

دور إدارة المغتربين في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات

*The role of expatriate management in improving the performance of multinational companies*هوارى فائحة^[*] & د. بشير عامر^[**]

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة سيدي بلعباس - جامعة البليدة-2- الجزائر

تاريخ النشر: 01 جوان 2018

تاريخ قبول النشر: 15 أبريل 2018

تاريخ الارسال للنشر: 09 مارس 2018

الملخص:

تقوم شركات متعددة الجنسيات بإرسال موارد بشرية إلى الخارج من أجل تسيير الشركات التابعة لها بما يتوافق مع خطتها الإستراتيجية الشاملة لمواردها البشرية. بحيث أن عملية انتقال هذه الموارد عبر الحدود تتطلب إدارة موارد بشرية خاصة تعرف باسم إدارة المغتربين مهمتها تعيين وانتقاء الموظفين للقيام بأعمال في الشركات التابعة للشركة الأم وكذا تدريبهم وتطويرهم من أجل مساعدتهم على تكيفهم مع البيئة الجديدة في البلد المضيف وهذا حتى يتسنى لهؤلاء المغتربين القيام بمهامهم على أحسن وجه ، مما يعود على شركات متعددة الجنسيات بعائد مادي مرتفع و بعائد اقتصادي يتمثل في اكتساح أسواق جديدة .

وحاولنا إبراز مهام إدارة المغتربين ودورها في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات ، بالتطرق إلى بعض النماذج الرائدة .

الكلمات المفتاحية: إدارة المغتربين ، أداء شركات متعددة الجنسيات .

تصنيف JEL : J24, M12, M10, M50, O30.

ABSTRACT

Multinational companies send human resources abroad to run their subsidiaries in line with their overall strategic human resources plan. The cross-border movement of these human resources requires a special human resources department known as expatriate management, whose task is to recruit and select staff to carry out business in multinational companies , As well as their training and development in order to help them adapt to the new environment and this so that these expatriates to carry out their tasks in the best way, which is due to multinational companies with high return on investment.

We tried to highlight the functions of the expatriate management and its role in improving the performance of multinational companies by addressing some of the leading models.

Keywords : expatriate management ,the performance of multinational companies. **Classification Jel :** J24, M12, M10, M50, O30.

تمهيد :

نظرا للمنافسة الشرسة على الصعيد الدولي ، فإن معظم شركات متعددة الجنسيات تسعى للحصول على موارد بشرية معرفية دولية منخفضة التكلفة للحفاظ على قدرتها التنافسية باعتبارها — الموارد البشرية — هي موارد غير قابلة للتقليد . وفي معظم الحالات ، يتألف فريق الإدارة العليا لهذه المصانع من مغتربين ويعتبر الاحتفاظ بهم من أكثر القضايا تحديا في إدارة المغتربين في هذه الشركات.

وفي هذا الإطار تعالج هذه الدراسة تأثير إدارة المغتربين في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات من خلال طرح الإشكالية الآتية : **كيف يمكن أن تساهم إدارة المغتربين في تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات ؟ ؟ .**

وقصد الإجابة على هذه الإشكالية ، قمنا بتقسيم دراستنا إلى : ثلاث محاور أساسية ، المحور الأول يعالج مفهوم إدارة المغتربين ومكانتها في شركات متعددة الجنسيات . أما المحور الثاني فيتطرق إلى قياس أداء شركات متعددة الجنسيات . أما المحور الثالث فيتناول مساهمة إدارة المغتربين في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات .

المحور الأول : إدارة المغتربين ومكانتها في شركات متعددة الجنسيات

(*) : fatiha-houari@hotmail.fr & (**):bameur@outlook.fr

لقد تعاضمت أهمية العنصر البشري لأي منظمة سواء كانت تمارس نشاطها محليا أو دوليا في الامونة الاخيرة نتيجة الاستخدام المتزايد للمعرفة و التكنولوجيا ، كما أن العنصر البشري هو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى استغلالا أمثلا . كما أن للبيئة دورا أساسيا في مدى نجاح مدير ما في أدائه لمهامه ، ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالمديرين الدوليين ، فالمدير الذي ينجح في إدارة منظمته في بلده قد ي فشل في إدارة منظمته ماثلة في بلد آخر ، بسبب اختلاف المؤثرات البيئية.

أولا : تعريف إدارة المغتربين

يمكن تعريف إدارة المغتربين على أنها "عملية تدبير واستقطاب واستخدام الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف التوجه العالمي للشركة" [†].

وتعرف إدارة المغتربين بأنها : "تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية ، ومتعددة الجنسيات ، والعالمية ، وتعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية ، وتشمل استقطاب العاملين والاختيار والتعيين والتعويض ، والتدريب ، والتطوير ، والترقية وتنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الإستراتيجية الشاملة للشركة وبتناغم عال معها " [‡]. كما يوجد من يعرفها بأنها : هي عملية التعيين والتخصيص والاستخدام الفعال للموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات [§]. بالتمعن في هذه التعاريف يمكن التوصل إلى أنها تشترك في القول أن "إدارة المغتربين هي مجموع العمليات و الأنشطة التي تقوم بها الشركات الدولية أثناء ممارسة أعمالها الدولية وذلك بغرض صنع وصياغة قرارات إستراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها".

ثانيا : أهمية إدارة المغتربين

تكتسب إدارة المغتربين أهمية خاصة في شركات متعددة الجنسيات وذلك بسبب:

- اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة يمكنها اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا.
- اختلاف النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المناطق التي تمارس فيها شركات متعددة الجنسيات أعمالها.
- زيادة مخاطر الاستثمارات في البيئة الدولية.

