إدارة الموارد البشرية بالشرق الأوسط في 6 ملخصات بحثية

بقلم: ويتني وينسبير

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من جامعة موناش
علماً بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية
محفوظة لجامعة موناش

ولم يكن هذا التطور مفاجئا، حيث أن التوسع الاقتصادي المطرد الذي تميز به مناخ الأعمال في المنطقة على مدى نفس الفترة الزمنية وفر أرضية خصبة لذلك، إذ يرتبط هذا النمو الاقتصادي، جزئيًا على الأقل، بمجموعة واسعة من الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الحكومات في منطقة الشرق الأوسط، والتي استهدفت القطاع الخاص والتجارة والعاملين الدوليين وخلق فرص العمل. ويمثل هذا الموضوع ملخصا لست أوراق عمل شكلت طبعة خاصة من المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية بعنوان «إدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط»، وتحدد أوراق العمل هذه، والتي نشرت في العام 2014، المحاور الحالية للبحث في ميدان إدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط، كما تسلط الضوء على جوانب الثقافة والإدارة الدولية وممارسات العمل عالية الأداء والقيادة، وهي جوانب فعالة في إحداث سبل جديدة للعمل في الشرق الأوسط، لا سيما في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، وقد تم تلخيص هذه المقالات واحدا تلو الآخر، لكي تسمح للقارئ بالحصول على لمحة عامة عن المواضيع التي يجري البحث فيها في الوقت الراهن.

لم يكن هناك الكثير من الأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية في الشرق الأوسط حتى العقد الماضي الذي شهد نموًا كبيرًا في الأبحاث في المنطقة من ناحية الحجم والنوعية وعمق النظرية والصرامة المنهجية ووضوح التركيز.

«اختبار تأثير تيسير توافق الشخص مع المؤسسة على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية العالية الأداء ونتاجات الموظفين في القطاع العام المصري»

مصطفى وغولد ويليامز

استطلع مصطفى وغولد ويليامز (2014) المفهوم المتعلق بممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في سياق شرق أوسطي آخر، هو القطاع العام المصري، وبخاصة في قطاعي الصحة والتعليم العالي.

ويشير مصطلح ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء إلى «مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة المصممة لتعزيز مهارات وجهود العاملين في المؤسسات» وقد بحثت دراسة مصطفى وغولد ويليامز (2014) تأثيرات توافق الشخص مع المنظمة على كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوقع المؤلفان أن يعمل توافق شخص- منظمة على تيسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والرضا الوظيفي (موقف) وسلوكيات المواطنة المؤسسية (السلوك)، حيث أنه من المفهوم أن المواقف والسلوكيات تؤثر على كل من أداء الموظفين والأداء المؤسسي.

تعريف التوافق مهم لفهم هذه الدراسة

- «توافق الشخص - المؤسسة» يشير إلى التوافق بين خصائص الموظفين والمؤسسات التي يعملون فيها» وقد صمم البحث ليكون بحثًا كميًا، واشتمل على استطلاع لآراء 671 شخصًا، وعلى النقيض من بعض الدراسات الأخرى، جاءت النتائج لتؤيد بشكل كبير النموذج الذي وضعه مصطفى وغولد ويليامز. إذ يبين الجدول (2) الفرضيات الخمس والنتائج التي توصلت إليها.

الجدول (2) ملخص الفرضيات والنتائج - (مصطفى وغولد ويليامز، 2014)

النتائج	الفرضيات
تأييد	تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء إيجابيًا على الرضا الوظيفي للموظف
تأييد	تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء إيجابيًا على سلوكيات المواطنة المؤسسية
تأييد	تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء إيجابيًا على توافق شخص-لمؤسسة
تأييد	يؤثر توافق شخص-منظمة إيجابيًا على الرضا الوظيفي للموظف وعلى سلوكيات المواطنة المؤسسية
تأييد	ييسر توافق شخص-مؤسسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والرضا الوظيفي للموظف وسلوكيات المواطنة المؤسسية

أيدت النتائج الفرضيات والبحوث القائمة، كما أظهرت أن كلاً من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وتوافق الشخص-المؤسسة يعدان من المؤشرات القوية على مواقف الموظفين وسلوكياتهم في مؤسسات القطاع العام المصري، وقد كانت النسبة الكبرى (60 ٪) من التفاوت في توافق الشخص- المؤسسة ناشـئة عن ممارسـات الموارد البشرية عاليـة الأداء، إذ أثرت تصورات الموظفين عن ممارسـات الموارد البشريـة عاليـة الأداء على توافق الشخص-المؤسسة بشكل كبير.

