

المحاضرة السادسة: العودة للوطن وإدارة المعرفة

تمهيد:

رغم الفوائد العديدة التي يقدمها الموظفون العائدون للوطن بعد توليهم لمهام دولية إلا أن مشاكل وتحديات العودة للوطن أكثر، وهذا ما سيتم توضيحه في هذه المحاضرة، ثم يتم تناول الحلول المقترحة لمشاكل العودة للوطن.

1- فوائد العودة للوطن:

1. الفوائد من وجهة نظر الفرد:

توجد العديد من الفوائد الإستراتيجية للموظفين المغتربين سواء على المستوى الشخصي للفرد أو على المستوى المهني. وتعد أهم فائدة للموظف الدولي هي الخبرة الدولية التي تمكنه من تطوير معارف ثمينة ومهارات وقدرات من شأنها تحسين الأداء والخبرة المهنية له (Adler, 1997). وهذا ما يساعد على تطوير كفاءات عالمية. إن مصطلح "الكفاءات العالمية" لم يتفق المؤلفين والباحثين في تحديد تفريق دقيق له، كما لا توجد دعائم ميدانية تؤكد أن المهام الدولية تؤدي حقا إلى بناء كفاءات عالمية. من الدراسات في هذا المجال دراسة (Caliginri and Disanto, 2001) التي قدمت دلائل تؤكد أن المهام العالمية قد تستخدم كطريقة لتطوير قيادة عالمية. في البداية وجد الباحثان أن المنظمات الدولية تعرف مهارات القيادة العالمية من خلال أبعاد معينة هي: المعرفة (مثلا زيادة المعرفة الفردية حول قضايا الأعمال الدولية)، القدرات (مثلا ارتفاع قدرة الفرد على عقد صفقات في دول أجنبية وارتفاع قدرة الفرد على التفاوض بفعالية في الدول الأجنبية)، السمات الشخصية (مثل الانفتاح والمرونة). ثم اختبر (Caliginri and Disanto, 2001) مدى تطوير هذه الأبعاد من خلال المهام العالمية. أكدت نتائج الدراسة أن السمات الشخصية لا تتغير نتيجة لتولي المهام الدولية، بينما تحقق المهام الدولية تطوير الغايات من خلال تطوير المعارف. وفيما يتعلق بأبعاد القدرات لمتغير الكفاءة القيادية العالمية أكد أن القدرات القيادية للمغتربين والعائدين للوطن بعد انتهاء عملهم بالخارج أقل من حيث النتائج لديهم مقارنة بالأفراد الذين لا يتولون مهام عالمية أبدا. وهذا يعني أن الأفراد الذين تولوا مهام دولية يصبحون أكثر معرفة وأكثر فهم لتحديات العمل في ثقافات أخرى وكيف يتأقلمون مع البيئات غير المألوفة وعليه فإن نجاح القادة العالميين مرتبط بإدراكهم لتعدد الثقافات والقدرة على العمل في ظل هذا التعدد.

2. الفوائد على مستوى المنظمة:

من أهم الفوائد على مستوى الشركة متعددة الجنسيات والتي يحققها لها الموظفون الدوليين هو نمو فهم الشركة للدول الأخرى وبناءها لشبكة علاقات اجتماعية عالمية والتي من شأنها تطوير عمل الشركة في كل العالم، فباختصار الموظفون الذين تولوا مهام دولية والموظفون العائدين من الأعمال الدولية دور في رفع مستوى التعلم التنظيمي.