ثالثا : خصائص إدارة المغتربين

تتميز إدارة المغتربين عن إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي بعدة مؤشرات وهي :

- البعد الاجتماعي والثقافي والحضاري والقيم والعادات والتقاليد التي تنعكس على سلوك العاملين في المنظمة.
- البعد المرتبط بالأنشطة والوظائف حيث تختلف طبيعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد العاملون في إدارة الموارد البشرية المحلية والعاملون على مستوى إدارة المغتربين من إجراءات تعيين وجذب وأساليب تدريب ودعاية صحية وإسكان وغيرها.
- البعد المرتبط بالمخاطر الأمنية والسياسية والتي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين.
- جمع المعلومات : تختلف المعلومات التي تجمعها شركة دولية في البيئة الداخلية (المحلية) عن المعلومات التي تجمعها عن الأفراد في البيئة الخارجية (الدولية).

رابعا : وظائف إدارة المغتربين

توجد ثلاث وظائف أساسية لإدارة المغتربين في شركات متعددة الجنسيات وهي :

1. التعيين والاختيار :

إن عملية اختيار المغتربين للقيام بأعمال خارج حدود الدولة الأم أمر بالغ الأهمية من منظور التكلفة ، سواء بالنسبة للشركة أو الفرد. تستخدم مختلف الشركات إجراءات اختيار مختلفة ، أحد الإجراءات الشائعة المستخدمة عند اختيار المرشحين هي على سبيل المثال مقابلة مع كل من المرشح وأفراد أسرته ^{††}. يوجد العديد من المعايير المستخدمة في الاختيار ، على سبيل المثال الكفاءة التقنية للمرشحين ، مهارات المرشح في التعامل مع العلاقات مع الناس من الثقافات الأخرى. ويصبح هذا المعيار أكثر أهمية في البلدان المختلفة ثقافيا. وهناك معايير أخرى يشيع استخدامها من قبل شركات متعددة الجنسيات تتعلق باستحقاق المرشح والقدرة على التعامل مع اللغة الأجنبية وإذا كان يمتلك خصائص شخصية مناسبة.

[†] طارق علي جبار ، إدارة الأعمال الدولية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، ص 82.

[‡] زكرياء الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي ، ص 74.

[§] Dr.Shymal Gomes , International human resource mangement (IHRM) , p02.

^{**} زاهد محمد ديري ، إدارة الأعمال الدولية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 77.

^{††} Medich, F. H. (1995). The management of expatriates: Implications for agribusiness. New York: Jul/Aug 1995. Vol. 11, Iss. 4; p 383 .

ويمكن أن يكون للأخطاء في عملية الاختيار أثر سلبي على نجاح عمليات المنظمة في الخارج، وبالتالي من الضروري اختيار الشخص المناسب للمهمة.^{##}

2. التدريب والتطوير الدولي :

وبمجرد اختيار الموظف لمنصب المغتربين، فإن الخطوة التالية هي التدريب قبل المغادرة. والغرض من التدريب قبل المغادرة هو تحسين مهارات العمل الحالية للموظفين والسلوك وتكيف المغتربين إلى متطلبات المعيشة والعمل في بيئة أجنبية. وقد أنشأت المزيد من شركات متعددة الجنسيات مدارس مراكز تدريب داخلية خاصة بها، مثل ماكدونالدز وموتورولا والت ديزني. ويتعلق الكثير من التدريب بتنمية الوعي الثقافي ومساعدة المغتربين على مواجهة أحداث غير متوقعة في ثقافة جديدة. ويشمل برنامج التدريب الفعال قبل المغادرة الذي يوفر للمغتربين انتقالا سلسا إلى موقع أجنبي عدة مكونات مثل التدريب على التوعية الثقافية والزيارات الأولية وتعليم اللغة والمساعدة في المسائل اليومية العملية. إن الاستعدادات أو التحضيرات الثقافية تمكن المغتربين من التغلب على الصدمات الثقافية بسهولة أكبر ومساعدة المغتربين على خلق توقعات أكثر واقعية في محيط ثقافي مختلف.^{§§}

إن شركات متعددة الجنسيات قد تحتاج إلى إيجاد طريقة فعالة لتدريب المغتربين من خلالها قد تكون قادرة على تطوير العديد من مهارات التعلم الخاصة قبل تعيينهم في الخارج. وبخلاف ذلك، قد تضطر شركات متعددة الجنسيات إلى إرسال العديد من المغتربين إلى الخارج والانتظار لمدة أربع سنوات على الأقل حتى يتكيف المغتربون مع البلد المضيف ويطرحون القدرات الضرورية.^{***}

3. التعويضات الدولية :

تعرف التعويضات الدولية على أنها 'توفير مكافآت نقدية وغير نقدية، بما في ذلك الراتب الأساسي، والمنافع، والضمانات، والحوافز طويلة الأجل وقصيرة الأجل، التي يقدرها الموظفون وفقا لمساهماتهم النسبية في أداء شركات متعددة الجنسيات. والاستراتيجيات الدولية للتعويضات المستخدمة في شركات متعددة الجنسية هي متأثرة بعدة عوامل داخلية وخارجية. العوامل الداخلية التي تؤثر على إستراتيجية التعويض الدولية هي على سبيل المثال الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتوجه نحو الأهداف في الشركة الأم. والعوامل الخارجية هي، على سبيل المثال، خصائص سوق العمل والثقافة المحلية ونوع الصناعة.⁺⁺⁺

4. تقييم أداء المغتربين

من المهم أن يؤخذ في الاعتبار عند تحديد أداء المغتربين تأثير خمسة متغيرات والعلاقة بين هذه المتغيرات. هذه المتغيرات الخمسة هي: حزمة تعويضات المغتربين والتكيف الثقافي للمغتربين وأسرههم ومهام التكليف ودور المغتربين والدعم من الشركة الأم والبيئة الفرعية التي يتم فيها الإحالة.

