد لآخر ومن شركة لأخرى وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة التي تحكم هذا النشاط.

أما التقاعد فيتم توزيعه من خلال صناديق التقاعد التي يتم إحداثها في الدول والتي تمول عن طريق قيام الشركات بدفع نسبة معينة من راتب كل العاملين، ويقابله جزء آخر

من راتب الموظفين. وهذا النوع من الأنظمة سائد في غالبية دول العالم ومنها الدول العربية، بما في ذلك المؤسسات والشركات الحكومية وكذلك شركات ومكاتب القطاع الخاص والمشارك من خلال ما يسمى بقانون التأمينات الاجتماعية.

بعض الشركات الدولية تتيح حرية الاختيار للعمال المتقاعدين إما الحصول على تعويضات أو رواتب شهرية بصورة نقدية أو الحصول على بعض الأسهم والسندات بدلاً من النقدية، والتي تدر عليهم أرباحاً بصورة سنوية. وقد طرحت بعض الشركات الدولية الأمريكية نسبة معينة من أسهمها للموظفين العاملين لديها بصورة مجانية، وذلك من أجل تحويل العاملين والموظفين إلى شركاء حقيقيين في الشركة، وهذا الإجراء ساعد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة في هذا النوع من الشركات قدر بحوالي ٢٥٪ سنوياً.

في سبيل تأمين الراحة النفسية للعاملين ومن أجل زيادة إنتاجيتهم فقد بدأ العديد من الشركات بتقديم خدمات رعاية الأطفال والمسنين ومزايا أخرى مثل العطلات والإجازات المرضية والاعتيادية المدفوعة الأجر، وتقديم القروض للأغراض التعليمية بالنسبة لأفراد العاملين والحسابات والسيارات الشخصية أحياناً وتقديم العديد من الاستشارات المالية والقانونية وعضوية النوادي والمساعدة في تأمين المسكن المناسب وغير ذلك.

في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت تؤثر البيئة السياسية في طبيعة العلاقة بين المحاور الرئيسية الثلاثة وهي الحكومة والإدارة والعاملين، ففي بعض البلدان تأخذ العلاقة بين العمال والإدارة شكل التحدي والمواجهة في مجالات الرواتب والأجور والتعويضات والإجازات والضمان الاجتماعي والصحي والحفاظ على البيئة وغير ذلك. كما هو الحال في المملكة المتحدة مثلاً حيث الصلة ضعيفة بين النقابات والتوجهات السياسية مما يؤدي إلى تصعيد حركة الإضرابات والتظاهرات التي تلحق الخسارة بالعمال والإدارة على حد سواء.

وبالتالي على الشركات الدولية أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقة السائدة في البلد المضيف بين العمال وإدارتهم ومعرفة دور الحكومة وتوجهاتها بهذا الخصوص، ففي العديد من دول العالم للنقابات دور قوي ومؤثر إذ يشارك العمال في عضوية اللجان والمجالس الإدارية والإنتاجية ويساهمون في صياغة السياسة العامة للشركة واتخاذ القرارات الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات والضمان الصحي والاجتماعي ووضع قواعد الفصل والتسريح وتحسين الأداء في الشركة وتوزيع الأرباح ومسائل التوسع أو إغلاق المصنع. وتبين قوة العمال

والمجالس التي يشاركون فيها من بلد لآخر حيث يكون دورها أساسياً في غالبية الدول الأوروبية باستثناء بريطانيا وفرنسا وبعض الدول الإسكندنافية.

الوضع مختلف في اليابان حيال هذا الموضوع حيث أن العامل يعتبر نفسه جزءاً لا يتجزأ من الشركة التي يعمل فيها وبالتالي لا توجد علاقات عدائية أو استنزافية بين العمال والإدارة، ويتم إشراك العمال فيما يسمى بدوائر الجودة التي تناقش مشاكل العمل.

في البلدان العربية بشكل عام توجد قوانين تحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمالين وتحفظ حقوق الطرفين وتتجاوز هذه القوانين في كثير من الدول لصالح العمال، كما هو الوضع في سورية، وقوانين الشركات والمؤسسات العامة تحتم إشراك ممثلي العمال في اللجان والمجالس الإدارية والإنتاجية حيث يساهمون بشكل فعال في صياغة سياسات الشركات وصنع القرارات الهامة.