العائدون من الأعمال الدولية يقدمون مرجعية قاعدية معرفية حول التعقيدات والأنشطة الدولية. فهم يعتبرون مصدر أصلي للمعرفة حول خصائص السوق الوطنية للدول، مناخ الأعمال، هيكل نظام السوق، الأنماط الثقافية، والأهم من ذلك المعرفة حول المستهلكين والموردين. إضافة إلى

ذلك فالعائدون من الوظائف الدولية يكسبون معارف عامة حول كيفية أداء الأعمال الدولية في السوق العالمية. هذه المعارف تم نقلها من بلد إلى آخر وتعتبر ذات طبيعة تراكمية. من خلال تحويل والتشارك في المعارف العامة والمعارف الخاصة المرتبطة بالسوق للموظفين الجدد في بلدان مختلفة وفي أزمنة مختلفة وفي مستويات تنظيمية مختلفة، يمكن العائدون من المهام الدولية الشركة من التعلم من جهودها العالمية.

باختصار فإن العائدون من المهام الدولية يمثلون عربة لنقل المعرفة والتعلم التنظيمي. وبتزايد أهمية هذا الدور كلما اعترفت الشركة بالتعلم التنظيمي كأهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة وليس مفاجئة أن تعتبر العديد من الشركات العائدون من المهام الدولية كأهم استثمار في رأس المال البشري.

2- تحديات عودة المغتربين للوطن:

رغم الفوائد التي يحققها المغتربين خاصة الخبرة الدولية إلا أن لهذه الخبرة المكتسبة العديد من التكاليف على المستوى الفردي والتنظيمي.

1. التحديات من وجهة نظر الأفراد:

يمكن النظر للتكاليف على المستوى الفردي من جانب شخصي ومهني، فمن الجانب الشخصي فإن أغلب العائدين من الخبرة الدولية يواجهون "صدمة ثقافية عكسية"، حيث أن العودة للوطن متعب عاطفياً أكثر من الذهاب للخارج، فمثلاً يعتقد العائد للوطن أن لا شيء تغير في بلده الأم وهذا خطأ لأن المناخ الثقافي، السياسي، الاقتصادي والاجتماعي تغير وهو ما يخلق فجوة كبيرة بين ما كان يتوقعه العائد للوطن وبين الحقيقة. إضافة إلى أن مشاكل تكيف المغتربين ستعيد نفسها لأن العائد للوطن وعائلته يحتاجون إلى فترة لإعادة التكيف في بلدهم الأم، خاصة وأن البحوث تؤكد قوة الارتباط بين تكيف المغترب أو العائد للوطن وتكيف زوجته (Black et al, 1992).

عوامل أخرى عديدة مرتبطة بالتغير المفاجئ لنمط حياة العائد للوطن مثل مشاكل الدخل والنقود التي تم ادخارها، مشاكل السكن، والمشاكل الأخرى المرتبطة بخسارة مكانته الاجتماعية والتغيرات في نمط الحياة.

وبينما يحصل الموظفون عند انتقالهم إلى الخارج على العديد من المنح المالية تمكنهم من الحصول على مسكن أفضل وتمتع بمستوى رفاهية في العيش، إضافة إلى المكانة الاجتماعية والاحترام الذي يكسبه المغترب في العمل وبين مواطني البلد المضيف، فإنه عند العودة إلى الوطن لا يحصل على كل هذه المزايا.

وكذلك في الجانب المهني فإن العودة للوطن ترتبط بالعديد من الإحباطات المهنية، إذ في الوقت الذي ينظر العائد للوطن للمهام الدولية كتحسين لمساره المهني، فإن هذا التحسين في المسار لا يلمسه إلا إذا تنقل إلى شركة أخرى، لأن عودته للوطن تعني عودة لمنصبه الأصلي. وفي هذه الحالة فإن أول ما يفكر فيه العائد للوطن هو عدم إمكانية استخدام والاستفادة من مهاراته المتطورة. كما أن أغلب العائدين للوطن يرون أن عملهم الجديد في الوطن الأم يفقد للاستقلالية والسلطة، والمكانة مقارنة بعملهم الدولي. وفي هذه الحالة سيشعر العائد للوطن أن الشركة غير

منصفة ومتجاهلة لكفاءته العالمية. وفي هذا السياق أشارت دراسة حالية أن أقل من 40% من العائدين للوطن حازوا على فرصة لاستخدام الخبرة الدولية بعد عودتهم للوطن الأم (Black et al, 1992). وهذا يعود في بعض الأحيان إلى ضعف تخطيط المسار المهني حيث يشتغل في الوظيفة الشاغرة دون الأخذ في الحسبان القدرات والحاجات والمؤهلات الفردية.