يتم تكليف المغتربين بمهام دولية ذات مهام وأدوار محددة للقيام بها. أربعة أدوار مشتركة بين المغتربين في المهمة الدولية هي: الرئيس التنفيذي الذي يشرف على العمليات الأجنبية ويوجهها. ويتمثل الدور الثاني في إعادة إنتاج (استنساخ) الهيكل الذي يحاول إعادة تنظيم جزء من عملية الشركة التابعة ويكون هيكل العملية متماشيا مع عملية الشركة وهيكلها. والثالث هو أداة حل المشكلات التي يتم إرسالها إلى شركة تابعة لتحليل وحل مشكلة معينة، والدور الأخير هو قيام المغتربون بمهام وظيفية في الشركات التابعة.

ترجم أهداف الشركة إلى معايير تقييم أداء المغتربين لقياس أداء المغتربين وتحديد كيفية الوصول إلى هذه المعايير وغالبا ما تستخدم ثلاثة أنواع من الأهداف كأساس للأداء. وتمثل هذه المعايير في: مهارات اتخاذ القرار في الخارج ومهارات الاتصال، والنمو الشخصي، والافتتاح الإنمائي على التغيير والقدرة على مواجهة الإجهاد. وينبغي أن تستوفي المعايير المستخدمة لتقييم أداء المغتربين معايير الشركة الأم في السياق الثقافي للبلد المعني. الصعوبة هنا هي أن معايير الأداء المستخدمة في البلد الأم قد لا تكون مناسبة في البلد الأجنبي.⁺⁺⁺

أنه غالبا ما يكون المقيّمون لأداء المغتربون من مسؤولي الموارد البشرية الذين ينشطون في الشركة الأم بالتالي ليس لديهم القدرة على إجراء ملاحظات متكررة حول عمل مسؤولي عمال المهام الدولية. هنالك ثلاثة خصائص أساسية من أجل التقييم: الثقة، الصحة و البعد النسبي على التحيز، بالإضافة إلى التقييم العملي للأداء.

أولا: يجب على المقيمين فهم الأهداف المرجوة من كل وظيفة محددة، و بما أنّ مسؤولي عمال المهام الدولية عادة ما يشغلون مناصب من مستوى إداري متوسط أو عالي، ينبغي أيضا على المقيمين شغل مناصب من نفس المستوى من أجل فهم أهداف المؤسسة المرتبطة بالمهام الدولية، و من ثم إصدار أحكام صحيحة فيما يخص أداء عمال المهام الدولية.

^{##} Briscoe, D. R. & Schuler, R. S. (2004). *International human resource management* (2nd ed.). Prentice Hall: New York

^{§§} Fink, G., Meierewert, S. & Rohr, U. (2005). *The use of repatriate knowledge in organizations*. HR: Human Resource Planning. New York: 2005. Vol. 28, Iss.4; pg. 30, 7 pgs

^{***} Yoshitaka Yamazaki, *Expatriate Adaptation: A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA*, *Management International Review*, Vol. 50, No. 1 (2010), pp. 105.

⁺⁺⁺ Harzing, A. & Ruysseveldt, JV. (2004). *International Human Resource Management*. The Cromwell Press Ltd. Great Britain.

⁺⁺⁺ Briscoe, D. R. & Schuler, R. S. (2004), *op.cit*, p31.

ثانياً: يجب أن تتاح للمقيمين فرصة مراقبة الفرد بشكل متكرر أثناء قيامه بوظيفته ، و هذا ما يجعل من غير الممكن استخدام مقيّم واحد للعديد من مديري عمال المهام الدولية ، حيث أنّه غالبا ما يتواجد المقيّم في الوطن الأم للمؤسسة ما يحول دون مراقبتهم (مديري عمال المهام الدولية) بشكل متكرر أثناء أداء عملهم.

ثالثاً: يجب التأكد من فعالية الأفراد من أجل تحديد قيمتهم داخل المؤسسة في حالة اجراء تقييم لهذه الأخيرة ، لذلك ، ينبغي أن يكون مديروعمال المهام الخارجية في منصب ملائم لتقييم النتائج المباشرة لعمالهم^{§§§}.

خامساً : التكيف الثقافي

إن فهم تأثير الاختلافات الثقافية على سلوكيات الأفراد ضرورة بالنسبة للإدارة المغتربين في شركات متعددة الجنسيات ، فإذا لم يكن المدير الدولي على معرفة ودراية بثقافات الدول التي يتعامل معها أو يعمل فيها ، فإن هذا سيؤثر حتما على مؤسسته ، ومن هنا فإن الثقافة تؤثر على النشاطات المرتبطة بانجاز الأعمال في الدولة المضيفة ، كما أنها تحدد الإطار العام لرسالات الشركات وتعكس سلوكيات الأفراد في المجتمعات.

ومن هذا المنطلق أولت الشركات الدولية اهتماما واضحا بتسيير تكيف المغتربين وذلك من خلال التسهيلات التي تقدمها لهم لكي يتكيفوا مع الحياة الجديدة وثقافة العمل في المنظمة ، هذه التكيفات ضرورية لان معظم هؤلاء يغادرون موطنهم الأصلي وعائلاتهم ليعيشوا في موطن اخر مختلف من حيث البيئة الاجتماعية والثقافية فيه وسلوك وتصرفات أهل البلد المضيف لهم.

ان التكيف بين الثقافات يرتبط بالتغيرات في المشاعر والإدراك والسلوك الذي يحدث بمرور الوقت نتيجة للتفاعل بين الأفراد والمطالب البيئية. وأضاف العديد من العلماء إلى قائمة العوامل التي تؤثر على التكيف بين الثقافات. والعوامل التي حددها هي التدريب السابق للخوض ، والخبرة السابقة في الخارج ، ومعايير اختيار المنظمات ، والخصائص الفردية ، والتكيف الأسري.