وكما جاء في الفرضية، فقد وجد أن توافق الشخص- المؤسسة «يساهم جزئيًا في تيسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وكل من الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة المؤسسية»، ولذلك فمن المرجح أن تتمكن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء من مساعدة المؤسسات على المواءمة بين توقعات الموظفين والأهداف والقيم المؤسسية، وهو ما سيكون له تأثيرات إيجابية على سلوكيات المواطنة المؤسسية للموظفين وعلى مستوى رضاهم، كما أن النتائج التي توصل إليها مصطفى وغولد ويليامز (2014) تؤيد أيضًا وجهة النظر القائلة بأن التطابق بين قيم وأهداف الأفراد والمؤسسات هو أمر وثيق الصلة بتفهم مواقف الموظفين وسلوكياتهم.

لذلك يتعين على المدراء تبني ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والاستفادة منـها حيث أنهـا تعـزز من حـماس الموظفين وقدراتهم، كما توفر فرصًا للموظفين لاستخدام مهاراتهم في العمل، وعلى ضوء هذه النتائج - وعلى غرار استنتاجات بعض الدراسات الأخرى، خلص الباحثان إلى أن تأثيرات ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لا تنحصر في الدول الأنجلوسكـسونيـة، وإنما قد تنطبـق في الواقع على ثقافـات وأسواق عمل مختلفة.

«أنظمة إدارة الموارد البشرية متعددة المستويات وتيسير المتغيرات في الشركات متعددة الجنسيات: بحث دراسة حالة طويلة في بيئات الشرق الأوسط»

الحسان، الحسان وبيركنز

حوَّلت دراسة الحسان وبيركنز (2014) التركيز من نتائج الأداء إلى العمليات، ودرست نقل المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية عبر الحدود الجغرافية، من خلال دراسة حالة طويلة.

وقد استعرضت الدراسة العوامل التي تمكن أو تعيق جهود الشركات الغربية متعددة الجنسيات التي لها شركات تابعة في الشرق الأوسط، الرامية إلى ممارسة ضوابط مؤسسية على أنشطة تلك الشركات التابعة، بالتركيز على نقل معلومات إدارة الموارد البشرية، ويحظى هذا الأمر بصلة مباشرة بالسياق، حيث حظيت الشركات متعددة الجنسيات بفرص استثمارية خاصة في الشرق الأوسط في ظل الإصلاحات الحكومية التي استهدفت مطلبًا عامًا تمثل في تعزيز النمو الاقتصادي وإيجاد فرص عمل.

وتوحي دراسات منشورة بأن الشركات التابعة للشركات متعددة الجنسيات، لا سيما تلك الواقعة في بلدان ذات ثقافة مختلفة إلى حد كبير عن تلك السائدة في بلد المقر الرئيسي لكل من هذه الشركات، قد تواجه تحديات معينة متعلقة بنقل المعرفة، وهي نقطة حيوية، لأن النقل الفعال للمعرفة «يمثل مورداً استراتيجياً رئيسياً لتحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز القدرات التنافسية».

وقد استخدم الحسان وآخرون (2014) تصميمًا نوعيًا للبحث لإجراء دراسة حالة للشركات الفرنسية متعددة الجنسيات التي لها شركات تابعة استحوذت عليها بفضل برنامج الخصخصة الذي طبقته الحكومة في الأردن، وقد تم في معرض هذه الدراسة جمع معلومات متعلقة بالإصلاحات التي تمت في ميدان إدارة الموارد البشرية، وكذلك عن العمليات التي استخدمتها الشركات متعددة الجنسيات لنقل ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى الشركات التابعة ولإدارات هذه الشركات، وقد أجريت عملية جمع المعلومات في الفترة الواقعة ما بين عامي 1999 و 2011، واشـتملت على مقابلات شـبه منظمـة مع مدراء شركات ومسؤولين حكوميين ومدراء شؤون مالية ومدراء إدارات واختصاصيي موارد بشرية وممثلي نقابات عمالية، بالإضافة إلى مسؤولين كبار متمركزين في فرنسا، فضلا عن أدلة وثائقية تكميلية.

