

أثر استراتيجية تقييم الأداء الدولي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الدوليين
(المغتربين) في الشركات الدولية

*The impact of the International performance evaluation strategy on
the level of job performance of international (expatriates) employees
in international companies*

هواري فاتحة، جامعة الجبالي اليابس-سيدي بلعباس،- مخبر الابتكار والتسويق،

fatiha.houari@univ-sba.dz

تاريخ الاستلام: 2020/08/15 تاريخ القبول: 2020/10/16 تاريخ النشر: 2023/06/10

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تقييم الأداء الدولي على مستوى الأداء الوظيفي للمدراء الدوليين في الشركات الدولية، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي حيث قمت بإجراء دراسة ميدانية على شركة دولية وهي شركة هاليبورتون ، تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى أن: لاستراتيجية تقييم الأداء الدولي في الشركة محل الدراسة بعدا استراتيجيا، وأنها تولي أهمية كبيرة لكل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين الدوليين، وأن استراتيجية تقييم الأداء الدولي تؤثر إيجابا على مستوى لأداء الوظيفي للموظفين الدوليين في الشركة الدولية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية تقييم الأداء الدولي، الأداء الوظيفي، تكيف المغتربون، المغتربون

تصنيف M1 ,M16:JEL

ABSTRACT: This study aims to determine the impact of the International performance evaluation strategy on the job performance of international companies, adopting the descriptive analytical approach, where we conducted a field study on an international company, Halliburton, the data was statistically processed using the Statistical Package for Social Sciences program. This study results that the International performance evaluation strategy positively affects the level of job performance for international employees in the international company under study.

Keywords: the International performance evaluation strategy, job performance, adaptation of expatriates, expatriates.

JEL classification : M1 ,M16

المؤلف المرسل: هواري فاتحة،

الايمل: fatiha.houari@univ-sba.dz

1. مقدمة:

يعد أداء و تكيف المغتربين من أهم التحديات التي أفرزتها ممارسات الموارد البشرية الدولية. و تقوم الشركات الدولية بتعيين العديد من العمال لمهامها خارج الوطن الأم من أجل تحقيق أهدافها المرتبطة بأعمالها الدولية. لقد أدركت هذه الشركات أهمية المغتربين في أعمالها الخارجية (تقع خارج الوطن الأم)، و استثمرت المزيد من الموارد المالية و الجهود من أجل تحسين أدائهم مقتنعة أنّ نجاح أعمالها الخارجية منوط بأداء أفضل للمغتربين. بعبارة أخرى، أصبح الأداء الجيد للمغتربين مهما في نجاح الشركات الدولية. ركز الباحثون على تكيف المغتربين و أدائهم من أجل تحسين أداء الشركات الدولية على مستوى السوق العالمي.

بناء على ما تقدّم، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:
إلى أي مدى تؤثر استراتيجية تقييم الأداء الدولي على مستوى الأداء الوظيفي للمغتربين في

الشركات الدولية؟

ولتحليل إشكالية البحث، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود باستراتيجية تقييم الأداء الدولي؟
2. ماهي العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين الدوليين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين

استراتيجية

تقييم الأداء الدولي و الأداء الوظيفي في الشركات الدولية محل الدراسة ؟

لمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية تقييم الأداء الدولي و الأداء الوظيفي في الشركات الدولية محل الدراسة.

أهداف البحث:

✓ تقييم اتجاه تأثير ودرجة مساهمة إستراتيجية تقييم الأداء الدولي في تعزيز أداء

الموظف الدولي وتكيفه مع بيئة وثقافة الدولة المضيفة.

✓ تقديم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة على ضوء النتائج

المتوصل

إليها من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

منهج البحث:

سيتم الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة، على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج انتشارا في العلوم الاجتماعية، فمن خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها. إضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي؛ حيث سيتم إجراء الدراسة الميدانية في شركة هالبيرتون النفطية بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

الدراسات السابقة:

سنقوم فيما يلي بعرض بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بأحد متغيرات الدراسة أو كليهما، وفق تسلسلها الزمني، وذلك في حدود اطلاعنا، على النحو التالي:

1. دراسة *Muhammad Awais Bhatti, Veera Pandiyan Kaliani* " *Expatriate Job Performance and Adjustment: Role of Individual and Organizational Factors* " تحت عنوان: *(2012) Sundram & Hoe Chee Hee* هدفت إلى توفير إطار نظري لدور العوامل الفردية و التنظيمية التي تؤثر على أداء و تكيف المغتربين التي لم يتم التطرق إليها من طرف الباحثين السابقين، و تم في هذا الصدد الاطلاع على مقالات من قواعد بيانات مختلفة، فضلا عن الكتب و المجالات المتخصصة.

