

## المحاضرة الثانية (تابع): تشكيل الموظف الدولي

### 2- بدائل الاغتراب:

نظرا لمشاكل الاغتراب خاصة عوائق التنقل وازدواجية المسار المهني فإن الشركات أصبحت تفكر في بدائل الاغتراب الآتية:

#### • التوطين impatriation:

كبديل للاغتراب يتم نقل مدراء الفروع إلى المقر الرئيسي للشركة الدولية للتعرف على طرق عمل الشركة الأم وتعزيز شبكات الاتصال الرسمية، كما تمكن مدراء الشركة الأم من غرس ثقافة الشركة لدى مدراء الفروع بطريقة مباشرة. كما أن impatriation مهم في حالة الحاجة إلى نقل المعرفة الضمنية من الشركة الأم إلى الفروع، كما تعطي فرصة لمدراء الشركة الأم من اكتساب اللغة ووجهات النظر الدولية.

ولكن لسوء الحظ لا تتوفر معلومات عملية حول استخدام impatriation من قبل الشركات متعددة الجنسيات.

كما يمكن اعتبار impatriation اضافة مهمة لمخزون المهارات للشركة ويمكن أن يساعد على تحويل المعرفة، تحسين العلاقة بين الشركة الأم والفروع، وتطوير المدراء. بينما يبقى impatriation على نفس مشاكل الاغتراب والتكيف والعودة للوطن.

#### • الانتقال مقابل الحركة وتدريب فرق العمل:

يرى Gregersen et al, 1998 أن الانتقالات أو الإحالات الدولية من أهم الوسائل القوية في تطوير المهارات والمعرفة بما يتوافق والحاجات المستقبلية للمدراء العالميون، حيث إذا تم سؤال القادة عن أهم أقوى خبرة في حياتهم ساهمت في تطوير القدرات الدولية للقادة أجاب 80% منهم أن ذلك يعود لعيشهم وعملهم في الدول الأجنبية. كما أشاروا إلى أن السفر والتدريب وفرق العمل ساعدهم على ذلك. فالتدريب بطبيعة الحال له دور تطويري، كما يمكن أن تكون برامج التدريب الرسمية طريفة فعالة في التحويل المباشر للأهداف التنظيمية والقيم إلى كل الأفراد والجماعات في ذات الوقت. كما أن التدريب الذي يخضع له المدراء بشكل متسلسل خلال أسبوع أو أسبوعين في الشركات متعددة الجنسيات قد يخلق شبكة علاقات غير رسمية من شأنها تحقيق قيم مشتركة وتسهل بناء شبكة بين المقر والفروع، وعليه فقد يكون بديل عن الاغتراب.

من جهة أخرى فإن العمل ضمن فرق متكونة من أفراد من خلفيات مختلفة له دور تطويري واضح. حيث أن هذه الفرق قد تكون ذات طابع رسمي من خلال لجان العمل أو المشاريع شكلت لحل مشكلة شركة معينة، وبطبيعة الحال قد تنشأ شبكات غير رسمية (وهي وظيفة أخرى للاغتراب).

ورغم أن هذه البدائل تقدم بعض حلول لمشاكل الاغتراب إلا أنها لا يمكن أن تكون بديل كامل للاغتراب وكحل نهائي له.

### 1- توظيف واختيار المغتربين:

#### أ. معايير الاختيار الدولية:

قدم Tung, 1982 مجموعة معايير لعملية الاختيار وهي:

- الكفاءات الفنية في الاختيار والتعيين في المشاريع المحلية، فهذا العامل يعد أول محدد لنجاح عملية التوظيف وأحياناً يعتبر أكثر أهمية كون أن المغترب بعيد عن زملائه في العمل وبالتالي لا يمكن استشارتهم حول الخبرة الفنية.

- السمات الشخصية أو القدرات العلائقية: وهذا يشير إلى قدرة الفرد على التعامل بفعالية مع المشرفين عليه، زملاءه في العمل، التابعين، الشركاء، والزبائن. هذا العامل لا يرتبط فقط بمعرفة ثقافة الآخرين، بل كذلك بالقدرة على العيش والعمل مع أفراد لهم أنظمة، قيم، معتقدات، عادات، أساليب، وطرق عمل قد تكون جد مختلفة عن المرشح للعمل بالخارج.

