

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 تقويم 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 العاملين، 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 فرض 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 يكسبها 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 تتصفهم، 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 التغيير 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.