انطلاقا من الثغرات السابقة، توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار نظري شامل و الخروج ببعض التوصيات، و يوفر هذا الإطار المقترح منطلقا نظريا للعوامل التنظيمية و الفردية بما في ذلك عوامل مثل الكفاءة الذاتية، التجارب الدولية السابقة، الحساسية الثقافية و الشبكات الاجتماعية.

2. دراسة *Yi-Tzu Chung, Chenter Ho* (2012): تحت عنوان " *The Oversea Expatriates of Human Resource Management Practices In Taiwan - Vietnam* "

تهدف إلى دراسة آثار الدعم Cross Country Enterprises " التنظيمي على الاحتفاظ بالمغتربين. حيث جمع الباحثان المعلومات من خلال مسح

لأكثر من 50 شركة تايلوانية في فيتنام وقما بمقابلات مع 10 مدراء تنفيذيين يعملون في شركات تايلوانية في فيتنام. بعد تحليل نتائج المسح والمقابلات، فإن نتائج هذا البحث هي:

(1) الدعم التنظيمي المتصور: تدريبات المغتربين تركز في الغالب على المهارات التقنية ولكن ليس المهارات على التكيف مع الاختلافات الثقافية.
 (2) إن الدعم التنظيمي المتصور له تأثير إيجابي على التكيف مع بيئة البلد المضيف.

(3) التكيف الثقافي له تأثير إيجابي على نيّتهم في البقاء في الفيتنام.
 (4) يظهر الدعم التنظيمي المتصور تأثيراً إيجابياً على نيّتهم في البقاء في فيتنام. التكيف الثقافي هو عامل وسيط بين الدعم التنظيمي المتصور وعزمهم على البقاء في الفيتنام.

تشير نتائج هذا البحث إلى أن الدعم الشامل من الشركة هو عامل رئيسي للمغتربين للبقاء في الفيتنام. سيكون ذلك أيضاً مفتاح العمل الناجح للشركة في الفيتنام. للإجابة على الاشكالية و فرضيات البحث تطرقنا إلى النقاط التالية:

2. استراتيجية تقييم أداء المغتربين

قد سلط الباحثون الضوء على العديد من العوامل التي تؤثر على تكيف المغتربين و أدائهم، و عادة ما تصنف هذه العوامل على أنها فردية، تنظيمية أو اجتماعية (Muhammad , Veera Pandiyan, & Hoe, 2012, p. 29). و قد حاول بعض الباحثين تفسير دور العوامل الفردية في نجاح المغتربين (Caliguir, 2000; Ones & Viswesvaran, 1997; Arthur & Bennett, 1995; Black, 1990) الدراسات التي تناولت أثر العوامل الفردية في تكيف المغتربين و أدائهم تعتبر قليلة. الباحثان (Arthur & Bennett (1995) أكدوا على ضرورة سد الباحثين لهذه الفجوة عن طريق تحديد إذا ما كانت العوامل الفردية و التنظيمية تتحكم في نجاح المغتربين (Arthur & Bennett, 1995, p. 105).

2.1. الكفاءة الذاتية

يعنى مفهوم الكفاءة الذاتية بتفسير كيفية تحفيز تصورات الأفراد حول قدراتهم في القيام ببعض المهام في تحقيقهم لأهدافهم المهنية و الشخصية. وقد استخدم مفهوم الكفاءة

الذاتية على نطاق واسع في أداء الموظفين المحليين وقد يكون قابلا للتطبيق على نحو مماثل في سياق أداء المغتربين.

و يقول الباحثان (Claus et al, 2011) أن العمال ذووا الكفاءة الذاتية المنخفضة يكون أداؤهم منخفضا، كما يكون معدل تغييبهم مرتفعا و يميلون إلى البحث عن وظيفة أخرى، بينما يتمتع العمال ذووا الكفاءة الذاتية العالية بأداء أفضل و التزام تنظيمي مرتفع (Claus & Lungu, 2011, p. 252). توجد القليل من الدراسات التي تطرقت لأثر الكفاءة الذاتية على أداء العمال على المستوى المحلي، بينما لا توجد دراسات مماثلة تناولت هذا الأثر على المستوى الدولي المرتبط بمهام المغتربين.

قد يتخذ المغتربون الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية المبادرة لحل المشاكل و التعامل مع الوضعيات الحرجة التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم الدولية، مما قد يساعدهم على التكيف مع عادات البلد المضيف و تحسين أداءهم، علاوة على ذلك، أكد الباحث (Bandura 1997) أن هؤلاء المغتربين (الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية) يميلون إلى الاستباقية في الشروع في المهام، كما يبذلون جهودا مستمرة لانجازها، و يصمدون في مواجهة المشاكل و الفشل (Claus & Lungu, 2011, p. 264).