وشملت الدراسة ثلاث مؤسسات: شركة للإسمنت تتمتع بخبرة دولية واسعة ورؤية عالمية، وشركة اتصالات ذات خبرة دولية متواضعة واستراتيجية محلية ودولية متعددة الأسواق، وشركة مياه ذات استراتيجية محلية دولية متعددة الأسواق، وقد كانت كل واحدة من هذه الشركات المملوكة لشركات متعددة الجنسيات جزءًا من برنامج الخصخصة الذي تنفذه الحكومة الأردنية، وكانت تمر بمرحلة توسع عالمي سريع باتباع استراتيجيات مختلفة.

وقد تبين من نتائج الدراسة أن المؤسسات موضوع الدراسة استخدمت مجموعة من الآليات لتبادل المعرفة، اشتملت على تبادل التقارير، وعمليات تدقيق ومراجعة الموارد البشرية، وخطط عمل وميزانيات الموارد البشرية وجمع معلومات مركزية من قبل الشركة الأم، كما تم وبهدف تسهيل السيطرة وتبادل المعلومات، استخدام مجموعة من الأساليب، تشمل: تعيين أشخاص مغتربين كمدراء (ليكونوا بمثابة قنوات لنقل المعلومات - الوسيلة الرئيسية لـ «نقل المعرفة الفنيـة والتحكم وتنقل الموظفين، والزيارات المتبادلة في كلا الاتجاهين»، بين الشركات التابعة والمكاتب الرئيسية) والمؤتمرات (للمتابعة الاجتماعية ونقل المعرفة)، والمكالمات الهاتفية، والتشـبيك والاجتـماعـات (خاصة لتقديم التقارير، ومناقشة المشاكل، والعمل الجماعي).

النقل الفعال للمعرفة عامل رئيس لتحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز القدرات التنافسية

تبني المدراء لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء يعزز قدرات الموظفين وأداءهم

وكشفت الدراسة عن وجود عدد من العوائق التي تعترض نقل المعلومات في الشركات موضع الدراسة، كما واجهت بعض الشركات أيضًا صعوبة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الجديدة لأن الموارد البشرية كانت قبل الخصخصة تقوم بدور إداري يقوم على رد الفعل فقط، وهذا ما جعل الشركات التابعة تفتقر إلى المعرفة بأمور الموارد البشرية، ما استدعى حصولها على توجيه ودعم من الشركات الأم.

ومع ذلك، نشأت مشاكل أخرى عند إدخال المفاهيم الجديدة للموارد البشرية، وذلك بسبب عدم تفهم هذه المفاهيم في بيئة الشركات التابعة، فعلى سبيل المثال، لم يتقبل الموظفون وممثلو النقابات في شركة الاتصالات السياسات الجديدة للموارد البشرية، ونظروا إليها على أنها سياسات غير عادلة، وربما كان ذلك بسبب سوء الفهم.

ومن ناحية ثانية، تبين أن هناك نقصًا في المعرفة الثقافية لدى الإدارات العامة للشركات متعددة الجنسيات، وهو ما أدى أيضًا إلى عرقلة عملية نقل المعرفة، حتى في الحالات التي كان فيها لدى الشركة دوافع قوية لنقل المعرفة، وعلى نحو مماثل، ساهمت الاختلافات الثقافية وانعدام الثقة بين الشركات والموظفين المحليين في الحد من التعلم وتدفق المعلومات.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن عوامل الاستعداد الإداري، والتعلم الاجتماعي والرغبة في تطبيق ما يتم تعلمه يمكن أن تؤدي مجتمعة إلى تيسير عملية نقل المعرفة، وعموما، توصلت دراسة الحسان وآخرون (2014) إلى أن مدراء الشركات متعددة الجنسيات التي لها شركات تابعة في الشرق الأوسط يكونون الأقدر على العمل جنبا إلى جنب مع الأطراف الأخرى لتحسين نقل المعرفة بين الوحدات، إذا كانوا على بينة من الطرق التي تتعلم بها الأطراف المختلفة العمل معا وبناء فهم مشترك.

