

الفصل الثاني عشر : إدارة الموارد البشرية الدولية

مقدمة

- تختص إدارة الموارد البشرية محلياً، بإيجاد وتدريب وتطوير وتحفيز ومكافأة العاملين، بعد أن حددت هدفك والعمل المطلوب إنجازه، ووزعت ذلك العمل وسلطاته ومسؤولياته، يبقى التأكد من وجود من يقوم بذلك العمل وتعبئته للقيام به، هذا على المستوى المحلي، أما حينما تصبح للشركة أعمال دولية فتتعدد المسألة بظهور متغيرات جديدة، أحد هذه المتغيرات هو العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسية، والثاني هو تشتت وانتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة، وقد يكونون كلهم من جنسية الشركة الأم، أو من جنسيات خلاف ذلك. (أنظر جدول أعداد العاملين في الشركات الدولية ص ٣٨٦).
- إيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي، ولكنها تأخذ أبعاداً أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية، المطلوب هو العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة متعددة الجنسية، وبين الأهداف المحلية للشركة المنتسبة والأوضاع المحلية، أشخاص يفهمون البيئة المحلية، ومتشربون لثقافة وسياسات الشركة متعددة الجنسيات (م.ج) يعرفون متى يطبقون الممارسات التي تعلموها في الشركة الأم، ومتى يتجاوزونها أو يعدلونونها وهنا تصبح القدرة على التمييز أساسية، وتصبح مسألة اختيار المديرين أمراً حيوياً للشركة متعددة الجنسيات.
- هنالك جانبان لإدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية، ويتعلق الجانب الأول بالكوادر الإدارية: كيف نتعرف ونعثر على الكوادر الملائمة، ثم كيف نختارها ونحفزها، وننمي ونطور قدراتها، ويتعلق الجانب الثاني بالعمالة في الوظائف الدنيا: كيف نتعامل معها ونحفزها ونضمن تعاونها في تحقيق أهداف الشركة، الجانبان هما إذن ذوو "الياقات البيضاء"، وذو "الياقات الزرقاء" كما اصطلح على تسميتها.

أولاً : اختيار المدراء

تصنف عوامل اختيار المدراء في الشركات الدولية الى ثلاث مجموعات رئيسية.

المجموعة الأولى منها تتعلق بمؤثرات مصدرها الشركة متعددة الجنسيات :

- نسبة الملكية في الشركة الخارجية : والتي إذا كانت منخفضة تعني طبيعياً أن الشركة متعددة الجنسيات لن يكون لها صوت مسموع في الاختيار.
- نوع الصناعة التي تعمل فيها الشركة : حيث لوحظ أن صناعة الخدمات (بنوك، إدارة، استشارات) تستوعب موارد بشرية بكثافة أكبر من الصناعات التحويلية، وبالمثل تتطلب خبرات أكثف، مما يرجح اختيار المديرين من بلد الشركة الأم أكثر من المحلي.
- درجة التقنية في الصناعة المعنية : حيث كلما كانت الصناعة في مجال متقدم كلما عني ذلك بزيادة الاعتماد على الكوادر الأجنبية من البلد الذي طورت فيه تلك التقنية الحديثة.
- سوق السلعة المتعامل فيها : وإلى أي درجة تكون مواصفات تلك السلعة نمطية من وجهة نظر مستخدميها، فإذا كان للسلعة سوق عالمي لا يتطلب تعديلات فيها من سوق لآخر، لا يصبح من الضروري أن يكون مدير الشركة المنتسبة من البلد المضيف.
- عوامل خاصة بالأفراد المرشحين :
 - الكفاءة و الخبرة
 - القدرة على التأقلم
 - سجل الأداء
 - مدى التزام المرشح بالدولية
 - تقبل أسرته لمتطلبات العمل بالخارج

الاختيار من البلد الأم مقارناً بالاختيار من البلد المضيف :