بدأت منذ عقود خلت تظهر منظمات دولية وإقليمية غايتها الأساسية الدفاع عن حقوق ومصالح العاملين في الدول والشركات التي لا تتصف بالعاملين، مثل منظمة العمل الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى إعداد قواعد إرشادية يتقيد بها مدراء الشركات الدولية وغير الدولية وخاصة الشركات متعددة الجنسية بالتعاون مع النقابات العمالية والمهنية لجعلها قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، لكن بصورة تطوعية واختيارية على اعتبار أن جميع هذه المنظمات لا تملك سلطة الإلزام بتطبيق الإرشادات والتوصيات.

لكن النزاعات والصراعات لا تزال مستمرة بين العمال وتنظيماتهم النقابية من جهة والشركات الدولية من جهة ثانية، حيث تقف النقابات المحلية ضد استثمارات الشركات الخارجية لأنها تقلل فرص العمل وتزيد البطالة في البلد الأم، كما تقوم الشركة الدولية بتوفير متطلبات السوق في البلد الأم من إنتاجها في البلد المضيف في حال توقف العمال عن العمل في البلد الأم احتجاجاً على سياسات الشركة مما يضعف الموقف التفاوضي للنقابات العمالية مع الإدارات.

وكذلك الأمر بالنسبة للعمال في البلد المضيف فإنهم يعانون من عدم إشراكهم في رسم سياسة الشركة على اعتبار أن التعليمات والخطط والبرامج يتم تنسيقها عادة مع رئاسة الشركة في البلد الأم مما يفرض على الاتحادات العمالية في مختلف دول العالم العمل على إيجاد صيغة تعاونية تنسيقية فيما بينها، إلا أن النتائج على أرض الواقع لا تزال

غير مشجعة سيما وأنه في ظل الإنتاج الاقتصادي الدولي والتحرر التجاري العالمي وسيادة منطق منظمة التجارة العالمية والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية وهيمنة الولايات المتحدة الأمريكية على النظام العالمي الجديد قلب الطاولة رأساً على عقب واختلطت الأوراق ببعضها وأصبحت المسألة بحاجة إلى إعادة صياغة جديدة على أسس جديدة لكافة السياسات الخاصة بالعمال ونقاباتهم وحقوقهم داخل وخارج حدود الدولة الجغرافية.

ومع كل هذا فإن الاتحادات العمالية والنقابات المهنية تستمر في التفاوض مع إدارات الشركات الدولية والمحلية في سبيل الوصول إلى اتفاق مشترك يحقق مصالح كافة الأطراف في العملية الإنتاجية ولكن في حين فشل المفاوضات فإن الخيارات المتاحة أمام العمال واتحاداتهم النقابية هي التالية:-

أ - الإضراب والاعتصام : وهو من الأسلحة المؤثرة والفاعلة التي تؤدي إلى التوقف المؤقت عن العمل ( قد يستغرق أحياناً الإضراب شهراً أو أكثر) من أجل إخضاع الإدارة للقبول بشروط العمال، إذ لا تستطيع الشركة التوقف طويلاً عن العمل لأن ذلك يكيدها خسائر فادحة مالية ومعنوية، وقد حددت بعض الدول مدة قصوى هي/٨٠/ يوماً لاستمرار الإضراب لابد بعدها من تعليق الإضراب بقوة القانون.

ب - مقاطعة بضائع الشركة ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها من قبل الاتحاد العمالي والمتعاطفين معه، ويعتبر هذا السلاح غير المباشر وسيلة لا تقل فعالية عن أسلوب الإضراب المباشر.

ت - استخدام النفوذ المالي والتأثير السياسي للاتحادات العمالية التي تحتكم على مئات المليارات من الدولارات، كما هو الحال في أمريكا حيث يوجد في صناديقها الخاصة معاشات أعضائها الموظفة في بعض المصارف، إذ تهدد الاتحادات العمالية بسحب أرصدها من المصارف التي لا تتعاون معها في تحقيق أهدافها، كما تمارس النقابات دوراً سياسياً من خلال دعمها لبعض المرشحين الموالين لسياساتها والمدافعين عن مطالبها.

ث - الترويج والدعاية للقضايا العمالية من خلال حملات محلات الترويج المكثف التي يتم تخطيطها وتنفيذها عبر وسائل الإعلام المختلفة للتأكيد على عدالة وموضوعية قضيتهم تجاه الشركات الدولية أو المحلية التي لا تصفهم، كما يوجهون حملاتهم الدعائية ضد الشركات التي لا تستجيب لمتطلباتهم مما يضعف مواقف هذه الشركات في الأسواق الداخلية والخارجية.