وقد خلصت دراسة الحسان وآخرون إلى الاستنتاج التالي:

«تشير النتائج إلى ضرورة تجاوز مجرد التركيز على التحكم الآلي و الأتمتة فيما يتعلق بتبادل معلومات إدارة الموارد البشرية وإلى ضرورة النظر في الاستراتيجيات التنموية بشكل أكثر دقة، مع الأخذ بعين الاعتبار تقبل الإدارة للتغيير».

تدرك الشركات متعددة الجنسيات أهمية معرفة المدراء ذوي الخبرة الدولية للثقافة والقيم السائدة في الإمارات ويبدو أن هناك حاجة لأن تعمل دوائر الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في الشرق الأوسط على ترسيخ ثقافة الثقة والتواصل المفتوح، وأن تكون على بينة من العوامل السياقية، إذا أريد للموارد البشـرية القيام بدور استراتيجي.

«السلوك القيادي الإجرائي والتحويلي عند كل من المدراء الأجانب والمواطنين في دولة الإمارات العربية المتحدة: تحليل ثقافي مقارن عن الإمارات»

بيلر وبانوغوبان

قارن بيلر وبانوغوبان (2014) معايير القيادة الشرق أوسطية بمعايير القيادة في الولايات المتحدة وأوروبا في دراستهما للسلوك الإجرائي والسلوك التحويلي لكل من المدراء الأجانب والمواطنين في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد استهدفت الدراسة «مقارنة السلوك القيادي للمدراء الأجانب والمواطنين في دولة الإمارات العربية المتحدة لتحديد الأساليب المميزة لكل منهم»، وذلك باستخدام مقياس باس وأفوليو، الذي يطبق على نطاق واسع للتمييز بين القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة، بالنظر إلى «أن دولة الإمارات العربية المتحدة، تضم سكاناً من جميع أنحاء العالم يعيشون ويعملون في بوتقة متعددة الثقافات»، ما يعزز أهمية فهم القيادة في سياق الثقافة المؤسسية والثقافة الوطنية.

فالقيادة الإجرائية هي أسلوب تقليدي في الإدارة (بالمعايير الغربية) يقوم على أساس تبادل المواقف بين القائد ومرؤوسيه، وعلى ضوابط لفرض السلوكيات. وهي وسيلة للحفاظ على استمرار عمل المؤسسة بسلاسة وللحفاظ على الوضع الراهن عندما تكون ظروف المؤسسة مستقرة.

وفي المقابل، فإن القيادة التحويلية هي مفهوم أكثر حداثة، فهي تعد بمثابة أسلوب قيادة تحفيزي له القدرة على إحداث تغيير سريع من خلال تبني «الأفضل بين النخبة» من الموظفين وأولئك الحريصين على المشاركة، وقد اكتسبت المميزات المرتبطة بالقيادة التحويلية شعبية متزايدة في السنوات الأخيرة، وأصبح هناك موقف عام مؤداه أن قيادة العمليات الإجرائية لم تعد كافية لإدارة المؤسسات بشكل فعال.

وقد أيدت دراسات منشورة متعددة

القيادة الاجرائية لم تعد كافية لإدارة المؤسسات بشكل فعال

وجهة النظر القائلة بأن القيادة تختص بسياق محدد، وأن الميول تختلف من بلد لآخر، نظراً لأن السلوك القيادي غير عابر للثقافات، وللتحقق من هذه النظرة، يركز بيلر وبانوغوبان (2014) على خمس شركات في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد صمم البحث ليكون بحثًا كمِّيًا كما تم فيه إجراء استطلاع للرأي مبني على أساس استطلاع أفوليو وباس للقيادة متعددة العوامل والذي تم تطويره للاستخدام في سياقات أوروبية وأمريكية، وقد كان المشاركون في الاستطلاع من الموظفين المواطنين والوافدين، وهو أمر ملائم تمامًا بالنظر إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة هي واحدة من أكثر دول العالم تنوعًا ثقافيًا.

وكان من بين الاستنتاجات الرئيسية لدراسة بيلر وبانوغوبان أنه «عندما يراعي المدراء الأجانب في سلوكهم الثقافة والقيم السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة، تكون النتائج إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام».