2. التحديات من وجهة النظر التنظيمية:

إن أكثر المشاكل اعتيادا بالنسبة للأعمال الدولية هو انخفاض معدل الاحتفاظ بالعائدين للوطن، فمن وجهة نظر الشركة فإن تثمين عملية الاستثمار في رأس المال البشري بعد تحمل نفقات إرساله للعمل بالخارج هو إبقائه داخل الشركة بعد عودته إلى البلد الأم، بينما أكدت البحوث في الفترة ما بين 1980-1990 أم ما يقارب 20% إلى 25% من الموظفين الأمريكيين العائدين للوطن يتركون العمل في الشركة خلال العام الأول، إضافة إلى أن 40% الباقين يؤكدون أنهم لا يتوقعون البقاء في نفس الشركة بعد عامين من عودتهم (Black et al, 1992).

إن الاستثمار الكبير في تطوير والمحافظة وإحالة الموظفين للعمل الدولي، ودور الشركة في زيادة الفعالية التنظيمية، ثم خسارة الموظف الذي يملك خبرة دولية يعد تكلفة قد تسقط بالشركة متعددة الجنسيات في أدنى المستويات (Black et al, 1992). وأكثر من ذلك فإن فقدان الموظف بعد الخبرة الدولية التي اكتسبها هي بشكل غير مباشر تقديم ميزة للمنافسين، إضافة إلى أن ارتفاع معدل دوران العمل بين الموظفين العائدين للوطن قد يقلل من قدرة الشركة على التوظيف المستقبلي للمغتربين.

3- أفضل الممارسات لنجاح عملية العودة للوطن:

قدمت البحوث السابقة العديد من التوصيات العملية التي يجب أن تقوم بها الشركات لمواجهة تحديات العودة للوطن. وفيما يلي عرض لبعض برامج معالجة مشاكل العودة للوطن:

أ. قبل تولي المهام الدولية:

■ ضمان واتفاق تخطيطي حول نوعية المناصب التي سيتولاها المغتربين بعد عودتهم: في سبيل تخفيض درجة الغموض حول مستقبل المغترب في الشركة، على الشركة عرض ضمانات مكتوبة أو اتفاقية العودة قبل ذهاب الموظف للخارج، ويجب أن تكون اتفاقية العودة واضحة قدر المستطاع تلخص نوعية مناصب العائدين للوطن التي سيتعينون فيها بعد العودة.

ب. خلال فترة العمل في الخارج:

■ الاتصال المستمر بالمقر الرئيسي في البلد الأم: على الشركات متعددة الجنسيات خلال فترة العمل بالخارج توفير فرص التواصل مع المقر الرئيسي في البلد الأم، مثلا يجب أن يملك المغترب قائمة عناوين البريد الإلكتروني للشركة ومختلف أهم أخبار الشركة، تشجيع التواصل بين المغتربين وزملائهم في المقر الرئيسي للشركة في البلد الأم. حسب

المقاربات الزمنية يمكن للمغتربين زيارة البلد الأم في بعض المناسبات والمشاركة في بعض أنشطة عمل الشركة (Adler, 1997).

■ برامج النصح خلال فترة العمل الدولي: إضافة لتقديم النصح غير الرسمي على الشركات متعددة الجنسيات أن تقدم نصائح رسمية للمغتربين، ويجب أن يحكم هذا الدور النصحي المسار المهني المستقبلي للمغتربين مع الشركة. يجب أن يبقى الناصحين على مقربة وعلم بأهم الأحداث التي تقع في المقر الرئيسي كما يجب أن يساعدونهم على أن يبقوا على اتصال بأهم الأعضاء في المنظمة خلال فترة العمل الدولي (Black et al, 1992).