ينبغي أن تقدم إدارة الموارد البشرية في البلد المضيف المزيد من برامج التدريب والتوجيه اللغوي إلى المغتربين قبل مغادرة البلد الأم. وبعد الوصول إلى البيئة الخارجية ، تبدأ عملية التكيف الجارية. ويظهر منحني التكيف أدناه أنظر (الشكل 1.1) مختلف المراحل التي يمكن مواجهتها عند التكيف الثقافي. المرحلة الاولى وتسمى بمرحلة شهر العسل ، أو المرحلة السياحية وتتميز هذه المرحلة بان المغترب يفنن او يعجب بالبلد المضيف وخاصة عندما تقدم جميع التسهيلات له (فنادق فاخرة ، بيت كبير مجهز بالمفروشات والأدوات الكهربائية) ، ويضاف الى ذلك طبيعة البلد المضيف وشعبه المضيف ، كذلك فان الشركة تقدم للمغترب كل ما يحتاجه من دعم له ولأسرته من مدارس خاصة وتأمينات صحية وغيرها ، هذه المرحلة مدتها من شهران الى ثلاثة شهور .

ولكن مع مرور الأيام الحياة اليومية لا تبدو مثيرة ويبدأ المغترب يشعر بالحنين الى بلده وبالتالي يكون من الصعب قبول البيئة الجديدة التي تؤدي الى فترة من الأزمات وتعرف بالصدمة الثقافية وهي المرحلة الثانية ، وتسمى بالصدمة الثقافية لان المغترب يتحول من إنسان مرحب به ومهيا له كافة التسهيلات الى انسان آخر يواجه الحياة الحقيقية في البلد المضيف ، وهنا تبدأ المعاناة وتظهر علامات الاحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل . بعد أن يمر الوافدون بالمرحلة الثانية يبدأ في قبول متطلبات البيئة الجديدة ، وهي المرحلة الثالثة التي يمكن ان تسميتها مرحلة الانسحاب حيث ينسحب المغترب من المرحلة الثالثة الى المرحلة الرابعة في هذه المرحلة يبدأ المغترب تفهم عادات اهل البلد والطريقة التي يتعامل بها مع الناس ، بمعنى اخر يستوعب تدريجيا ثقافة اهل البلد وهذا العمل يتطلب جهدا كبيرا من المغترب يأخذ حوالي سنة تقريبا .⁺⁺⁺⁺

سادساً : إيجابيات ومخاطر المغتربين

1. إيجابيات المغتربين :

استخدام المغتربين في الشركات التابعة لشركة الأم قد تساعد في تشكيل روابط مستمرة مع حكومات البلدان المضيفة والشركات المحلية ، وغيرها من مجموعات المصالح. مما يعزز القدرة التنافسية للشركات العاملة في الخارج. قد يكون توظيف المغتربين في الجزء في شركات متعددة الجنسيات تحرك استراتيجي لزيادة الخبرة الدولية.

^{§§§} Jeffrey P. Shay, Sally Baack, *An Empirical Investigation of the Relationships between Modes and Degree of Expatriate Adjustment and Multiple Measures of Performance*, International Journal of Cross Cultural 2006 Vol 6(3): 277 Management.

^{****} فلاق محمد ، خرشي اسحاق ، أبعاد هوفستد الثقافية في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ، مجلة دراسات في 03التنمية والمجتمع ، العدد الثالث ، 2015 ، ص

⁺⁺⁺⁺ Wong, Annie ,Tran, Hoan , *Expatriate management How can the expatriation process be improved*, Jönköping University,2006,p27.

وهناك ميزة كبيرة لإدارة المغتربين في شركة متعددة الجنسيات تتمثل في أن الاغتراب هو أداة يمكن من خلالها للشركات الدولية الحصول على قاعدة معرفية ، هذه القاعدة المعرفية بدورها توفر ميزة تنافسية من خلال خلق كادر من المديرين التنفيذيين العالميين لهم القدرة على اقتناص الفرص الدولية.⁺⁺⁺⁺

وفيما يلي بعض الأمثلة النموذجية^{§§§§}:

في الكثير من الأسواق الناشئة ، حيث نحن منخرطون في الغالب في مشروع مشترك ، وتوفر الشركة البلد المضيف الوصول إلى الأسواق ، ونحن نوفر توريد التكنولوجيا والمهارات الإدارية. الشيء الكبير هنا هو المهارات الإدارية والخبرة التقنية. شركائنا يعرفون كيفية بناء وتشغيل شركة باستخدام 35,000 العمال المحليين. ليس لديهم أي التكنولوجيا الأصلية ذات جودة عالية. وذلك ما يريدونه منا هو التكنولوجيا. نحن نعطيهم ذلك في مقابل وجود والوصول إلى السوق. ثانياً ، إنهم يريدون أن يعرفوا كيفية تشكيل وتشغيل الشركة للمعايير الدولية الحديثة. مهارتي هي لتشغيل هذا المصنع مع 4000 شخص. هذه هي المهارة التي لا يملكها السكان المحليون. إنهم في حاجة إلى عدد قليل من العمالة الوافدة ، والناس من المركز ، من المملكة المتحدة الذين يعرفون كيفية إدارة الأمور. نحن نذهب إلى هناك لمساعدتهم على تطوير تلك المهارات. (المدير العام لشركة عبر وطنية للنفط ، والمشاريع المشتركة ، الصين)

العمالة الوافدة مكلفة جداً. ولكن بالنسبة لنا التكنولوجيا قد تتأثر سرعة التطورات. بالنسبة لنا تحمل مديري الوافدة مزيجاً معرفة ليس فقط التقنية ، ولكن أيضاً في الواقع ما يصل إلى معرفة الشركة بما في ذلك العلاقات والعلاقات الفرعية ، سواء كان ذلك في بولندا وجنوب أفريقيا ، أو بيرو. أنهم بحاجة إلى هذه المعرفة ، وهذا لا يمكن أن يتم شحنها أسفل رسالة البريد الإلكتروني. أنت بحاجة إلى الناس الذين يمكن أن تأخذ هذه المعرفة وحل المشاكل المحلية. (إدارة الموارد البشرية مركبات وقطع الغيار الشركات عبر الوطنية).