لكن الشركات قد تتخذ بعض التدابير المضادة ومنها: استخدام الخارجين عن الإضراب - منع الموظفين النقابيين من دخول الشركة - استخدام الأحكام القضائية لإعادة العمال للشركة - استخدام أسلوب الاتفاقيات التعاونية فيما بين الشركات التي تواجه حملات إضراب واعتصام في أوقات متباينة، أي مد يد العون للشركة التي يضرب عمالها عن العمل، ويعتبر هذا الأسلوب شكلاً من أشكال التأمين ضد الإضراب لمساعدة الشركة على مواجهة التحدي العمالي.

## ٥- التحديات المعاصرة لتحفيز العاملين:

بما أن التحفيز من العناصر الرئيسية التي يركز عليها المديرون في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء النظام الإداري - الإنتاجي بالكامل، فإنه لا بد لهؤلاء المدراء الدوليين بشكل خاص والمحليين بشكل عام من الأخذ بعين النظر مجموعة من التحديات التي تواجههم في مسألة التحفيز وهي:

- :

نظراً للتباين في نسب زيادة قوة العمل في البلدان المختلفة، حيث أنها ضعيفة في البلدان المتقدمة وتقارب الـ ١٪ فيما تتراوح ما بين ٢-٣٪ سنوياً في الدول النامية مما يحتم على المديرين الدوليين ووفقاً لظروف كل بلد تحديد الأنماط التحفيزية للعاملين والعمل على استقطاب ذوى المهارات العالية منهم والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، كما ويتقلص حجم العاملين من الشباب في الدول المتقدمة وتزداد نسبتهم في الدول النامية بسبب معدلات النمو السكاني العالية نسبياً، في الوقت الذي يرتفع متوسط عمر دخول العامل إلى مجال العمل بسبب التعليم المهني والجامعي والعالي - مما يقلص عدد السنوات الإجمالية الوظيفية للأفراد بسبب الخروج المبكر على المعاش أيضاً، فمثلاً مدة العمل الكلية للعامل أو الموظف في الدول النامية تبدأ من سن ٢٠-٢٥ سنة وتنتهي عند سن ٦٠ سنة، بينما في الولايات المتحدة تبدأ فترة العمل بالمتوسط منذ عمر ٢٩ سنة وتمتد حتى سن ٥٥-٦٠ سنة. وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية يجب أن تهتم بهذه المسألة لجهة توفير العمالة الماهرة المطلوبة، كما وأن تصاعد نسبة دخول المرأة إلى ميادين العمل في الدول المتقدمة والنامية خلق فرصاً جديدة أمام الشركات لتشغيل النساء في بعض الأعمال المرنة التي لا تحتاج إلى دوام طويل، وهناك أيضاً مسألة أخرى على جانب كبير من الأهمية وهي مسألة هجرة العمالة من الدول النامية إلى المتقدمة مما يعقد مسألة إيجاد كوادر

مؤهلة في البلدان المضيفة النامية بالنسبة للشركات الدولية الواحدة للعمل في هذه الدول. وهذا بدوره يحتم الاعتماد على كوادر البلد الأم التي تكون عادة تكاليف تشغيلها مرتفعة جداً بالقياس مع تكاليف تشغيل عمالة البلد المضيف.

إذن الاتجاهات التي لا بد من مراعاتها من قبل إدارات الموارد البشرية على الصعيد

الدولي هي:

#### ❖ المراحل العمرية لقوة العمل:

حيث تختلف من بلد لآخر وفق معدلات النمو السكاني السائدة في مختلف المراحل، لأن بعض الدول كانت في فترة ما مهتمة بزيادة أعداد سكانها وإدخال قوة عمل جديدة إلى سوق العمل بينما أصبحت الآن بفضل التخطيط الأسري تجنح إلى تخفيض عدد الأولاد مما أدى إلى انخفاض معدلات النمو السكاني في الدول المتقدمة ما بين السلبى والواحد بالمائة في أحسن الحالات، لذا أصبحت الدول المتقدمة مهتمة الآن بزيادة معدلات الولادات في الوقت الذي تكافح وتخطط الدول النامية لتقليص نسبة النمو السكاني. إن هذه المفارقة لا بد من دراستها من قبل شركات الأعمال الدولية في سبيل تأمين احتياجاتها من العمالة في المراحل العمرية التي تتصف بتنامي القدرة على الإنتاج. إن هذا الوضع خلق نوعاً من المنافسة فيما بين قوى العمل التي تجاوزت سن الأربعين وتلك التي تدخل الآن إلى سوق العمل حيث لكل فئة منها متطلباتها واحتياجاتها ونظرتها الخاصة إلى العمل والمستقبل.