أ. السابق لفترة العودة بقليل:

■ أنشطة إدارة المسار المهني: على المنظمة تقديم المساعدة للمغتربين في تخطيط مسارهم المهني، وعلى الشركة متعددة الجنسيات أن توفر للمغتربين من 6 إلى 12 شهر قبل نهاية عقدهم الدولي جلسات متعددة لتخطيط مسارهم المهني من أجل مناقشة اهتمامات المغتربين المتعلقة بالعودة للوطن، مثلاً: الأهداف، الأداء... الخ (Adler, 1997).

إن الغاية من جلسات تخطيط المسار المهني هو إعطاء للمغتربين الإحساس بالأمن حيال مستقبلهم في الشركة. يمكن أن يستخدم هذا التخطيط مهارات الفريق الذي يشمل مدير إدارة الموارد البشرية، مدير الإحالات (الإرسال)، القادة على مستوى وحدات الأعمال (Black et al, 1992). إضافة إلى ذلك يجب أن يكلف المغتربون بمشاريع تتطلب منهم العمل مع المقر الرئيسي في بلدهم الأم على الأقل خلال الأشهر الأخيرة قبل عودتهم. كما يجب أن يبقى المغتربين في أذهانهم المناصب المحتمل أن يتولونها بعد العودة للوطن.

■ عملية إجراء لقاءات توصية مفصلة قبل العودة للوطن: على الشركات متعددة الجنسيات التأكد من وضوح وشفافية كل العناصر المرتبطة بعملية العودة للوطن. فالمغتربين بحاجة إلى الحصول على المعلومات الخاصة بسياسة الشركة حول التعويض عن تكاليف المواصلات، تجهيز المنزل بالمستلزمات، التعويضات قبل وبعد العودة، كما يحتاج المغتربون إلى معلومات عن التواصل مع الشركة عند وصولهم... الخ. إن وضوح إجراءات العودة للوطن يمكن أن يقلص من الغموض المرتبط بالعودة إلى المقر الرئيسي وهو ما يسهل إعادة التكيف (Black et al, 1992).

ب. بعد العودة للوطن:

■ حلقات تدريب العودة حول الاستجابات العاطفية وتغيرات نمط الحياة بعد العودة للوطن: يجب أن تقدم هذه الحلقات لكل من الموظفين وعائلاتهم، كما يجب أن تكون هادفة إلى تحسين تكيف العودة من خلال تحديد والتعريف بالعواطف المحتملة التي قد يعيشها المغترب بعد العودة للوطن كما يمكن تفيد استشارات ونصائح حول نمط حياة الموظفين وعائلاتهم، حيث أن أنماط حياتهم قد تتغير بشكل كبير بعد العودة. (Black et al, 1992).

- الاستشارات المالية والمساعدة المالية/الضريبية: تساعد هذه الاستشارات العائدين للوطن على التكيف القبلي مع نمط الحياة دون الحاجة إلى تقديم المزيد من العلاوات للمغترب، فمثلا بعض الشركات تقدم تخفيف في القروض وفوائد القروض الموجهة لشراء مسكن أو المساعدات العقارية. منظمات أخرى تكون على استعداد للدفع من أجل المدارس الخاصة للمساعدة على استمرارية تعليم أطفال الموظفين الدوليين (Black et al, 1992).
- برنامج إعادة توجيه التغييرات في الشركة: على المنظمات تقديم جلسات إعادة توجيه تمكن المغتربين العائدين من الاطلاع على التغييرات في الشركة، مثل السياسات، الأفراد، الإستراتيجية (Black et al, 1992)، ويجب أن يقدم ذلك فور عودة المغترب إلى الوطن، وحين يبدأ العمل.
- وقت الراحة بعد العودة للوطن: على الشركات متعددة الجنسيات أن تقدم فترة تكيف للموظف لإعادة الاندماج دون ضغوط إضافية من الشركة (Harvey, 1982). نظرا للضغوط التي تواجه العائد للوطن في البيت وفي العمل، تقوم بعض المنظمات بتخفيض وقت العمل، إعطاء وقت أكبر للعطل... الخ.
- إشارات مرئية تظهر قيمة الخبرة الدولية للشركة: على الشركة أن ترسل إشارات واضحة لكل الموظفين تبين قيمة الخبرة الدولية، مثلا يجب أن تكون الشركة نشطة ويقظة للتأكد من إعادة اندماج العائد للوطن في الشركة بيسر، وعليها أن توزع إعلانات تذكيرية للعائد والإشارة إلى أي مساهمات خاصة له في تطور الشركة، كما قد يتم تنظيم لقاء جماعي غير سمي للترحيب بالعائد للوطن. يجب تسهيل تواصل العائد للوطن مع الأفراد في الشركة، يجب أن يستخدم المعارف الجديدة من خلال مشاريع ذات تحدي ولها أثر إيجابي على مساره المهني.