2. مخاطر المغتربين :

على الرغم من أن معظم شركات متعددة الجنسيات تعترف بالأهمية الاستراتيجية والمالية للعائدين ، فإن إدارة عملية الإعادة إلى الوطن لا تزال تشكل تحدياً كبيراً لهذه الشركات. يمكن للعائدين دعم التعلم التنظيمي عن طريق تسريع نقل المعرفة من البلدان المضيفة إلى المقر والعكس بالعكس⁺⁺⁺⁺.

يواجه العديد من المغتربين صعوبات في التكيف مع بيئة العمل في الدولة الأم عند عودتهم بسبب زيادة استقلالية الوظائف أثناء العمل في الخارج. ومن العوامل الشائعة لعدم الرضا عن عملية الإعادة إلى الوطن ، على سبيل المثال ؛ وانخفاض مستويات مسؤولية العمل في الشركة الأم ، وأقل مكانة ومركزاً في مهمتهم الجديدة في الشركة الأم ، وصعوبات التكيف مع البيئة المحلية ، ولا مزيد من الفوائد المالية. وقد تؤدي هذه العوامل إلى أن يبحث المغتربون عن وظائف أعلى أجراً في شركة أخرى. وإذا ترك المغترب المنظمة عند عودتها إلى الوطن ، فإن المنظمة تواجه فقدان المعرفة والخبرة التي اكتسبها المغتربون خلال فترة الانتداب الدولية.

المحور الثاني : قياس أداء شركات متعددة الجنسيات

أولاً : مفهوم شركات متعددة الجنسيات

لا يوجد تعريفاً موحداً للشركات متعددة الجنسيات ، فنجد على سبيل المثال تعريف أن الشركات الصناعية التي تنتج وتبيع منتجاتها في أكثر من دولة واحدة تعتبر شركات متعددة الجنسيات. المعيب في هذا التعريف هو أن صفة تعدد الجنسية مقتصرة على الشركات الصناعية فقط وليس الشركات الضخمة الغير الصناعية التي تقوم بالاستثمار في مجال الخدمات ، حيث ينبغي أن يشمل أي تعريف كل النشاطات الاقتصادية.

هناك تعريف آخر للشركات متعددة الجنسية بأنها مؤسسة أعمال تمتد فيها الملكية والإدارة والإنتاج والتسويق إلى تشريعات وطنية عديدة. يمكن القول أن اسم شركة متعددة الجنسية يطلق على شركة يكون مركزها الرئيسي داخل الدولة ولها فرع واحد على الأقل خارج الدولة. فقد تكون الشركات الدولية هي شركات تصنع داخل الدولة وتصدر الى الخارج بينما الشركات متعددة الجنسيات يكون لها فروع تصنيع في دول أخرى⁺⁺⁺⁺.

ثانياً : خصائص شركات متعددة الجنسيات

للشركات متعددة الجنسيات مجموعة من الخصائص نذكر منها⁺⁺⁺⁺:

⁺⁺⁺ Dr. Lee, Hung-Wen, National Chiayi University, Taiwan, Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment .

^{§§§§} Helen Sakho, the role of expatriate managers in global economic restructuring: some key components and restraints, centre for international BUSINESS studies.

⁺⁺⁺⁺ Paula M Caligiuri , A strategic contingency approach to expatriate assignment management , Human Resource Management Journal, Vol 17, no 4, 2007, pages 399

⁺⁺⁺⁺ عبد الرحيم فؤاد الفارس ، فراس أكرم الرفاعي ، مدخل إلى الأعمال الدولية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2013 ، ص 169.

⁺⁺⁺⁺ عبد الرحيم فؤاد الفارس ، فراس أكرم الرفاعي ، مدخل إلى الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 171.

- الحجم الهائل لتلك الشركات مقارنة ببقية مشروعات الاقتصاد الوطني للبلد.
- ميزانية وحجم المبيعات السنوية لتلك الشركات تكون في كثير من الأحيان أكبر من ميزانية دول.
- بما أن الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد بدرجة كبيرة على عوائدها من الخارج ، نسبة لدرجة اندماجها في الاستثمارات الدولية ، فان ذلك ينعكس على المؤشرات الاقتصادية الأساسية : نسبة الأصول في الخارج إلى جملة عوائد الشركة .

ثالثا : تصنيف الشركات المتعددة الجنسيات وفق معيار التوظيف :

وفق ما جاء به بيرلموتر (perlamuter) يمكن تصنيف شركات متعددة الجنسيات وفق معيار سياسات التوظيف التي تتبعها إلى الأنواع التالية :

- **الشركات التي تعتمد على نموذج التركيز العرقي (ETHNOCENTRIC) :**
وفقا لهذا النموذج تفضل الكثير من الشركات الدولية أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرون وتقنيون وخبراء ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات. الجدول رقم 01 يوضح مزايا وعيوب نموذج التركيز العرقي.

- **الشركات التي تعتمد على نموذج التركيز العرقي المتعدد (POLY CENTRIC) :**
وفقا لهذا النموذج تعمل كل شركة تابعة على أساس محلي ، لكن لا تكون مستقلة تماما فدائها الشركة الأم توجه المديراء المحليين لأنها تعتبر أن ليس لديهم معرفة كافية. والجدول رقم "02" يوضح مزايا وعيوب نموذج التركيز العرقي المتعدد.

- **الشركات التي تعتمد على تركيز عالمي (GEOCENTRIC) :**
وفقا لهذا النموذج الشركة الدولية تطبق إستراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية على أساس عالمي.