#### ❖ تعاظم نسبة النساء في قوة العمل:

بحيث تصبح القرارات الخاصة بالتشغيل تراعي الاحتياجات الفعلية لأعضاء الأسرة ومساعدة الموظفين على خلق نوع من التوازن بين احتياجات العمل ومتطلبات رعاية الأسرة من حيث رعاية الأطفال ومنح الإجازات لأحد الوالدين واعتماد جداول عمل مرنة وجزئية أو من خلال ممارسة العمل في المنزل بواسطة الحاسب الآلي وغير ذلك.

#### ❖ البروز المؤثر للاختلاف الثقافي:

إن الشركات الدولية التي تقدم على تشغيل تشكيلة واسعة من العمال والمدراء الذين ينتمون إلى ثقافات وأنماط سلوك وعادات وتقاليد مختلفة، واتجاهات نحو العمل ليست موحدة ومهارات أيضاً مستقاة من منشآت ومدارس ومراكز وجامعات تعليمية متباينة، فإن إدارات هذه الشركات تجد نفسها أمام تحد كبير يتمثل في ضرورة إنشاء قنوات اتصال

وتواصل تساهم في خلق التعاون أو التنسيق فيما بين هؤلاء الأفراد من أجل تشكيل نسيج إنتاجي وتنظيم إداري متجانس أو متشابه أو حتى متقارب في فهمه لأهداف ورسالة وثقافة الشركة، ومن ثم العمل على تنفيذها بأعلى كفاءة ممكنة، وإن نجاح المديرين في هذا الأمر سيقود بكل تأكيد إلى الحصول على مصنع للأفكار والمبادرات والإبداعات التي تعود لأفراد ينتمون إلى جنسيات وأعراق وثقافات مختلفة.

وقامت بعض الشركات الدولية بمعالجة موضوع الاختلاف الثقافي عن طريق إقامة دورات وبرامج تدريبية خاصة في سبيل الاستفادة من هذا التباين وتوظيفه لخدمة الأهداف العامة للشركة.

- :

بما أن الأوضاع الاقتصادية تتغير وتتطور باستمرار، منها ما يتصل بالأسواق والمنافسة والإنتاج والتمويل، والتقدم التقني والعلمي، وفي أساليب التنظيم والإدارة مما يؤثر على الاقتصاد الكلي على صعيد كل بلد من وجهة نظر شمولية. وهذا بدوره يحتم على المدراء الدوليين والمحليين رصد هذه التطورات والعمل على الاستفادة منها في نشاطات شركاتهم.

ويترافق هذا التغير في الأوضاع الاقتصادية مع تغير مرتبط بالأفراد وبعلاقتهم بالشركة التي يعملون فيها، حيث تختلف درجة الولاء للمنظمة من بلد لآخر ومن شركة لأخرى ومن فرد لآخر تبعاً للثقافة السائدة في هذا المجتمع أو ذاك، وتبعاً لعلاقة الشركة بالعاملين لديها وسعيها لتحقيق ورعاية مصالحهم الحالية والمستقبلية من خلال توفير الإحساس لهم بالأمن والطمأنينة والاستقرار وضمان الترقى في السلم الوظيفي بعيداً عن اعتماد سياسات التسريح التي تعتمدها بعض الشركات لأسباب مختلفة والتي تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل وإلى إضعاف الولاء.

ومن الملاحظ أن العامل أصبح يتحول من شركة لأخرى عدة مرات خلال حياته الوظيفية بينما لا يزال الموظف الياباني يعتبر أنه لا بد أن يدخل إلى الشركة مع بداية حياته العملية ويخرج منها على المعاش، ولقد بينت بعض الدراسات الأمريكية على أن انخفاض ولاء الشركة للعاملين لديها يتولد عنه انخفاض مقابل لولاء العاملين تجاه الشركة، إذ يمكن استعادة هذا الولاء عندما تدرك الإدارة بأن العاملين يعدون مورداً له قيمة تفوق قيمة التجهيزات الرأسمالية.

كما أن التقدم التقني والتحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الخدمي قد أدى إلى الاستغناء عن خدمات الملايين من العمال نظراً لاستخدام الروبوت الآلي والحاسب في التصميم وتنفيذ العمليات الإنتاجية وأضحى دور الإنسان هو المصمم والمخترع للآلة والمراقب على أدائها، وهذا النوع من الأعمال فرض مهارات فنية وتقنية عالية قد يفترق إليها العمال السابقون مما يتطلب العمل على إعادة تأهيلهم أو تحويلهم لأعمال أخرى أو القيام بتسريحهم، وكما تلجأ الشركات الآن لاعتماد جداول العمل المرنة واستقطاب خيرة الخبرات مع الاهتمام المتزايد بالتأهيل والتدريب المستمر الذي يتطلب المزيد من الاستثمارات في الموارد البشرية.