وبهذا يشير مؤلفا الدراسة إلى أن هناك فرصة لتعزيز ممارسات القيادة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك لتوليد مزيد من التحفيز والرضا والالتزام في أوساط الموظفين، وبالتالي تمكين المؤسسات من أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية، كما أشارت إلى أن القادة والمدراء يمكن أن يستفيدوا من التدريب على كيفية ممارسة الإدارة في بيئة متعددة الثقافات، لمساعدتهم على أن يكونوا أكثر حساسية للظروف المحيطة، ويشير بيلر وبانوغوبان (2014) أيضا إلى أن هناك مجالا لإجراء المزيد من الأبحاث حول القيادة في الشرق الأوسط ولتطوير نموذج قيادة خاص بسياق ثقافي محدد.

ما الذي يريده المواطنون الأردنيون
«وجهة نظر المواطنين الأردنيين حول المدراء الأجانب»

سيد وحزبون وموراي

درس سيد وحزبون وموراي (2014) القيادة عبر الثقافات من منظور مختلف، وذلك في دراستهم لآراء المواطنين الأردنيين فيما يتعلق بأدائهم الشخصي وكذلك بأداء المدراء الأجانب (الذين يتم استقطابهم من بلدانهم الأم للعمل في دول أخرى)، وهذا أمر شائع لدى الشركات متعددة الجنسيات، على الرغم من التكاليف المرتبطة بذلك.

فعلى الرغم من أن الأردن يتمتع بأعداد كبيرة من المواطنين المحليين من ذوي المهارات، إلا أن الشركات متعددة الجنسيات تميل إلى تعيين موظفين أجانب في المناصب العليا، ويعود هذا جزئيا إلى الاتفاقيات الحكومية بشأن التجارة مع الاتحاد الأوروبي، التي كانت سارية المفعول خلال الفترة 2002 - 2014، والتي أدت إلى إقامة منطقة تجارة حرة بين الاتحاد الأوروبي والأردن بخصوص الموظفين.

كما أظهرت بعض الدراسات المنشورة أنه قد يكون هناك قضايا تتعلق بالثقة بين المدراء الأجانب والموظفين المحليين، وقد هدف سيد وآخرون (2014) إلى تسليط الضوء على هذه القضية من منظور الأردن، حيث تم جمع المعلومات عبر استطلاع لآراء الموظفين الأردنيين الذين لديهم مدراء أجانب، واشتمل الاستطلاع على مكونات كمية ونوعية.

وأظهرت نتائج الدراسة بعض الاختلافات المثيرة للاهتمام بين تصورات الموظفين الأردنيين عن أسباب توظيف الشركات متعددة الجنسيات لمدراء أجانب، والمبررات التي تقدمها الشركات لذلك والتي كانت تدور عموما حول كون الأجانب «ناقلين للمعرفة وللابتكار»، في حين كان الموظفون الأردنيون ينظرون إليهم على أنهم «حراس لهوية المنظمة وللرقابة»، ويشير هذا إلى أنه قد يكون هناك قضايا تتعلق بانعدام الثقة، وغياب الانسجام بين الموظفون الاردنيون وشركاتهم، وربما كان هناك أيضًا تباين في الأهداف.

ومن المثير للاهتمام، أن الموظفين لم يبدوا أية مشاعر سلبية نحو جنسية مديريهم، وإنما ما كان أكثر أهمية لهم هو قدراتهم وكفاءاتهم الإدارية العابرة للثقافات، وربما كانت هذه هي العوامل التي تعزز مستويات الثقة وأداء المؤسسات، وبشكل عام، فإن الموظفين المحليين يفضلون العمل مع مدير أجنبي عندما يعني ذلك قيمة مضافة للمؤسسة المعنية.

على الشركات متعددة الجنسيات تعيين المدراء بناء على الكفاءة

وشملت نتائج دراسة سيد وآخرون (2014) ضرورة قيام الشركات متعددة الجنسيات بتوظيف المدراء بناء على معايير الكفاءة وليس على أساس الجنسية، كما ينبغي أن توفر للعاملين الأجانب تدريبًا كافيًا للتعامل مع ثقافات متنوعة.