رابعا : معايير قياس أداء شركات متعددة الجنسيات

- تمثل مؤشرات تقييم أداء الشركات ذات النشاط الدولي فيما يلي §§§§§ :-
- الربحية : وهو معيار إجمالي يقوم على التوازن بين الإيرادات والتكاليف والظروف البيئية المحيطة (سوق الإنتاج) ، ويعتبر أكثر المعايير قابلية للقياس.
- الكفاءة : وهي نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة إلى عدد من وحدات المدخلات .
- الرضاء الوظيفي : ويحدد بارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد مد إقبالهم على العمل بجدية ودرجة عالية من التعاون .
- رضاء المستهلكين : ويحدد بتقييم السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك وذلك بالسعر المناسب والجودة العالية والاستمرارية في ذلك .
- النمو : ويحدد بمقدار الزيادة في وحدة المنظمة من السوق .

الا انه في الوقت ذاته يجب أن يراعى في استخدام هذه الأهداف لعمل مؤشرات لقياس الفعالية وتقييم أداء الشركات متعددة الجنسيات عدة بنود أهمها :

- أن أهمية هذه الأهداف تختلف من منظمة لأخرى
- أن الدرجة المرغوبة لتحقيق هذه الأهداف تخضع للقيم والظروف البيئية في المجتمع ،
- كذلك تختلف أهمية كل هدف باختلاف الظروف البيئية .
- أن درجة رغبة المنظمة في تحقيق تلك الأهداف قد تختلف من وقت لآخر وذلك لاختلاف رغبات القائمين بالإدارة واختلاف الظروف السائدة.

المحور الثالث : مساهمة إدارة المغتربين في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات

مهمة إدارة الاغتراب ضرورية للشركات ، هذا لأنهم يحتاجون إلى المغترب لنقل خبراتهم إلى البلدان المضيفة لمساعدتهم على تحقيق أهداف العمل ، والشركة الأم بحاجة إلى شخص موثوق به لإدارة الشركات التابعة لها والأعمال الجديدة التي تم إنشائها في البلدان المضيفة §§§§§ . يؤدي إخفاق المغتربين إلى زيادة تكلفة شركة البلد الأصلي في شكل تكاليف إضافية للتوظيف ، ونفقات إعادة التوطين ، والتعويضات الممتازة ، وتكاليف الإعادة إلى الوطن ، وتكلفة سوء الأداء الوظيفي . أما المغتربون الذين يختارون العودة إلى ديارهم قبل انتهاء المهمة فقد

الجنسيات نموذج متعدد المراحل ، بحث منشور على الانترنت ، اطلع عليه بتاريخ 2018/03/06 وهو متاح على فادي بشير ، تقييم الأداء في الشركات متعددة §§§§§
fadiabachir.blogspot.com/2013/01/blog-post_22.html الرابط التالي :

نفس المرجع

Yvonne M. McNulty and Phyllis Tharenou, *Expatriate Return on Investment: A Definition and Antecedents, International Studies of Management & Organization, Vol. 34, No. 3, Expatriation in the New Millennium (Fall, 2004), pp. 80*

يواجهون عواقب فقدان احترام الذات والثقة بالنفس . وتؤدي عواقب الوافدين إلى المزيد من المشاكل بالنسبة للشركة الأم ، مثل انخفاض الإنتاجية والت تردد لدى الموظفين الآخرين لقبول المهام الدولية .^{*****}

السبب الأكثر شيوعا لفشل المغتربين هو عدم قدرة المغتربين و / أو الزوج على التكيف مع البيئة الخارجية . إن عدم قدرة الوافدين على التعامل مع الناس من الثقافات الأخرى وضعف التكيف الشخصي مع البيئة الجديدة هي أسباب أخرى تؤدي إلى عودة مبكرة . ويتراوح معدل الفشل بالنسبة للوافدين العاملين في دولة متقدمة بين 25 و 40 في المئة ، في حين أن معدل الفشل للوافدين في البلدان النامية لا يزال حوالي 70 في المئة . التكاليف المرتبطة بفشل المغتربين مرتفعة وتعتمد على موقع العمل . وتتراوح التكاليف المباشرة المقدرة للعودة المبكرة للمغتربين ما بين 250 دولارا و 1 مليون دولار . كما أن عودة المغتربين قبل الأوان تسفر عن تكاليف غير مباشرة مثل الفرص الضائعة لتطوير السوق والإيرادات في الخارج .^{§§§§§}

أولا : دور التعيين والاختيار في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات

تساهم عملية التعيين والاختيار في تقليل التكاليف ، حيث أن القدرة اللغوية والتجارب الدولية السابقة هي عوامل يرجح أن تؤدي إلى زيادة النجاح في الانتداب وزيادة عائد على الاستثمار . وكذلك قدرة الفرد على مدى تكيفه مع البيئة الأجنبية يمكن أن يؤدي أيضا إلى زيادات في الأداء القوي وبالتالي نجاح التعيين ، فتقليل التكاليف وزيادة الفوائد بتوقع منه حدوث زيادة في عائد على الاستثمار ، وهذا ما يعود بالفائدة على تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات .^{*****}

ثانيا : دور التدريب والتطوير الدولي في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات

العديد من المنظمات لا تشمل التدريب الإداري وتنمية المهارات الشخصية في برامج التدريب الخاصة بهم . كما أنهم يهتمون بأهمية بناء القدرات وتنمية المهارات القيادية . قد تكون هذه هي الأسباب وراء مشاكل فشل المغتربين . ومن أجل تعزيز برنامج تدريبي فعال ، تحتاج الشركات إلى تقييم البرامج باستمرار وتقييم المغترب الذي تلقى التدريب . فمن المهم قياس تعلم المغتربين وتغيير سلوكهم لمعرفة ما إذا كانوا قد طوروا معارفهم التي تم تعيينها لهم والتي ستؤدي إلى أداء أفضل لكي نثبت مدى قدرة المغترب على تسيير الشركة الفرعية بكفاءة و جدارة من جهة و مدى قدرته على استجابته و تكيفه مع بيئة البلد المضيف . يناقش Farner and Luthans منهج التغذية المرتدة متعدد المصادر (360 درجة) الذي يمكن استخدامه لتقييم فعالية التدريب الذي يتلقاه المغتربون . يقوم هذا النهج بتقييم مستوى التغيير السلوكي من تأثير التدريب ويوفر معلومات لتطوير مستوى أداء المغتربين أثناء العمل .^{*****} وعليه فنجاح المغتربين في قيامهم بأعمالهم و قدرتهم على التكيف خارج الحدود فهذا يعني استمرارية ونمو الشركة مما تنبأ إلى زيادة الأرباح ، وبالتالي تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات . ولتقليل المعدل المرتفع لفشل المغتربين ، ينبغي للمنظمات أن تنظر في ثلاثة مجالات مهمة تؤثر على أداء المغتربين ومعدل فشل المغتربين . وهذه المجالات الثلاثة هي: والتكيف الفردي ، والقضايا البيئية ، والمسائل المتعلقة بالموقف . ومن أجل معالجة هذه المجالات الثلاثة وتقليل معدل فشل المغتربين ، يتعين على المنشآت متعددة الجنسية تنفيذ ثلاث استراتيجيات دعم مختلفة . أولا ، يجب على المنظمة أن تضع استراتيجيات إعداد مخصصة قبل التكليف للمغتربين لمساعدة المغتربين على تسهيل التكيف ، مثل التدريب قبل المغادرة . وثانيا ، ينبغي للمنظمة ، عند تكليفها ، أن تقدم الدعم للمغتربين ، في شكل موجهين محليين في الشركة الأم ، يمكن أن يشار إليها باسم استراتيجيات دعم الانتداب . وتستخدم هذه الاستراتيجيات لمنع المغتربين من الشعور بالعزلة عن المنظمة في المنزل وتخفيف التكيف في بيئة العمل الحالية . وأخيرا استخدام استراتيجيات دعم الإعادة إلى الوطن لضمان عدم استقالة المغتربين من المنظمة أثناء عودتهم إلى الوطن وتسهيل عملية الإعادة إلى الوطن للمغتربين .^{*****}

خلاصة :

مما سبق فان عملية إدارة المغتربين جد معقدة بسبب متغيرات البيئة الدولية . فهناك عملية التعيين والاختيار بين بدائل مصادر الموارد البشرية ، كما يقع على عاتق إدارة المغتربين مواجهة مختلف التحديات في بلد الاغتراب ، وذلك بما يتمتع به أفراد هذه الإدارة من خصائص وصفات معينة تعينهم على ممارسة أعمالهم في ذلك البلد بعد أن يتكيفوا ويتأقلموا مع كافة المتغيرات البيئية الجديدة . يجب على شركات متعددة الجنسيات أن تضع استراتيجيات إعداد مخصصة قبل التكليف للمغتربين لمساعدة المغتربين على تسهيل التكيف ، مثل التدريب قبل المغادرة . أن تقدم الدعم للمغتربين يمكن أن يشار إليها باسم استراتيجيات دعم الانتداب . وتستخدم هذه الاستراتيجيات لمنع المغتربين من الشعور بالعزلة عن الشركة الأم وتخفيف التكيف في بيئة العمل الحالية أو في البلد المضيف . وأخيرا استخدام استراتيجيات دعم الإعادة إلى الوطن لضمان عدم استقالة المغتربين من المنظمة أثناء عودتهم إلى الوطن .

***** Medich, F. H. (1995), op.cit, p386.

§§§§§ Idem.

***** Chen, P.Y. & Tye, M.G. (2005). Selection of expatriates: Decision-making models used by HR professionals. HR. Human Resource Planning. New York: Vol 28, Iss 4, pg. 15.

***** Farner, S. & Luthans, K.W. (2002). Expatriate development: The use of 360-degree feedback. The Journal of Management Development. Bradford: Vol. 21, Iss. 9/10; pg. 780, 14pgs

***** Bruning, N. S. & McCaughey, D. Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. HR. Human Resource Planning. New York: 2005. Vol. 28, Iss. 4, 2005, p 9.