- :

إن عدم الإحساس بالأمان والاستقرار وإمكانية الترقى الوظيفي ستقود بكل تأكيد إلى تراجع مستويات الأداء والإنتاجية على مستوى الشركة بشكل عام وإلى زيادة معدلات دوران اليد العاملة بحثاً عن فرص أفضل تحقق للإنسان أهدافه وطموحاته. ولهذا بدأت بعض الشركات بتطبيق سياسة الترقية الوظيفية الأفقية والشاقولية بدلاً من التفكير فقط بالارتقاء نحو قمة الهرم الإداري أو الفني. والترقية الأفقية الشاقولية تعني إمكانية الفرصة للأفراد بالانتقال والتحول إلى أعمال أخرى بنفس المستوى من الأهمية في التنظيم الإداري مما يساعد على تجديد النشاط من خلال تغيير بيئة العمل الضيقة والبحث عن وسائل جديدة ومبتكرة تمكن من تحقيق إنجاز أفضل. وهذا يعني اكتساب مهارات جديدة وتحقيق التوسع في الانتشار داخل الشركة ثم يأتي بعد ذلك الترقى التدريجي نحو قمة الهرم في حال توفر مقومات الارتقاء.

ولابد أيضاً لإدارة الشركة على الصعيد الدولي من التركيز على تعديل ثقافتها النمطية باتجاه إعطاء العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية لرفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار على الصعيد الفردي وعلى صعيد الفريق المتعاون. وفي حالة عدم توفر الأمان والاستقرار فإن روح المبادرة والابتكار ستقل أو تغيب وهذا بدوره يؤدي إلى إضعاف الشركة وقدرتها التنافسية بسبب عدم تمكنها من الإنجاز المتميز، لذا لابد من توفير الإحساس للجميع في الشركة بأن لكل منهم مجدافه الخاص في مركب الشركة الذي يجب أن يكون اتجاهه دائماً نحو تحقيق الأهداف العليا للشركة التي ستؤدي حتماً إلى تحقيق أهداف كل من العاملين.

ومن المفيد في ختام هذا الفصل الإشارة إلى مجموعة من أساليب تحفيز العاملين الإضافية التي تعتمد عليها الشركات الدولية في سبيل تعظيم عوائدها ومنافعها ومن أهمها:

- ١ - وضع أهداف دقيقة وواضحة وطموحة ومثيرة للتحدي شريطة أن تكون قابلة للتنفيذ على مستوى الأفراد والجماعات التنظيمية، وعلى أن يشارك الأفراد في صياغة هذه الأهداف.
- ٢ - التركيز على الجوانب السلوكية والمعنوية في التحفيز على شكل ثناءات وهدايا وميداليات ورحلات وضياف شرف وغير ذلك بالنسبة للمتفوقين من العاملين مما يؤدي إلى تعديل في سلوكياتهم وتشجيعهم على الأفعال الإيجابية.
- ٣ - اعتماد سياسات التدريب والتأهيل المستمر للعاملين نظراً للتقدم الكبير في قوى ووسائل الإنتاج لكي يبقى الموظفون على تواصل دائم مع الإنجازات التقنية والعلمية في ميادين اختصاصاتهم ومما يحقق لهم الأمان والاستقرار.
- ٤ - الاهتمام بتوسيع دائرة الاستفادة من معارف وخبرات العاملين في الشركة وتوفير إمكانية ممارسة الأعمال المختلفة أو المتكاملة بدلاً من الاكتفاء بتنفيذ حركة واحدة وبصورة مستمرة.
- ٥ - توسيع نظام جداول العمل المرنة التي تناسب شريحة واسعة من العاملين وأصحاب الشركات وخاصة بالنسبة لبعض الأعمال التي لا تتطلب الانتظام والاستمرارية في العمل.
- ٦ - ممارسة العمل عن بعد كأن يقوم الإنسان بأداء مهمة معينة وهو في منزله من خلال استخدام حاسبه الشخصي أو بعض وسائط الاتصال الأخرى التي ترتبط بمكاتب صاحب العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويوفر نفقات النقل والتأثير.
- ٧ - اعتماد نظام المشاركة في العمل بدلاً من تسريح العامل ( تخفيض ساعات العمل اليومي مقابل تخفيض الأجر)، كما ويمكن أن يشترك أكثر من شخص في وظيفة واحدة يتم توزيع عائداتها عليهما.
- ٨ - المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تشكل اهتماماً مشتركاً بين العاملين والإدارة.
- ٩ - المشاركة في المكاسب عن طريق ربط المكافآت بنتائج العمل على مستوى المجموعة.