وبالإضافة إلى ذلك، يتعين على الشركات متعددة الجنسيات أن تشرح لموظفيها المحليين أسباب اعتمادها على المدراء الأجانب بشكل أكثر وضوحا، كما أن عليها أن تتبنى المزيد من الشفافية فيما يتعلق بسياسات تعيين الأجانب لتتفادى فقدان ثقة موظفيها المحليين، كما أن هناك فرصة أيضًا أمام الشركات متعددة الجنسيات لإيلاء اهتمام أكبر بمواقف ومشاعر وتطلعات الموظفين المحليين العاملين في الشركات التابعة، بحيث تكون أكثر حساسية وأفضل تلبية للاحتياجات المحلية.

الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تكاليف التوظيف.

«عوائق التوطين في دولة الإمارات» دور تصميم السياسات والبيئة المؤسسية في تحديد فعالية التوطين»

الوقفي وفورشتنلشنر

استطلع الوقفي وفورشتنلشنر (2014) العوائق التي تحول دون التطبيق الفعال لسياسة توطين الوظائف في دولة الإمارات العربية المتحدة، فسوق العمل الفريد من نوعه في دولة الإمارات العربية المتحدة يعتمد اعتمادًا كبيرًا على موظفين من مختلف أنحاء العالم، وفي حين أن هناك نسبة عالية من الموظفين المواطنين في القطاع العام فإن الوافدين يهيمنون على القطاع الخاص (إذ يستأثرون بنسبة تصل إلى 99 % من الوظائف في القطاع الخاص).

وفي وقت مبكر من تسعينيات القرن العشرين، شرعت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة في تنفيذ سياسة طموحة للتوطين بهدف إيجاد فرص للعمالة الوطنية في مؤسسات القطاعين العام والخاص وتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة، واشتملت أدوات التوطين على ما يلي:

- فرضت الحكومة نسباً للتوطين يتعين على المؤسسات العاملة في قطاعات محددة (المصارف والتأمين) الوفاء بها.

- تحديد عدد تصاريح العمل المتاحة للعمال الوافدين في بعض القطاعات والوظائف.

وفي هذا السياق، هدفت دراسة الوقفي وفورشتنلشنر (2014) إلى تحليل فعالية سياسة التوطين على مدى العقدين الماضيين والتحديات المرتبطة بها، وقد تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة اشتملت على عناصر نوعية وكمية، وكان المشاركون الذين تمت مقابلتهم مدراء في مناصب عليا في مؤسساتهم، و»يعتبرون مصادر موثوقة حول التوطين ضمن المؤسسات التي يعملون بها».

وقد تم تحديد العديد من المحاور الرئيسية في المقابلات التي وفرت مزيدًا من المعرفة حول تصورات الموظفين عن سياسات التوطين وفعاليتها، كان المحور الأول يدور حول معنى التوطين، والذي كان متبايناً لدى الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، وكان الفهم الأكثر شيوعا للتوطين هو «أولوية التوظيف للمواطنين في كلا القطاعين العام والخاص»، وهو ما أشار إليه 66 ٪ من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، وتضمنت المفاهيم الأخرى لهذا المصطلح «تدريب وتطوير المواطنين» (28 ٪)، و»برنامج لدمج المواطنين في القوى العاملة بطريقة مثمرة» (22 ٪)، و «استبدال المواطنين بالعمالة الوافدة « (16 ٪).

التوطين في القطاع العام في الإمارات أعلى بكثير من القطاع الخاص نظراً لنجاح السياسات في هذا القطاع

وتمثل المحور الثاني في «النتائج المتحققة من التوطين».

إذ تشير النتائج إلى أن النجاح كان محدودًا في تحقيق الأهداف المتوخاة في هذا المجال، والتي ينظر إليها على أنها غير واضحة، وغير معقولة وتفتقر لقدرات التطبيق بسبب عدم كفاية آليات رفع التقارير، وعدم وجود عقوبات مرتبطة بعدم الوفاء بها، وفي الواقع، لم يتم تحقيق أهداف التوطين في القطاع الخاص في ما يقرب من نصف الشركات التي شملتها الدراسة.

وكان الفهم السائد لمدى فعالية التوطين هو المحور الآخر الذي تم تحديده في المقابلات، إذ أفاد المشاركون في اللقاءات أن فعالية التوطين في القطاع العام أعلى بكثير من القطاع الخاص، ويعزى ذلك إلى عدد من العوامل، من بينها الفارق في الأجور بين العاملين المواطنين والأجانب، إذ جعل هذا الفارق شركات القطاع الخاص تقبل على تعيين الوافدين.