- القدرة على تحمل متغيرات المحيط: على المستوى المحلي فإن القدرة على التعامل مع عوائق المحيط مثل: الحكومة، الاتحادات، المنافسين، والزبائن يعتبر محدد فعال للأداء. وهي ذات المتطلبات التي لا تقل أهمية على المستوى الدولي، لكن قد تكون العوامل السياسية، التشريعية والهيكلي الاقتصادي الاجتماعي في الدولة المضيفة مختلفة كثيرا عن الأنظمة التي تعود عليها المغترب، وهو ما يطرح مشكل التكيف.

- الوضعية العائلية: ويشير إلى قدرة عائلة المغترب (الزوجة/الزوج بشكل خاص) على التكيف للعيش في المحيط الأجنبي، والوضع يزداد سوء في حالة الزوجة أو الزوج المغترب (ة) تخلى عن عمله من أجل مرافقة شريكه إلى الخارج.

وكمساهمة أخرى لمعايير اختيار المغتربين ما قدمته دراسة Mendenhadl and Oddon, 1985، حيث تم التفريق بين أربعة أبعاد اعتبرت كمكونات لعملية تكيف المغترب:

- بعد التوجه الذاتي: كل الأنشطة التي تقوي لدى المغترب كل احترام الذات والثقة بالنفس والصفاء الذهني.

- بعد التوجه نحو الآخرين: كل الأنشطة التي تحسن من قدرة المغترب على التفاعل بفعالية مع مواطني الدولة المضيفة.

- البعد الإدراكي: القدرة على فهم لماذا يسلك الأجنبي نحو فعل معين، والقدرة على الفهم الصحيح للمسوغات والدوافع السلوكية لمواطني الدولة المضيفة.

- بعد الاختلاف الثقافي toughness: يمكن لهذا البعد أن يعدل من أهمية الأبعاد الثلاثة الأولى، ففي الدول صلبة الثقافة (أي لها ثقافة جد مختلفة عن ثقافة الدولة الأم) تصبح الأبعاد الثلاثة الأولى أكثر أهمية من الدول ذات الثقافات المتشابهة.

#### ب. اختيار المغترب عمليا:

أكدت العديد من الدراسات مثل (Brewster, 1991) أن الممارسين لعملية الاختيار يعتمدان على معيارين فقط للاختيار هما الكفاءات الفنية والمعرفة بأنظمة الشركة وهذا يعود لسببين مهمين هما:

أولاً: صعوبة قياس المؤشرات الشخصية ومهارات التأقلم مع التباينات الثقافية.

ثانياً: الاهتمام الذاتي لمن يقوم بعملية الاختيار، إذ يحاول تخفيض المخاطرة الذاتية في اختيار المرشحين فيعتمد على الأبعاد التي يسهل قياسها بدلا من المهارات العلائقية والاحترام الثقافي وإمكانية تأقلم العائلة.

بينما لاحظ (Brewster 1991) أن الاعتماد على التوصيات الشفهية لاختيار وتعيين المغتربين يتسارع حيث أن مقابلات الاختيار محدد قبلي لنتيجة الاختيار. اعتمادا على مقالة بعنوان "نظام آلة القهوة: كيفية حدوث عملية الاختيار الدولية فعليا" طور (Harris & Brenster 1999) وقدموا فكرة typology النوع البليد لأنظمة اختيار المدير الدولية اعتمادا على التمييز بين الأنظمة المفتوحة والمغلقة والأنظمة الرسمية وغير الرسمية (تم توضيحها سابقا)، حيث توصلوا إلى أن النظام الرسمي المغلق هو الأكثر استخداما في المنظمات التي درسها، وقد قدما الباحثان

مصطلح "نظام آلة القهوة" كوصف جذاب للنوع الآخر من نظام الاختيار أين يحدث حوار غير رسمي بين المرشح للعمل أو حوار حوله مع شخص أكثر معرفة بالمرشح وعلى أساسه يتم تحديد مدى قدرته على شغل المنصب الدولي.