4- الحلول الجديدة لإستراتيجية العودة للوطن وإدارة المعرفة:

على الشركات الاهتمام بثلاثة قضايا حتى تتمكن من النجاح وتحقيق المرغوب من إستراتيجية العودة للوطن وهي:

- إيمان الشركة متعددة الجنسيات بأن كل الموظفين الدوليين لديهم مسار طويل المدى مع الشركة، ماذا لو لم يكن ذلك؟ سيملك الموظف أهداف مختلفة لمسارهم المهني.
- تميل الشركات متعددة الجنسيات إلى التعامل مع الموظفين الدوليين وكأن لهم نفس الهدف الإستراتيجي، ماذا لو لم يفعلوا ذلك؟ بعض حالات دوران العمل للعائدين للوطن ستكون وظيفية، ومن المحتمل أن تكون إستراتيجية. وعليه يجب أن يكون لكل موظف دولي إستراتيجية عودة للوطن مختلفة.
- أحيانا لا تدمج الشركات متعددة الجنسيات الاختيار، إدارة الأداء، وأنظمة العودة في العملية الإستراتيجية، في الوقت الذي يعد ذلك ضروري.

وفيما يلي شرح لكل العناصر السابقة:

1. اختلاف غايات المسار المهني للأفراد:

في الوقت الذي قد تكون "مشكلة العودة للوطن" قضية إستراتيجية للشركة متعددة الجنسيات، فعلى المنظمات توقع بعض الاستنزاف الطبيعي (attrition) كما هو الحال في أي "مطلب عالي" للمحترفين. في بعض الحالات، وحتى وإن تم إعداد برنامج للعودة للوطن لا تستطيع الشركة متعددة الجنسيات من الاحتفاظ ببعض العائدين للوطن. توصل (1982) Harvey إلى أن العديد من العائدين للوطن قد يملكون فرص أفضل لمسارهم الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات الأخرى مقارنة بالشركة التي أحالتهم إلى الخارج. واقترح أنه في هذه الحالة فإن الكثير من المغتربين سيرغبون في المغادرة لأسباب تحفيزية ونقدية، كقرار فردي يخص مساره المهني.

من الواضح أن الخبرة الدولية تعد من أهم أصول التنافسية التي يمكن أن تزيد من فرص تطوير المسار المهني المستقبلي في الوقت الذي يمكن أن يحدث هذا في شركات أخرى غير الشركة الأصلية للموظف ذا الخبرة الدولية. توصلت دراسة حول 409 مغترب في 51 دولة إلى أن أغلب المغتربين يتفوقون على أن للخبرة الدولية تأثير إيجابي على تطوير المسار المهني سواء في الشركة الحالية أو في شركات أخرى. إضافة إلى أن أغلب المغتربين الذين تم استقصائهم في الدراسة يقررون أن العمل الدولي يوفر لهم فرص كسب مهارات وخبرات عادة لا تكون متوفرة في الشركة الأم (Tung, 1998).