- تكلفة المديرين الأجانب أعلى كثيراً من تكلفة المديرين المحليين، هنالك تكاليف إضافية على الشركة تحملها في حالة المديرين القادمين من البلد الأم من مواصلات له ولأسرته وبدل سكن وبدل مشقة ... إلخ.
- لا يحتاج المدير المحلي المنشأ إلى تأقلم مثلما يحتاج المدير الأجنبي، بل إن ذلك التأقلم أحياناً يستدعي مرور فترة طويلة تكون إنتاجية المدير الأجنبي فيها متدنية، وفي ذلك خسارة على الشركة.
- تعيين الأجانب وإهمال المديرين المحليين قد يؤدي إلى مقاومة محلية، لأن المحليين يشعرون في تلك الحالة، بأن ليست أمامهم فرص للترقي والتقدم في الشركة، مما يحبطهم ويقلل عطاءهم ويؤثر على صورة الشركة لدى الرأي العام المحلي.

ثانياً : التحديات التي تواجه المدير الأجنبي

- تحديات البيئة الفيزيائية المحلية : بالإضافة إلى الطقس والمناخ الذي غالباً ما يختلف عن الطقس والمناخ في وطنه، هناك مستوى الحياة والمعيشة الذي غالباً ما يقل عن المستوى الذي ألفه المدير الأجنبي طوال حياته، هناك أيضاً جانب العناية الصحية، وهل هي في مستوى الخدمات الصحية الكافي، والتطبيب وتعليم الأطفال ومدارسهم... إلخ.
- تحديات البيئة الاجتماعية : هناك أشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير الأجنبي، ومن أفراد أسرته عليه أن يراعها، وما يجعل الأمر صعباً هو أن معرفة القواعد الخاصة بالسلوك وما هو متوقع منه تقتضي وتستغرق وقتاً فمماذا يفعل إلى أن يكشفها وحتى بعد معرفتها، يواجه مشكلة التكيف معها.
- تحديات فنية ومهنية : في العادة لا يرتقي حجم العمل في الشركة التابعة داخل البلد المضيف إلى حجم العمل في الرئاسة، فالوحدات الصناعية تكون أصغر، والأقسام الإدارية أصغر، ليس ذلك فحسب، بل إن التقنية قد تكون أقل حداثة وأساليب التسويق والتمويل المحلية مختلفة، وهذه أشياء صعبة القبول، وتحد يفشل فيه الكثيرون، وهو المقدرة على التفكير بطريقة مختلفة.
- تحديات من العلاقة مع الحكومات والرئاسة : على المدير الأجنبي للشركة المنتسبة لشركة متعددة الجنسيات واجبات إضافية لا يقوم بها وهو في الرئاسة، لكنه في الخارج مسئول عن "تسويق" شركته واسمها، وهذه من المهام التي تقوم بها عادة الإدارة العليا في بلده،

وبتلك الصفة يجد المدير الأجنبي أن عليه أن يقود حياة اجتماعية نشطة بصفته رسول شركته، وفي جانب العمل، عليه أن يشترك في مفاوضات واجتماعات مع مسؤولين حكوميين ورؤساء دول أحياناً.

ثالثاً : الخصائص المطلوبة في المدير الدولي

القدرة على تطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية.	القدرة على إدارة التغيير والتحول.
القدرة على إدارة التنوع الثقافي.	تفهم نحو الثقافات الأخرى.
القدرة على تصميم العمل داخل هياكل تنظيمية مرنة.	القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعة وفرق.
القدرة على التواصل.	القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.
القدرة على التفاوض.	اللياقة البدنية ونضج عقلي.

رابعاً : واجبات إدارة الموارد البشرية في شركة متعددة الجنسيات

١ - تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم :

فيما يختص بالوظيفة المراد شغلها، على إدارة الموارد البشرية أن تحدد ما هو السلوك المطلوب في شغلها للأداء المرغوب، ويشمل ذلك القدرات الفنية ونوعية الخبرات والتجارب المطلوبة في العمل الخارجي، ومعرفة اللغات الأجنبية، وهل تتطلب الوظيفة حجماً كبيراً من التعامل مع الآخرين. فيما يختص بالتنظيم، على إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين، وإلى أي درجة تتركز القرارات في الرئاسة، وما مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج، أمر ضروري، وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم، وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية، هل يقيم في مجتمعات سكنية مع مواطنيه؟ هل سيبقى مدة طويلة أم قصيرة؟ وأيهما أهم في عمله: المقدرة الفنية أم القدرة على التعامل مع الآخرين؟