وبشكل عام فإن عملية الاختيار تمر بمجموعة خطوات هي: البدء بالاختيار الذاتي (أين يبدأ الموظف بالتفكير في شغل منصب دولي، وهذا مهم كونه يجنب إمكانية اختيار موظف للعمل دولي وهو غير مستعد وراض عن ذلك)، إنشاء قائمة بالموظفين المراد ترشيحهم للعمل، تحديد المهارات الجوهرية لكل مرشح، تقييم مهارات المرشح خاصة المتعلقة بقدرته على التكيف مع البيئات الأجنبية.

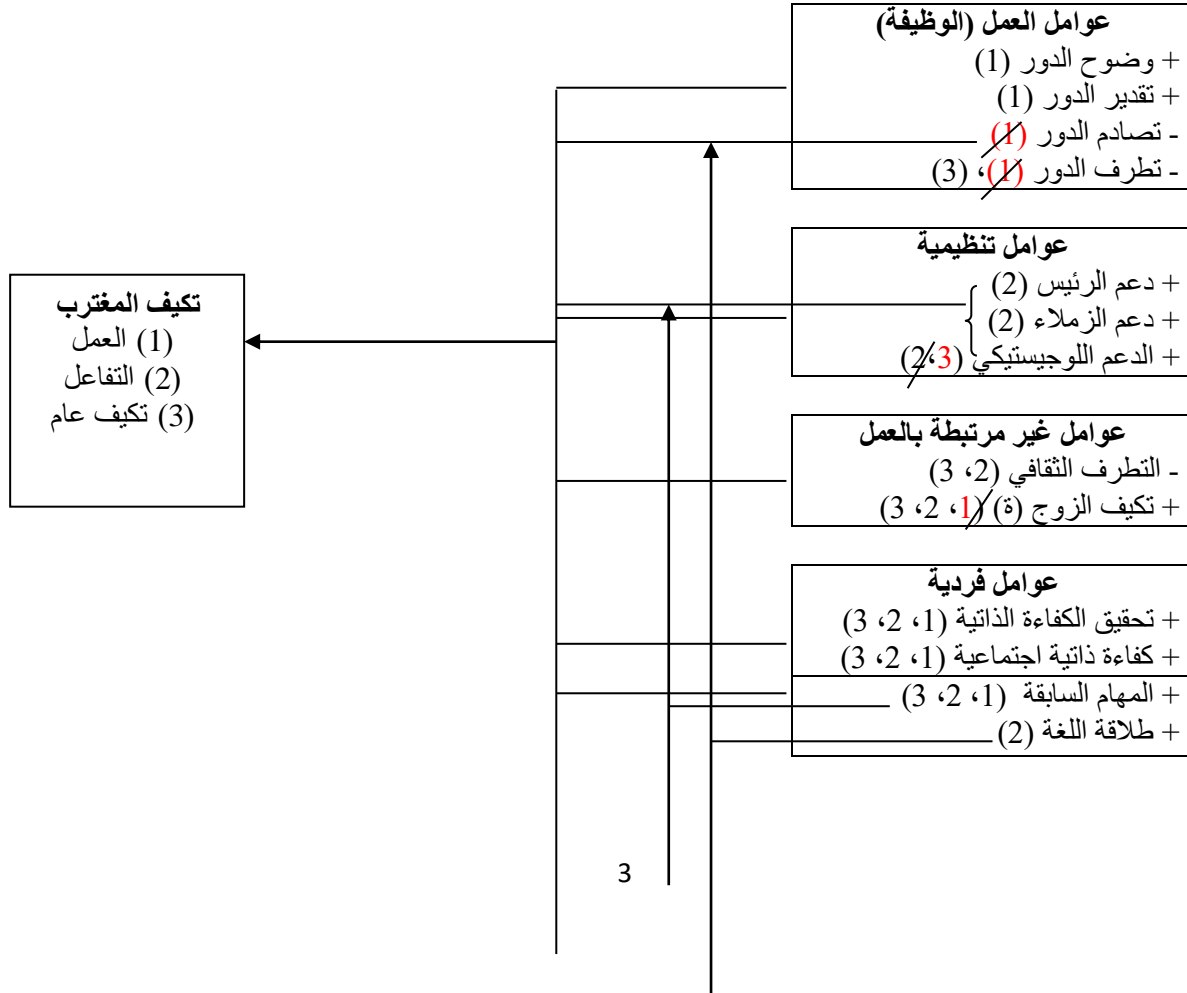
## 2- تكيف المغترب وفشله:

### 1. نموذج تكيف المغترب:

قدم (Black, Mendenhall and Oddau 1991) نموذج شامل حول تكيف المغترب وهو عبارة عن تكامل الأعمال النظرية والتطبيقية في قضايا التكيف على المستوى المحلي والدولي. حيث اتفقوا على أن تكيف المغترب يتضمن مكونين: تكيف توقعي وتكيف في الدولة (واقعي)، فالأول له علاقة إيجابية بالتدريب على التباين الثقافي والخبرة الدولية السابقة. وكلاهما يقدم توقع دقيق عن المغترب ويخفضان مستوى المخاطرة، يقلل من عدد المفاجآت، ويخفض من مستوى الصدمة الثقافية حيث يمكن رفع مستوى التكيف التوقعي من خلال تقديم تدريب التباين الثقافي على المعايير الشاملة للاختيار الدولي التي تم ذكرها سابقاً.

التكيف في الدول (الواقعي) كجزء من نموذج التكيف أعاد اختباره Shaffer, Harrison and Gillez (1999) كما يوضحه الشكل (5)، حيث أدخل متغيرين وسيطين هما: المهام السابقة وطلاقة اللغة.

### الشكل (5): محددات تكيف المغترب



Source: Shaffer, Harrison and Gillez (1999).

تم تقسيم التكيف إلى تكيف مع العمل والتكيف مع التفاعل مع مواطني الدولة المضيفة وتكيف عام مع ظروف المعيشة.

كل من وضوح الدور (مدى أن ما هو متوقع من المغترب واضح أو غامض) وتقدير الدور (المرونة في تنفيذ العمل) لهما علاقة إيجابية مع تكيف العمل. بينما تصادم الدور (إشارات متناقضة حول ما هو متوقع من شاغل المنصب الجديد) وتطرف الدور (إلى أي مدى أن الدور الحالي مختلف عن الأدوار السابقة للمغترب) لم تظهر علاقة سلبية كما كان متوقع مع التكيف في العمل، بالرغم من أن له علاقة سلبية مع التكيف العام.

كل من الدعم اللوجستيكي ودعم الزملاء والرئيس له علاقة إيجابية مع التكيف التفاعلي، رغم أن الدعم اللوجستيكي ليس له علاقة بالتكيف العام.

التطرف الثقافي وتكيف الزوج (ة) له تأثير قوي على التكيف العام كما له تأثير ضعيف رغم أن له دلالة على التكيف التفاعلي، في حين أن تكيف الزوج (ة) ليس له تأثير على التكيف مع العمل. كما أن كلا من عدد المهام السابقة وطلاقة اللغة لها تأثير إيجابي مباشر على التكيف التفاعلي. ولهما تأثير وسيطي، حيث أن الخبرة السابقة تعتبر متغير وسيط في العلاقة بين دعم المشرف ودعم الزملاء. فالمغترب في بداية مهامه الدولية يكون لدعم المشرف علاقة سلبية بكل جوانب تكيفه، بينما كلما زادت الخبرة السابقة للمغتربين تنعكس العلاقة (دعم المشرف يصبح له علاقة إيجابية بكل جوانب التكيف). نفس الأمر صحيح بالنسبة لدعم الزملاء المغتربين الأكثر خبرة بحيث إذا زاد دعم الزملاء تزيد جميع جوانب التكيف. وخلص Shaffer et al إلى أن المغترب يتعلم من الخبرات السابقة في الدولة المضيفة أكثر من الدولة الأم. كذلك طلاقة اللغة تعتبر متغير وسيط للعلاقة بين تصادم الدور وكل أبعاد تكيف المغترب التي لها علاقة سلبية مع المغتربين الذين لهم طلاقة التكلم بلغة البلد المضيف، حيث يعتقد Shaffer et al أن تصادم الدور قد لا يمكن ملاحظته من قبل المغتربين الأقل مهارة لغوية.