الباحثان (Osman-Gani & Rockstuhl 2008) من جهتهما يؤكدان أن الكفاءة الذاتية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال الشبكات الاجتماعية (Osman & Rockstuhl, 2008, p. 41) و توصل (Stajkovic and Luthans 1998) إلى أن الكفاءة الذاتية تعزز الأداء الوظيفي بنسبة تصل إلى 28٪.

1. الحساسية الثقافية

عرّف الباحثان (Chen & Starostam, 2000) الحساسية الثقافية على أنها "القدرة الفردية على تطوير عاطفة ايجابية تجاه فهم و تقدير الاختلافات الثقافية التي تعزز السلوك المناسب و الفعال في التواصل بين الثقافات" (Chen & Starosta, 2000, p. 3). و قد تساعد قدرة المغتربين على الإدراك الايجابي للاختلافات الثقافية التكيف في البلد المضيف و تطوير أدائهم، كما أنّ هذا الإدراك الايجابي يمكن أن يساعد المغترب أو المغتربة على بناء علاقة أفضل مع مواطني البلد المضيف و فهم أعمق لهم مما يساعد على تطوير الأداء الوظيفي.

في هذا السياق، يقترح (Shin et al., (2007) and Adler (1997) أنه يجب على المغتربين تعديل سلوكهم في الثقافات الجديدة من أجل الحد من التوتر و عدم اليقين الوظيفي. أوضح (Mol et al., (2005) أن الحساسية الثقافية هي سمة شخصية مهمة لأداء وظيفي أفضل للمغتربين، ووجدوا أن الحساسية الثقافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي (Mol, Born, Willemsen, & Molen, 2005, p. 339). علاوة على ذلك، فإن فهم الثقافة و القدرة على تقديرها يمكن أن يساعد المغتربين في حل مشاكل ثقافية حرجة. و أوضح (Claus et al., (2011) أنّ الحساسية الثقافية للمغتربين ساعدتهم على التعامل مع التعقيد الذي يميز تقاطع و اختلاف الثقافات، و تطويرهم لعقلية دولية، (Claus & Lungu, 2011, p. 269). إضافة إلى ذلك، توصل (Javidan et al., (2010) إلى أنّ العقلية الدولية نفسر ثلاثة مكونات رئيسية و التي تتحدد من خلال ثلاث سمات محددة (رأس المال الفكري، رأس المال النفسي و رأس المال الاجتماعي) (Javidan, Teagarden, & Bowen, 2010, p. 109).

3.2. الخبرة الدولية السابقة

تساعد التجارب السابقة الأفراد من خلال التعلم من أخطاء الماضي و تحسين المستقبل. يمكن للأفراد تحسين حياتهم من خلال التعلم من أخطاء الماضي ولكن في الوقت نفسه، قد تفقد التجارب السابقة الفرد في أداء المهام و التعامل مع المواقف الحرجة المختلفة. التعلم من أخطاء الماضي و ممارسة مجموعات معينة من الأنشطة لتحقيق أهداف معينة قد يساعد الفرد على تحسين عمله وحياته الأسرية، و بصفة أكثر تحديداً، قد تساعد التجارب السابقة الأفراد في تحسين أدائهم الوظيفي، و في هذا السياق، يقول (Claus et al, (2011) التجارب السابقة تساعد الفرد على تطوير السمات المعرفية التي تعتبر حيوية في الأداء الوظيفي و عنصرها مهما في عملية الاختيار على المستوى المحلي. أبرزت الدراسات السابقة هذا العنصر على المستوى الدولي، و خلصت إلى أنّ التجارب الدولية السابقة ترتبط إيجاباً بالأداء الوظيفي للمغتربين)، غير أنّ (Mol et al., (2005) توصلوا إلى أنّ التجارب الدولية السابقة لم تؤثر على الأداء الوظيفي للمغتربين. و يعود سبب هذه النتائج إلى الآثار البسيطة لتكيف المغتربين (Mol et al, (2005)، في حين يشير الإطار النظري للمغتربين إلى أن تكيفهم يلعب دوراً وسيطاً بين العوامل الفردية و أدائهم الوظيفي؛ (Ramalu,

Wei, & Rose, 2011, p. 59). كما أنّ بعض الباحثين وجدوا أثرا ايجابيا للتجارب الدولية السابقة على الأداء الوظيفي للمغتربين (Black, 1988; Shaffer et al., 1999). لكن باحثين آخرين لم يدعموا هذه النتائج باستمرار (Balck and Gregersen, 1991; Selmer, 2006).