٢ - الاستقطاب :

بعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية، أو تختار من دولة لثالثة، البعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموظفين الملائمين الذين لهم تجارب، وهناك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات التوظيف أو ما يسمى Head Hunters، صيادي الكفاءات

٣ - التدريب والتطوير :

يتم من خلال عدة أساليب تتضح فيما يلي :

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

- الزيارات الميدانية التي تمنح المرشح للعمل في بلد ما فرصة زيارة ذلك البلد بنفسه، وقضاء فترة قصيرة فيه، يتعلم فيها عن البلد ويكون فيها توقعات عما سيلقيه، مما سيساعده في التحضير لذلك.
- أخذ المديرين الصغار الجدد من البلدان المضيف إلى رئاسة الشركة لقضاء فترة قد تمتد إلى شهور، يتشرب فيها ثقافة الشركة وسياساتها وأهدافها، بالإضافة إلى ثقافة البلد الأم، تفعل ذلك شركات جيليت وماكدونالدز وبروكتور وجامبل التي تأخذ صغار المديرين إلى بوسطن (جيليت)، أو إلى جامعة ماكدونالدز.

٤ - المكافآت المالية والأجور :

لكل شركة عادة جدول رواتبها المحلي، والذي يمثل نقطة الانطلاق، لكن حتى على المستوى المحلي، هناك بدلات وعلاوات إضافية تعكس صعوبة الوظيفة أو أوضاعها الخاصة أو أهميتها تضاف إلى الراتب الأساسي، على المجال الدولي أيضاً هناك الراتب الأساسي، والذي يمكن أن يكون "أساسياً" محلياً وعالمياً، لكن تضاف إليه بدلات تعكس الأوضاع في كل بلد للشركة فيه أعمال، وتختلف هذه البدلات والعلاوات الإضافية فوق الراتب الأساسي من بلد لآخر (بدل التأمين والضمان الاجتماعي، تكاليف المعيشة، علاوات إضافية).

خامساً : مكافآت المديرين في الدول المختلفة

مكافآت المديرين الأمريكيين عالية جداً، مقارنة بالمكافآت لغير المديرين في أمريكا، وبمكافآت المديرين في أوروبا واليابان، فالفارق كبير جداً مقارنة باليابان، حيث المكافآت أكثر ديمقراطية، وكذلك في دول أوروبا الغربية، جزء كبير من مكافأة المدير الأمريكي مصدره ما يسمى خيارات الأسهم Stock Options حيث يمنح المدير راتباً محدداً يضاف إليه ما يسمى حق شراء عدد من الأسهم بقيمة محددة حالياً، لكنها تشتري مستقبلاً، وهدف ذلك هو ربط مكافأة المدير بأدائه، حيث يفترض أن الأداء الجيد للمدير سيرفع من قيمة الأسهم، وبذا سيعمل المدير على تحسين قيمة حقوق المساهمين بتحقيق الأرباح ليرتفع سعر السهم بالبورصة، وللمدير أن يحتفظ بالفارق بين الثمن الذي ستباع له به الأسهم وبين سعرها في البورصة.

- وتمثل خيارات الأسهم حالياً أكبر مكون لمكافأة المديرين في الولايات المتحدة وفي نهاية عام ١٩٩٨م بلغت أكبر مكافأة ٥٧٦ مليون دولار لمدير شركة والت ديزني منها ٦ مليون راتب و ٥٧٠ مليوناً خيارات أسهم.