وهناك قضية أخرى وثيقة الصلة بهذا الموضوع، تتمثل في كون الاحتفاظ بالعاملين الإماراتيين أكثر صعوبة من الاحتفاظ بالعاملين الأجانب، وذلك لأن المواطنين لديهم الكثير من الخيارات للأفكار التي قدمها المشاركون في اللقاءات، يقترح الوقفي وفورشتنليشنر على حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة اتخاذ التدابير التالية لتحسين نتائج سياسة التوطين:

- معالجة الفجوة في الأجور بين القطاعين العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة.

- التأكد من توفير فرص العمل للمواطنين المؤهلين، حيثما كان ذلك ممكنًا، قبل إصدار تصاريح عمل للعمالة الوافدة.

- إدخال أهداف التوطين إلى مؤسسات القطاع الخاص التي ترغب في الحصول على عقود من الحكومة، لضمان الحصول على دعم القطاع الخاص للتوطين.

- توفير فرص التدريب المكثف للمواطنين الساعين للحصول على وظائف.

- المواءمة بين احتياجات سوق العمل ونظام التعليم العالي.

ويخلص الوقفي وفورشتينلشنر (2014) إلى أنه لا بد من معالجة العوائق أمام التوطين حتى يمكن تحقيق النتائج المرجوة، ويشيران أيضًا إلى أن ممارسات الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة بحاجة لربط الأداء بكل من الأجور والمكافآت، وذلك لدعم مشاعر المسـؤولية لدى المواطـنين الباحثـين عن وظائف.

«آثار التوجه نحو الهدف على السلوك والأداء: أدلة من وكلاء مبيعات دوليين في الشرق الأوسط»

تشاكرابارتي، بارنز، برثون، بيت ومونكهاوس

ركز تشاكرابارتي، بارنز، برثون، بيت، ومونكهاوس (2014) على العاملين الدوليين في منطقة الشرق الأوسط، في دراستهم لآثار نهج «التركيز على الأهداف» على السلوك والأداء بين وكلاء المبيعات الدوليين.

إذ ينظر إلى وكلاء المبيعات الدوليين في أدبيات الموارد البشرية القائمة على أنهم «فئة فريدة من الموظفين العاملين عبر الحدود» لأنها يتواصلون مع جهات معنية عديدة ولهم ارتباطات واسعة نسبيا مع الشركات.

ويلعب وكلاء المبيعات الدوليون دوراً هاماً، على الرغم من أن هذا الدور لا يحظى بالتقدير الذي يستحقه في كثير من الأحيان، فهم يساعدون الشركات على الدخول إلى أسواق خارجية جديدة، وعادة ما يكونوا مسؤولين عن الاتصال بمشترين في الأسواق الخارجية ويؤمنون المبيعات في تلك الأسواق، ويجري انتقاء وكلاء المبيعات الدوليين عادة على أساس الصلات التي يتمتعون بها، وقوتهم المالية، والتسهيلات والمرافق المتاحة لديهم، وعلى الرغم من أهميتهم، فإنهم غالبا ما يفتقرون إلى الدعم من الشركات، ربما لأنهم لا يعملون مباشرة مع الشركات وإنما يعملون عن بُعد، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من الحقائق التالية:

«بما أن إدارة الأعمال عبر الحدود أصبحت الآن هي القاعدة بدلا من أن تكون الاستثناء، فمن المهم أن يتم دراسة مواقف ودوافع وتطلعات الأفراد العاملين في الأسواق النامية المربحة في مختلف أنحاء العالم.»

ويمثل التركيز على دراسة أوضاع وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط وسيلة مثالية لاستطلاع النهج السائد في الإدارة والتحفيز عبر الحدود ضمن بيئة فريدة من نوعها.
تبحث الدراسة عدة محاور تشمل كلاً من: ردود الفعل الإيجابية والسلبية، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو تعزيز الأداء، وكذلك العمل بذكاء (يتكون من التخطيط للبيع والمرونة الوظيفية والبيع المكيَّف)، والعمل بجد والأداء.