ثم إنّ الباحث (Selmer (1991) توصل إلى أنّ التجربة الدولية السابقة يمكن أن يكون لها دورا معتدلا بين التكيف و فترة المهمة الحالية. لذلك، دفعت النتائج المتضاربة في الدراسات السابقة الباحثين إلى مواصلة دراسة دور الخبرة الدولية السابقة في الأداء الوظيفي للمغتربين (Selmer, 1999, p. 47).

4.2. الشبكة الاجتماعية

يقصد بالشبكة الاجتماعية العلاقات الاجتماعية التي تربط فردا أو مجموعة بفرد آخر أو مجموعة أخرى (.. و عرفها (Wasserman and Faust (1994 على أنها " مجموعة من السلوكيات المرتبطة بنوع واحد أو أكثر من العلاقات" (Wasserman & Faust, 1994)، بينما حدد (Wang and Rabindra (2004) الشبكات الاجتماعية الخاصة بالمغتربين بالعلاقات القائمة بين المغتربين و مواطني البلد المضيف و الأصدقاء (Wang & Rabindra, 2004, p. 775). و أكد (Johnson et al., (2002 أنه عندما يحص المغتربون على معلومات حول الوظيفة و طريقة الحياة من الشبكات الاجتماعية، فإن ذلك يسرع من تكيفهم مع الثقافة الجديدة (Johnson, Williams, Drown, Adams, & Clayton, 2002, p. 25).

بالنسبة ل (Li and Rothstein (2009)، فإنّ الشبكات الاجتماعية تلعب دورا مهما في الحياة الاجتماعية للمغتربين و التطور الوظيفي. توصل (Silbert et al, (2001 الى أنّ الشبكات الاجتماعية تعزز الأداء الوظيفي للمغتربين عن طريق الولوج الى المعلومات، الموارد و الرعاية المهنية (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001, p. 219).

بالنسبة ل (Osman-Gani amd Rockstuhl (2008) فإنّ الشبكات الاجتماعية تلعب دورا مهما في تكيف المغتربين و أدائهم المهني (Osman & Rockstuhl, 2008, p. 42). لقد سلط الباحثون (Harrison et al., 2005; Wang & Nayir, 2006; Liu & Shaffer, 2005) الضوء على الشبكة الاجتماعية و أكدوا على أنها تساعد المغتربين في

الحصول على الدعم الاجتماعي من طرف مواطني البلد المضيف، و هذا الدعم يساعدهم على التكيف في البلد المضيف و تحسين أدائهم الوظيفي.

5.2. الدعم المباشر و غير المباشر

عرّف (Erbacher et al., 2006) الدعم التنظيمي على أنه "مدى توفير الدعم للمغتربين من طرف المؤسسة بما في ذلك المؤسسة الأم و الفروع المحلية"، و يشمل هذا الدعم كل من المساعدة المالية، الدعم العائلي (توفير أماكن ملائمة بتعليم الأطفال و الاسكان)، المساعدة العامة (التوجيه و الاستشارة) (Erbacher, Netto, & Espana, 2006, p. 183).

3. الأداء الوظيفي

بالنسبة ل (Harrison and Shaffer (2005)، فإنّ الأداء الوظيفي هو دالة مقدار الوقت و الطاقة(الجهد) الذي يخصص المغترب لوظيفته. توضح نظرية الأداء الوظيفي أنّ هذا الأخير هو بناء متعدد الأبعاد يتمحور حول بعد المهام و البعد التأطيري (Harrison & Shaffe, 2005, p. 1454).

سلط الباحثون الضوء على العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للمغتربين مثل توجيه الأهداف، الكفاءة الذاتية، المراقبة الذاتية، المهام، توجيه الأفراد، القدرة على توطيد علاقات و الخبرة الدولية و (Shaffer et al., 2006; Wang & Takeuchi, 2007). الباحث (Caligiuri (1997) قال أنّ العودة المبكرة للمغتربين تؤثر على أدائهم الوظيفي (Caligiuri P. , 1997, p. 117). يعتمد تكيف المغتربين بصفة كبيرة على كيفية التعامل مع الصراعات (الاختلافات) بين الثقافات مع القوى العاملة للبلد المضيف (Paik, Parboteeah, & Shim, 2007, p. 1769). كما أضافوا أنّ المغتربين الذي يتعاملون بنجاح الصراعات القائمة مع القوى العاملة للبلد المضيف هم أكثر قابلية للتكيف السلس (السهل) في أماكن عملهم. أكد (Templer (2010 أنّ تطور الأعمال على المستوى العالمي يتطلب المزيد من المغتربين للقيام بمهام دولية، و هو ما يجبر مسؤولي أقسام الموارد البشرية على التسيير الفعال و الفهم الأفضل لأداء المغتربين (Templer K. , 2010, p. 1754).

4. منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث، بغرض التعرف على أثر استراتيجية تقييم الأداء الدولي على مستوى أداء الوظيفي للمغتربين في الشركة محل الدراسة.

1.4. مصادر البيانات

• البيانات الأولية:

تم إعداد استمارة الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS للبحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرامج المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات القيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

• البيانات الثانوية:

لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساساً في الكتب والمجلات وكذا المؤتمرات والملتقيات، والأبحاث و الدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

2.4. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفون الدوليون في شركة هالبيرتون ، حيث تم توزيع (100) استبيان على أفراد العينة المتكونة من إطارات اعوان تحكم و تنفيذ... ، وتم الاعتماد في توزيعها على التسليم المباشر والمقابلة الشخصية للمستجوبين.

3.4. التحليل الاحصائي لعبارات محوري الاستبئانة

أولاً : تحليل عبارات المحور الأول (استراتيجية تقييم الأداء الدولي)

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية تتضمن التكرارات ، النسب المئوية ؛ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول للإستبئانة ، وقد كانت نتائج الإجابات كالتالي:

جدول رقم (01) : يمثل نسب المثوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و دلالة كل عبارة من عبارات المحور الأول

الفقرة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دلالة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	ت	21	33	4	2	0.715	4.22	عالية جدا
	%	35,0	55,0	6,7	3,3			
02	ت	25	31	4	0	0.606	4.35	عالية جدا
	%	41,7	51,7	6,7	0			
03	ت	20	31	7	2	0.755	4.15	عالية
	%	33,3	51,7	11,7	3,3			
04	ت	0	17	39	3	0.676	4.18	عالية
	%	0	28,3	65,0	5,0			
05	ت	18	37	5	0	0.585	4.22	عالية جدا
	%	30,0	61,7	8,3	0			
06	ت	17	39	4	0	0.555	4.22	عالية جدا
	%	28,3	65,0	6,7	0			
المتوسط الحسابي العام 4.22								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه سنحاول تحليل عبارات المحور الأول كل على حدى :

✓ جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.22) بانحراف معياري قدره (0.715)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن يجب على المقيمين فهم الاهداف المرجوة من كل وظيفة.حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي.

✓ جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.35) بانحراف معياري قدره (0.606)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن ينبغي على المقيمين شغل مناصب من نفس المستوى من أجل فهم أهداف الشركة المرتبطة بالمهام الدولية ، ومن ثم إصدار أحكام صحيحة في ما يخص أداء عمال المهام الدولية.

✓ جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4.15) بانحراف معياري قدره (0.755)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أنه يجب أن تتاح للمقيمين فرصة مراقبة الفرد بشكل متكرر أثناء قيامه بوظيفته.

✓ جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.18) بانحراف معياري قدره (0.676) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن استخدام مقيم واحد للعديد من مدراء عمال المهام الدولية لا يعطي نتيجة اجابية وبالتالي يستحيل معرفة مستوى أداء الموظف الدولي.

✓ جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.22) بانحراف معياري قدره (0.585)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أنّ غالبا ما يتواجد المقيم في الوطن الأم للمؤسسة ما يحول دون مراقبة مديري عمال المهام الدولية بشكل متكرر أثناء أداء عملهم .

✓ جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.22) بانحراف معياري قدره (0.555)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جدا ، وهذا يعني أنه يجب التأكد من فعالية الأفراد من أجل تحديد قيمتهم داخل الشركة في حالة إجراء تقييم لهذه الأخيرة. حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي.

وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة على عبارات المحور الأول ، بحيث أن المتوسط الحسابي لمحور إستراتيجية التدريب الدولي يقدر ب (4.22) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(03)، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن تقييم الأداء الدولي يشكل استراتيجية هامة في استراتيجية الموارد البشرية الدولية للشركة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني (مستوى الأداء الوظيفي للموظفون الدوليون)

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية تتضمن التكرارات ، النسب المئوية ؛ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني للإستبانة ، وقد كانت نتائج الإجابات كالتالي:

جدول رقم (02) : يمثل نسب المثوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و دلالة كل عبارة من عبارات المحور الثاني

دلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفقرة	
			موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
عالية	0.628	4.25	0	1	3	36	20	01	
			0	1,7	5,0	60,0	33,3	%	
عالية جدا	0.613	4.28	0	1	2	36	21	02	
			0	1,7	3,3	60,0	35,0	%	
عالية	0.827	4.17	0	5	1	33	21	03	
			0	8,3	1,7	55,0	35,0	%	
عالية جدا	0.673	4.23	0	2	2	36	20	04	
			0	3,3	3,3	60,0	33,3	%	
عالية جدا	0.673	4.23	0	2	2	36	20	05	
			0	3,3	3,3	60,0	33,3	%	
عالية	0.798	4.20	1	2	2	34	21	06	
			1,7	3,3	3,3	56,7	35,0	%	
عالية	0.725	4.18	0	2	5	33	20	07	
			0	3,3	8,3	55,0	33,3	%	
عالية	0.708	4.20	0	2	4	34	20	08	
			0	3,3	6,7	56,7	33,3		
عالية	0.748	4.18	0	3	3	34	20	09	
			0	5,0	5,0	56,7	33,3	%	
عالية جدا			المتوسط الحسابي العام 4.21						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه سنحاول تحليل عبارات المحور الثاني وهو المحور الخاص بالمتغير المستقل كل على حدى :

✓ جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.25) بانحراف معياري قدره (0.628)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جدا، وهذا يعني أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية المبادرة لحل المشاكل و التعامل مع الوضعيات الحرجة التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم الدولية، مما قد يساعدهم على التكيف مع عادات البلد المضيف و تحسين أداءهم.

- ✓ جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.28) بانحراف معياري قدره (0.613)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جداً، وهذا يعني أن أفراد العينة يملكون القدرة على الإدراك الإيجابي للاختلافات الثقافية مما يساعدهم على بناء علاقة أفضل مع مواطني البلد المضيف و فهم أعمق لهم
- ✓.جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4.17) بانحراف معياري قدره (0.827)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن أفراد العينة تجاربهم السابقة تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
- ✓ جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2.23) بانحراف معياري قدره (0.673)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جداً، وهذا يعني أن أفراد العينة العلاقات القائمة بينهم وبين مواطني البلد المضيف و الأصدقاء، تساعدهم في الحصول على الدعم الاجتماعي من طرف مواطني البلد المضيف، و هذا الدعم يساعدهم على التكيف في البلد المضيف و تحسين ادائهم الوظيفي.
- ✓ جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.23) بانحراف معياري قدره (0.673)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية جداً، وهذا يعني أن أفراد العينة يساعدهم التدريب اللغوي على التكيف وقيامهم بمهمتهم الدولية على أحسن وجه.
- ✓ جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.20) بانحراف معياري قدره (0.798)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعا قويا لجعل أفراد العينة يتميزون في أدائهم .
- ✓ جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.18) بانحراف معياري قدره (0.748)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن أفراد العينة يشعرون بالرضا عن أنفسهم عندما يؤدون مهمتهم الدولية بدقة .
- ✓ جاءت العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب (4.20) بانحراف معياري قدره (0.708)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن أفراد العينة تواجههم صعوبات في أداء مهمتهم الدولية قد تعيق أدائهم الجيد لمهمتهم .

✓ جاءت العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.18) بانحراف معياري قدره (0.748)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وبمستوى دلالة عالية ، وهذا يعني أن أفراد العينة يحبون عملهم بالشركة ولا يفكرون في البحث عن العمل في شركة أخرى.

وعموماً فأفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة وبشدة على عبارات المحور الثاني ، بحيث أن المتوسط الحسابي لمحور مستوى الأداء الوظيفي لأفراد للموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة يقدر ب (3.99) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(03)، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن ارتفاع مستويات أدائهم في الشركة.

4.4. إختبار الفرضية

عمدت الباحثة اختبار الفرضية التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم العمل على مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

الفرضية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية تقييم الأداء وتحسين الأداء الوظيفي للمغتربين في الشركات الدولية.
جدول رقم (03) : علاقة بين استراتيجية تقييم الأداء وتحسين الأداء الوظيفي للمغتربين في الشركات الدولية.

مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة	Pearson Correlation	
,770**	معامل ارتباط بيرسون**	إستراتيجية تقييم الأداء
,000	مستوى المعنوية	
60	عدد الأفراد	
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (03) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية تقييم الأداء في مؤسسة محل الدراسة تساوي 0.770 ** و مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

0.05 بين إستراتيجية تقييم الأداء في مؤسسة محل الدراسة كمتغير مستقل و مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية كمتغير تابع ، هذا يعني تحقق الفرضية الأولى.
(5) نتائج البحث:

1.5. مناقشة نتائج تحليل محوري الدراسة

تضمنت هذه الدراسة محورين اثنين، المحور الأول منها يحوي مجموعة أسئلة حول واقع ممارسات استراتيجية تقييم الأداء الدولي في الشركة محل الدراسة، أما المحور الثاني فقد تضمن مجموعة أسئلة تحدد واقع ومستويات الأداء لدى الموظفون الدوليون محل الدراسة، وفيما يلي سنعمل على مناقشة نتائج كل محور من المحاور السابقة:

أولاً: مناقشة نتائج تحليل المحور الأول

أكدت نتائج تحليل المحور الأول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عباراته، حيث كان المتوسط الحسابي المحسوب للمحور ككل يساوي (4.22)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي والمقدر ب (03)، كما أن مستوى الدلالة عالية جداً ، مما يعني أن المحور ايجابي، وبالتالي أفراد العينة يؤكدون على أن تقييم الأداء الدولي يشكل إستراتيجية هامة في إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة ، هذا ما أكدته نتائج العبارات التالية:

- ✓ العبارة رقم 01 أكدت على أن المقيمين في الشركة محل الدراسة قبل تقييمهم لأداء الموظف الدولي، يقومون بفهم الأهداف المرجوة من كل وظيفة.
- ✓ العبارة رقم 02 أكدت على أن المقيمين في الشركة محل الدراسة يشغلون مناصب من نفس المستوى من أجل فهم أهداف الشركة المرتبطة بالمهام الدولية ، وهذا ما يساعدهم على إصدار أحكام صحيحة في ما يخص أداء عمال المهام الدولية.
- ✓ العبارة رقم 03 أكدت على أنه في الشركة محل الدراسة يتاح للمقيمين فرصة مراقبة الفرد بشكل متكرر أثناء قيامه بوظيفته.
- ✓ العبارة رقم 04 أكدت على أن في الشركة محل الدراسة يتم استخدام أكثر من مقيم واحد للعديد من مدراء عمال المهام الدولية ، وهذا من أجل إعطاء نتيجة ايجابية وبالتالي تسهيل معرفة مستوى أداء الموظف الدولي.

✓ العبارة رقم 05 أكدت على أن في الشركة محل الدراسة غالبا ما يتواجد المقيم في الوطن الأم للمؤسسة، ما يحول دون مراقبة مديري عمال المهام الدولية بشكل متكرر أثناء أداء عملهم .

✓ العبارة 06 أكدت على أن في الشركة محل الدراسة يتم التأكد من فعالية الأفراد من أجل تحديد قيمتهم داخل الشركة في حالة إجراء تقييم لهذه الأخيرة. وهذا حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي.

ثانيا: مناقشة نتائج تحليل المحور الثاني

أكدت نتائج تحليل المحور الثاني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عباراته، حيث كان المتوسط الحسابي المحسوب للمحور ككل يساوي (4.21)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي والمقدر ب (03)، كما أن مستوى الدلالة عالية جدا ، مما يعني أن المحور ايجابي، وبالتالي أفراد العينة يؤكدون على ارتفاع مستويات أدائهم في الشركة محل الدراسة ، هذا ما تأكده نتائج العبارات (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، (06)، (07)، (09) والملخصة في:

◀ يتمتع أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية المبادرة لحل المشاكل و التعامل مع الوضعيات الحرجة التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم الدولية، مما قد يساعدهم على التكيف مع عادات البلد المضيف و تحسين أداءهم.

◀ يملك أفراد عينة الدراسة القدرة على الإدراك الايجابي للاختلافات الثقافية مما يساعدهم على بناء علاقة أفضل مع مواطني البلد المضيف و فهم أعمق لهم.

◀ أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن تجاربهم السابقة تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

◀ أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن العلاقات القائمة بينهم وبين مواطني البلد المضيف و الأصدقاء، تساعدهم في الحصول على الدعم الاجتماعي من طرف مواطني البلد المضيف، و هذا الدعم يساعدهم على التكيف في البلد المضيف و تحسين أداءهم الوظيفي.

◀ أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن التدريب اللغوي يساعدهم على التكيف وقيامهم بمهمتهم الدولية.

- ◀ أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعا قويا لجعلهم يتميزون في أدائهم .
- ◀ أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم عندما يؤدون مهمتهم الدولية بدقة .
- ◀ أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنهم يحبون عملهم بالشركة ولا يفكرون في البحث عن العمل في شركة أخرى.
- ◀ تواجهني صعوبات في أداء مهمني الدولية قد تعيق أدائي الجيد لمهمني .
- أما العبارة رقم (08) فموافقة أفراد عينة الدراسة عليها أكد أنهم يواجهون صعوبات في أداء مهمتهم الدولية ،والتي من شأنها تعيق أدائهم الجيد لمهمتهم الدولية .