سادساً : العمالة

- الشركات عموماً تفضل الاعتماد على العمالة المحلية، لأن العمالة الوافدة مؤقتة، حيث يفكر الوافدون دائماً في العودة لبلادهم وأسرهم، كذلك العمالة الوافدة تتطلب إنفاقاً إضافياً على السفر والإسكان، لكن الشركات مضطرة إلى ذلك لأن الأجور الأساسية اقتصادية، وقد استخدمتهم في كثير من مشاريع "تسليم المفتاح" ومشاريع أخرى دائمة، ويدور حولها جدل (أي العمالة الوافدة) في دول أوروبا وفي الشرق الأوسط، مفاده كيفية الاستغناء عنها، وما هي تكلفتها الاجتماعية؟ وحالياً تسعى الدول إلى تقليل اعتمادها على ذلك بتدريب الكوادر المحلية، وبتبني الأساليب الإنتاجية ذات الكثافة الرأسمالية، والتي تتطلب قدراً أقل من العنصر البشري.
- تختلف أسس تحديد الأجور بين البلدان، وتعتمد على عدة عوامل أهمها، الإنتاجية: حيث ترتفع الأجور، مع ارتفاع إنتاجية العمال، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر عوامل الطلب والعرض على مستوى الأجور والبدلات، ثم هناك القوانين، حيث تضع بعض الدول حداً قانونياً أدنى لا تتخفف منه الأجور، وأخيراً هناك المفاوضات بين العاملين والشركة أو الصناعة، تتباين أيضاً أساليب الدفع ما بين أجر مقطوع أو تجزأ لتشمل حوافز وبدلات.
- لا تستطيع الشركة متعددة الجنسيات أن تدفع أجوراً أقل من الأجور السائدة في البلد المضيف، بل إنها عادة تدفع أجوراً أعلى من الأجور السائدة في البلدان منخفضة الأجور، لأن الشركة متعددة الجنسيات عادة أعلى إنتاجية، وفلسفتها هي اجتذاب أعلى الكفاءات، عموماً على الشركة أن تحدد سياسة واضحة في هذا المجال.
- البدلات أيضاً تتباين من بلد لآخر، وهي مهمة، لأن الأجر وحده لا يكفي، وهي تختص بالسكن والمواصلات والأطفال في البلدان التي تشتد فيها المنافسة أو توجد بها أزمة سكن أو مواصلات، تضطر الشركة (م.ج) لتقديم تلك البدلات لعمالها، هناك أيضاً البدلات والتعويضات التي يفرضها القانون لبعض ظروف العمل الشاقة أو الخطرة التي تستدعي تقديم بدل تعرض العمال لتعويضهم عن خطر الإصابة والحوادث، ثم هناك بدلات الاستغناء والفصل التعسفي. أما في دول أوروبا الغربية، فتكلفت العاملين عالية، وفصلهم صعب، كما يدفع لهم للتأمين الاجتماعي نسبة كبيرة من الراتب (٦٥%) عند فقدان الوظيفة، وإجازات العاملين مدفوعة الأجر أطول كثيراً عند الأوروبي مقارنة بالأمريكي في اليابان فصل العمال والاستغناء عنهم، أمر غير معروف، خلافاً للممارسات في الدول الغربية، فالعامل والموظف الياباني يبقى مع الشركة اليابانية إلى أن يتقاعد، أما في الدول العربية الإسلامية فتسعى الدولة لحماية العاملين من مخاطر الفصل لعدم وجود تعويضات أو بدل شهري يدفع للعاطلين.
- فيما يختص بالمقارنة في تكلفة العمالة بين البلدان، فإن المقارنة ذات شقين، إذ إنها تأخذ الأجور والبدلات من جانب، ثم تأخذ الإنتاجية في الاعتبار من الجانب الآخر، ولذا قد تبدو الأجور والبدلات عالية إذا أخذنا أجر العامل الأمريكي عند مقارنته بأجر العامل الهندي مثلاً، لكن عندما نتذكر الإنتاجية، وأن إنتاج الأول في اليوم أو الساعة أضعاف إنتاج الثاني في نفس المدة، لا تبدو تكلفة العمالة الأمريكية عالية، وتكلفة العمالة ذات طابع ديناميكي، لأن الأجور والبدلات تتغير كما تتغير الإنتاجية.
- أيضاً هناك صراعات ومشكلات متعددة تبرز بين النقابات وبين الشركات الدولية تتعلق بحقوق العاملين بنك الشركات وهي مشكلات يجب ان يكون لدى الشركة المتعددة الجنسيات القدرة على حلها وبناء علاقات جيدة مع جهات الضغط في الأسواق الدولية.