## 2. فشل المغترب: هل هي مجرد أسطورة؟

ترى (Harzing 2001) أنه لا يوجد أساس تجريبي يؤكد أسطورة ارتفاع معدلات فشل المغتربين وهذا أثر سلبي على فعالية أداء المغتربين. عند قراءة ما توصل إليه الممارسين حول إدارة المغتربين خلصوا إلى نتيجة خاطئة وهي أن العودة المبكرة للمغترب هي أهم مشاكل إرسال العاملين إلى الخارج. وذلك يجعل الشركات تركز اهتمامها ومواردها على تجنب العودة المبكرة للمغتربين وتتجاهل إدارة قضايا أخرى هي أكثر أهمية لضمان نجاح المغترب والشركة.

لذلك يمكن القول أن البحوث حول فشل المغتربين تحتاج إلى التعمق أكثر فيها. وأول خطوة هو ضرورة إيجاد تعريف أوسع لفشل المغتربين، حيث أن التعريف الحالي والقاضي بأن عودة المغترب قبل نهاية عقده التوظيفي يعني فشله، بينما العودة قد تعني في بعض الحالات نجاح المغترب مثل إكمال العمل في مدة أقل مما كان متوقع، كما أن بقاء المغترب لا يعني بالضرورة أن أداءه جيد فقد تكون عودته أحسن من بقاءه الذي يضر الشركة. وماذا عن المغترب الذي يكمل عقده بالخارج لكن عند عودته يجد أن المهارات التي اكتسبها أثناء عقد عمله بالخارج لا تعطي لها قيمة في الشركة الأم. هل سيقوم بمغادرة الشركة؟ لذلك فإن أي تعريف لفشل الاغتراب لا بد أن يتضمن انخفاض الأداء المتوقع من المغترب وفشل العودة للوطن.

كما أنه على الشركات أن تدرك أن تكاليف فشل الاغتراب غير مرتبط فقط بعملية حسابية لتكاليف الأجر وتكاليف التنقل وتكاليف التدريب، بل هي تتضمن أيضا تكاليف غير مباشرة مثل الضرر بالعلاقات مع الزبون أو التعامل مع الحكومة، إضافة للتأثير السلبي لمعنويات الموظفين المحليين. كما أن فشل المغترب مؤلم له ولعائلته وقد يؤثر على الأداء المستقبلي. كما أن فشل المغترب قد يرتبط بعدم قدرته هو أو عائلته على التكيف أو عدم القدرة على تحمل مسؤولية العمل الدولية الواسعة (Tung, 1982).

- ولمعالجة فشل المغترب يتطلب الاهتمام بعدة عوامل مرتبطة بالتكيف هي:
  - إدراك أن تكيف المغترب لا يعني فقط تكيف في العمل بل كذلك تكيف تفاعلي مع مواطني الدولة المضيفة من ثقافات مختلفة، إضافة إلى تكيف عام للعيش في دولة أجنبية.
  - استخدام إجراءات اختيار تتضمن معايير اختيار مثل الكفاءة، التباين الثقافي والطلاقة اللغوية.
  - تصميم العمل بما يعظم وضوح ومرونة الدور، ويقلل من تصادم الدور وتطرفه، والتدريب والاختيار الصحيح للمرشحين ذوي المستوى العالي من الخبرة الدولية.
  - أنظمة تنظيمية داعمة، من الدعم اللوجستيكي، دعم المشرف، ودعم الزملاء في الدولة المضيفة.
  - إدراج الزوج (ة) في كل برنامج تدريبي وتدعيمي.

#### خلاصة:

يتضح أن أمام الشركات متعددة الجنسيات ثلاثة خيارات للتوظيف فقد تتوجه نحو PCN، HCN، أو TCN ولكل طريقة إيجابياتها وسلبياتها، كما أن المفاضلة بين طريقة وأخرى يعتمد على عدة عوامل مرتبطة بالصناعة، أو بخصائص الدولة الأم والدولة المضيفة. إن تحديد أي طريقة سيتم اعتمادها يقتضي المرور إلى مرحلة الاختيار الدولية والتي بدورها تتم في عدة خطوات وتتأثر بعدة عوامل وهذا من أجل تشكيل موظف دولي عادة ما يكون مغترب رغم أن لهذه الأخير عدة بدائل كالاستيطان، التدريب وفرق العمل. ولا يكتمل تشكل الموظف الدولي بنجاح إلا إذا تم معالجة مشاكل التكيف في العمل أو في التفاعل مع مواطني الدولة المضيفة.