2.5. مناقشة نتائج اختبار فرضية البحث

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (إستراتيجية تقييم الأداء الدولي ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية الدولية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم (-)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.770^{**} ، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05. وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لإستراتيجية تقييم الأداء الدولي كإحدى استراتيجيات الموارد البشرية الدولية في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للمغتربين بالشركة الدولية. هذا يؤكد تحقق الفرضية الثالثة.

(6) الخاتمة:

من خلال هذا البحث توصلنا الى: تتبنى الشركة محل الدراسة التقييم العملي للأداء الوظيفي لمدراءها الدوليين، حيث أولاً: تقوم بتعيين مقيمين يشغلون مناصب من نفس المستوى من أجل فهم أهداف الشركة المرتبطة بالمهام الدولية، ومن ثم إصدار أحكام صحيحة فيما يخص أداء عمال المهام الدولية. ثانياً: نتاح للمقيمين فرصة مراقبة الفرد بشكل متكرر أثناء قيامه بوظيفته الدولية. ثالثاً: يتم التأكد من فعالية الأفراد من أجل تحديد

قيمتهم داخل الشركة في حالة إجراء تقييم لهذه الأخيرة حتى يتسنى لهم تقييم أداء الموظف الدولي. كما أن الدراسة أكدت أن الشركة محل الدراسة تقوم باستخدام مقيم واحد للعديد من مدراء عمال المهام الدولية و غالبا ما يتواجد هذا المقيم في الوطن الأم الشركة الدولية ما يحول دون مراقبة مديري عمال المهام الدولية بشكل متكرر أثناء أداء عملهم . وهذا لا يعطي نتيجة اجابية وبالتالي يستحيل معرفة مستوى أداء الموظف الدولي.

7 قائمة المراجع

- 1 Arthur, W., & Bennett, W. (1995). *The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success*. . *Personnel Psychology*, 99-114.
- 2 Caligiuri, P. (1997). *Assessing expatriate success: Beyond just being there*. In Z. Aycan (ed.), *new approaches to employee management expatriates management*. JAI press, 117-140.
- 3 Chen, G., & Starosta, W. (2000). *The development and validation of the intercultural sensitivity scale*. *Human Communication*, 01-15.
- 4 Claus, L., & Lungu, P. (2011). *The effects of individual, organizational and societal variables on the job performance of expatriate managers*. *International Journal of Management*, 249-271.
- 5 Erbacher, D., Netto, B., & Espana, J. (2006). *Expatriate success in China: Impact of personal and situational factors*. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 183-188.
- 6 Harrison, D., & Shaffe, M. (2005). *Mapping the criterion space for expatriate success: task and relationship based performance, effort and adaptation*. *The international journal of human resource management*, 1454-1474.
- 7 Javidan, M., Teagarden, M., & Bowen, D. (2010). *Making it overseas*. *Hrvard Business Review* , 109-113.
- 8 Johnson, K., Williams, B., Drown, D., Adams, R., & Clayton, D. (2002). *The population genetics of host specificity: Genetic differentiation in dove lice (Insecta: Phthiraptera)*. *Molecular Ecology* , 25-38.
- 9 Mol, S., Born, M., Willemsen, M., & Molen, H. (2005). *Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review*. *Journal of cross cultural psychology*, 339-353.

- 10 Muhammad , A., Veera Pandiyan, K., & Hoe, c. (2012). Muhammad Awais Bhatti, Veera Pandiyan Kaliani S Expatriate Job Performance and Adjustment: Role of Individual and Organizational Factors. *Business & Management*, 29-39.
- 11 Osman, G., & RockstuhI, T. (2008). Antecedents and consequences of social network characteristics for expatriate adjustment and performance in overseas assignments: Implications for HRD. *Human resource development review*, 32-57.
- 12 Paik, Y., Parboteeah, P., & Shim, ,. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *International Journal of Human Resource Management*, 1768-1781.
- 13 Ramalu, S., Wei, C., & Rose, C. (2011). The effects of cultural intelligence on cross cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 59-71.
- 14 Seibert, S., Kraimer, M., & Liden, R. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 219-237.
- 15 Selmer, J. (1999). Effects of coping strategies on sociocultural and psychological adjustment of western expatriate managers in the PRC. *Journal of World Business*, 41-51.
- 16 Templer, K. (2010). Personal attributes of expatriate managers, subordinate ethnocentrism, and expatriate success: a host country perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 1754-1768.
- 17 Wang, X., & Rabindra, N. (2004). Nationality, social network and psychological well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 775-793.
- 18 Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and Application*. Cambridge University Press.