ملحق الجداول والأشكال البيانية

جدول رقم "01": مزايا وعيوب نموذج التركيز العرقي

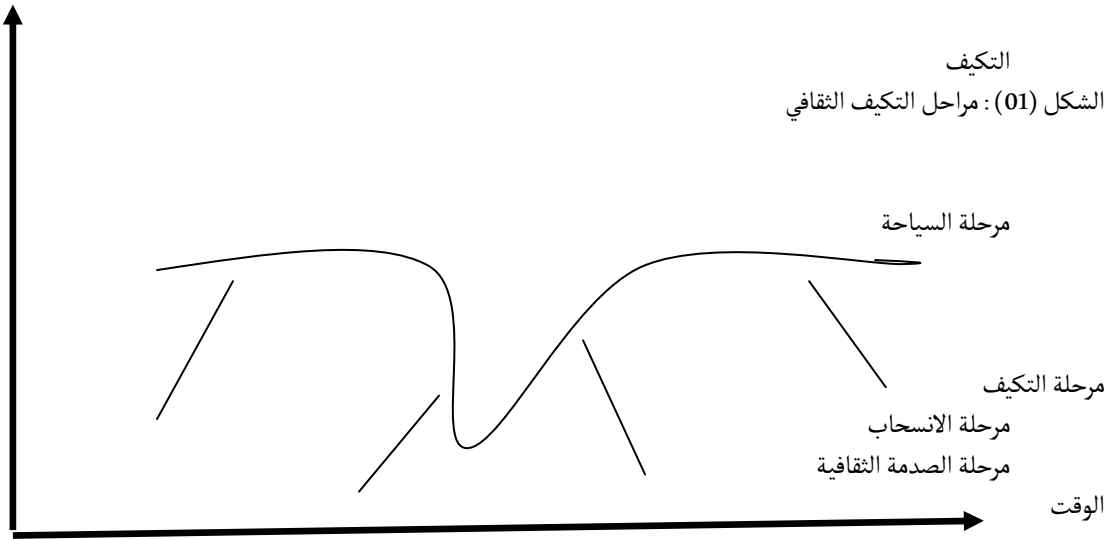
المزايا	العيوب
- التشابه الثقافي مع الشركة الأم يضمن نقل الخبرات الإدارية. - يسمح بمراقبة ومتابعة الوحدات التابعة عن كثب. - وضع مجموعة من المديرين التنفيذيين من ذوي الخبرة على مستوى عالمي.	- يخلق مشاكل التكيف مع البيئة والثقافة الأجنبية - يزيد من "الغربة" للشركة التابعة - قد يسبب تكاليف ومرتبات أعلى - قد يسبب مشاكل شخصية وعائلية - قد يؤدي إلى عدم تحفيز الوحدات التابعة.

Source : Sonja Treven, Human resource management in International organizations, review, UDC:6583, 2001, p18.

جدول رقم: "02": مزايا وعيوب نموذج التركيز العرقي.

المزايا	العيوب
- انخفاض تكاليف العمالة - وضع الثقة في الموظفين المحليين للدولة المضيفة - يزيد من قبول الشركة من قبل المجتمع المحلي - يؤدي إلى الاعتراف بالشركة كمشرك شرعي في الاقتصاد المحلي	- يجعل من الصعب تحقيق التوازن بين المطالب المحلية والأولويات العالمية - قد يجعل من الصعب تعيين الموظفين المؤهلين - قد يسبب تكاليف ومرتبات أعلى - قد يسبب مشاكل شخصية وعائلية - قد يقلل من حجم السيطرة التي تمارسها الشركة الأم.

Source : Sonja Treven, Human resource management in International organizations, review, UDC:6583, 2001, p18.



Sours : Dowling, P. J. & Welch, D. E, International Human Resource Management – Managing People in a Multinational Context (4th ed.). Thomson Learning, London, 2004, p 91.

-الاحالات و المراجع :

1. طارق علي جبار ، إدارة الأعمال الدولية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك
2. زكرياء الدوري ، أحمدعلي صالح ، ادارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي.
3. Dr.Shymal Gomes ,International human resource mangement (IHRM).
4. زاهد محمد ديري ، إدارة الأعمال الدولية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2011.

5. Medich, F. H. (1995). The management of expatriates: Implications for agribusiness. New York: Jul/Aug 1995. Vol. 11, Iss. 4.
6. Briscoe, D. R. & Schuler, R. S, International human resource management, Prentice Hall: New York, 2nd ed, 2004.
7. Fink, G., Meierewert, S. & Rohr, U. (2005). The use of repatriate knowledge in organizations. HR: Human Resource Planning. New York: 2005. Vol. 28, Iss. 4.
8. Yoshitaka Yamazaki ,Expatriate Adaptation: A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA, Management International Review, Vol. 50, 2010.
9. Harzing, A. & Ruysseveldt, J.V. (2004). International Human Resource Management. The Cromwell Press Ltd. Great Britain
10. فلاق محمد، خرشي اسحاق ، أبعاد هوفستد الثقافية في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع ، العدد الثالث ، 2015 .
11. Wong, Annie ,Tran, Hoan , Expatriate management How can the expatriation process be improved, Jönköping University, 2006.
12. Dr. Lee, Hung-Wen, National Chiayi University, Taiwan, Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment .
13. Helen Sakho, the role of expatriate managers in global economic restructuring: some key components and restraints, centre for international BUSINESS studies.
14. Paula M Caligiuri , A strategic contingency approach to expatriate assignment management , Human Resource Management Journal, Vol 17, no 4, 2007.
15. عبد الرحيم فؤاد الفارس ، فراس أكرم الرفاعي ، مدخل الى الاعمال الدولية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2013.
16. فادي بشير ، تقييم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات نموذج متعدد المراحل ، بحث منشور على الانترنت ، اطلع عليه بتاريخ 2018/03/06 وهو متاح على الرابط التالي : fadibachir.blogspot.com/2013/01/blog-post_22.html
17. Jeffrey P. Shay, Sally Baack, An Empirical Investigation of the Relationships between Modes and Degree of Expatriate Adjustment and Multiple Measures of Performance, International Journal of Cross Cultural 2006 Vol 6(3): 277 Management.
18. Yvonne M. McNulty and Phyllis Tharenou, Expatriate Return on Investment: A Definition and Antecedents, International Studies of Management & Organization, Vol. 34, No. 3, Expatriation in the New Millennium Fall, 2004.
19. Chen, P.Y. & Tye, M.G. (2005). Selection of expatriates: Decision-making models used by HR professionals. HR. Human Resource Planning. New York: Vol 28, Iss 4.
20. Farner, S. & Luthans, K.W. (2002). Expatriate development: The use of 360-degree feedback. The Journal of Management Development. Bradford: Vol. 21, Iss. 9/10.
21. Sonja Treven, Human resource management in International organizations, review, UDC: 6583, 2001.
22. Bruning, N. S. & McCaughey, D. Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. HR. Human Resource Planning. New York: 2005. Vol. 28, Iss. 4, 2005, p 9.
23. Dowling, P. J. & Welch, D. E, International Human Resource Management — Managing People in a Multinational Context (4th ed.). Thomson Learning, London, 2004.