وقد تم تطوير مجموعة من عشر فرضيات تتنبأ بالعلاقات بين هذه المحاور، استنادا إلى الأدبيات القائمة، كما تم تصميم البحث ليكون بحثًا كميًا، وتم قياس العلاقات بين هذه المحاور من خلال استطلاع للرأي شمل عينة من وكلاء المبيعات الدوليين العاملين في الشرق الأوسط، ويعطي الجدول 3 ملخصًا لفرضيات الاستطلاع ونتائجه.

الجدول 3 ملخص النتائج - تشاكرابارتي وآخرون 2014

النتائج (نسبة التأييد %)	الفرضيات
تأييد	ردود الفعل الإيجابية تؤثر إيجابيًا على التوجه نحو التعلم لدى وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط
تأييد	ردود الفعل السلبية تؤثر إيجابيًا على التوجه نحو التعلم لدى وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط
تأييد	ردود الفعل الإيجابية تؤثر إيجابيًا على التوجه نحو تعزيز الأداء لدى وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط
تأييد	ردود الفعل السلبية تؤثر إيجابيًا على التوجه نحو تعزيز الأداء لدى وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط
تأييد	التوجه نحو التعلم يؤثر إيجابيًا على العمل بذكاء لدى وكلاء المبيعات الدوليين
تأييد	التوجه نحو التعلم يؤثر إيجابيًا على العمل بجد لدى وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط
تأييد	التوجيه نحو الأداء يؤثر إيجابيًا على العمل بذكاء لدى وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط
تأييد	التوجه نحو الأداء يؤثر إيجابيًا على العمل بجد لدى وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط
تأييد	العمل بذكاء يؤثر إيجابيًا على الأداء لدى وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط
تأييد	العمل بجد يؤثر إيجابيًا على الأداء لدى وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط

كما هو مبين أعلاه، لقيت الفرضيات العشر التي وضعتها دراسة تشاكرابارتي وآخرون تأييدًا تامًا، وعلى نحو أكثر تحديدًا، وجد الباحثون أن التوجه نحو التعلم أثر إيجابيًا على العمل بذكاء وعلى العمل بجد، بشكل أقوى من تأثير التوجه نحو الأداء، بينما وُجد أن العمل بجد والعمل بذكاء يحسنان الأداء.

واستنادًا إلى هذه النتيجة، لاحظت دراسة تشاكرابارتي وآخرون أن اعتماد ممارسات مرنة للموارد البشرية قد يكون أكثر فعالية من اعتماد ممارسات موارد بشرية صارمة عند العمل مع وكلاء المبيعات الدوليين المتمركزين في منطقة الخليج، حيث أن الممارسات المرنة تشجع على التوجيه نحو التعلم.

وتشمل الدلالات التي نستقيها من هذه الدراسة، ضرورة قيام المدراء بدراسة متعمقة لأفضل السبل لتقييم وكلاء المبيعات الدوليين العاملين في الشرق الأوسط، آخذين بعين الاعتبار أن الأفراد المدفوعين بالتوجه نحو التعلم سوف يكونوا مدفوعون أيضًا بردود الفعل الإيجابية والسلبية على حد سواء، حيث أن ما يحفزهم بشكل أساسي هو الاهتمام الحقيقي بعملهم.

كما يفضل قيام المدراء بدراسة العوامل التي تميز التوجه نحو التعلم، وتصميم ممارسات موارد بشرية تحفيزية يمكن تصميمها على نحو استراتيجي لتلبية احتياجات الأفراد، علاوة على ذلك، يتعين على مدراء وكلاء المبيعات الدوليين في الشرق الأوسط تعلم كيفية التركيز بصورة فعالة على التوجيه نحو الهدف من أجل تحفيز الموظفين بصورة أفضل للعمل بذكاء، وهو ما يعني في نهاية المطاف تحسين أدائهم.

خلاصة

يقدم هذا العرض الموجز لمقالات نشرت حديثًا في مجلة أكاديمية، قبساتٍ من قضايا حالية تتعلق بالعمل في الشرق الأوسط وبعض ما تنطوي عليه من آثار على خبراء الموارد البشرية، وفي حين لم يقصد من هذا العرض أن يكون شاملا أبدًا، فقد روعي أن يكون مفيداً لفتح حوار حول طرق قيام المؤسسات والحكومات في الشرق الأوسط بتعزيز مكانة الموارد البشرية لإضافة قيمة للمؤسسات نفسها وللموظفين، ولاستراتيجيات الدعم.