ويرى (Tung, 1998) أن الموظفين الدوليين الأكثر مهنية مثلا مهندسي تكنولوجيا المعلومات أكثر حدة في البحث عن تطوير مسارهم المهني وهو أكثر طلبا واستعدادا للانتقال من شركة إلى أخرى بحثا عن المهارات والخبرات التي تطور مسارهم المهني. هذا التوجه يعد إشكالية في الدول التي تعاني حدة في سوق العمل، حيث تشير البيانات إلى أنه خلال السبعينيات كل المدراء الأمريكيين يشتغلون في شركة أو اثنين بينما خلال التسعينيات أصبح يشتغل ما بين 7 إلى 10 وظائف في شركات متعددة خلال حياتهم المهنية. ومدة الخدمة لدى المدراء في انخفاض مستمر.

وعموا يعد احتفاظ الشركات متعددة الجنسيات بالقادة العالميين من التحديات الكبيرة خاصة الذين عليهم طلب عالي ولديهم تحفيزات داخلية لتطوير مسارهم المهني. بينما توجد العديد من الممارسات يمكن أن تقوم بها الشركات حتى تتمكن من رفع معدل الاحتفاظ بالعائدين للوطن، بعض التوصيات تم استنباطها من أنواع أخرى من الصناعات مثل صناعة تكنولوجيا المعلومات، فتكلمت هذه الدراسات عن الاعتراف، التشجيع، الثناء، وتوفير فرص النمو المهني. كما أن تقديم حوافز إضافية، تعويضات إضافية أعلى، مكافآت تنافسية من شأنها الاحتفاظ بالموظفين الأكثر مهنية (فنية) حيث يمكن أن تشمل هذه الحوافز: تطوير المسار المهني، برامج التدريب، الترقيات، اتصال تنظيمي أفضل، مرونة العمل، وسياسات امتلاك أسهم.

2. اختلاف غايات أنواع الموظفين الدوليين:

لم تقر البحوث بأنه على الرغم من أن الخبرة الدولية قد تخلق كفاءات محورية تحقق ميزة تنافسية، إلا أن ليس كل الموظفين الدوليين لهم مستوى متساوي من الكفاءات التي تحقق الميزة

التنافسية، أي لهم نفس التأثير الاستراتيجي في المنظمة. فالتوظيف الدولي يعتمد على "سياق الوظيفة" في البلد المضيف بدلا من الاعتماد على "وصف الوظيفة"، فمثلا مساعد مدير العمليات في البرازيل ومهندس الأنظمة في نيودلهي كلاهما في سياق وظيفي دولي، بينما لكل منصب وصف وظيفي جد مختلف. وكلا الموظفين في الدولتين لهما غايات مختلفة (وظيفية مقابل إستراتيجية) وكليهما يعتمدان على متطلبات مختلفة لنجاح العمل. وعليه فإنه من غير الملائم وغير العملي أن تضع ببساطة كل الموظفين الدوليين في صنف واحد، خاصة وأن من المعروف أن الشركات متعددة الجنسيات لها هيكل معقد يحتوي على العديد من الوظائف الدولية ذات أهداف متعددة ومتنوعة.

ورغم أن الباحثين صنفوا الوظائف الدولية (Caligiuri & Disanto, 2001) إلا أن الشركات متعددة الجنسيات تتوجه نحو التعامل مع كل الموظفين الدوليين بنفس الطريقة. والسبب أن الشركات متعددة الجنسيات لا تحتاج إلى كل الموظفين الدوليين العائدين فالبعض منهم انتهت الحاجة إلى كفاءاتهم مع نهاية عقدهم الدولي.

بينما بعض تاركي العمل من العائدين لهم أهمية إستراتيجية كبيرة لتأثيرهم على الأهداف الإستراتيجية للشركة وحاجات تطوير رأس مال بشري. وعموما فإن الاختلافات الموجودة في كفاءات العائدين تفرض ضرورة وجود إستراتيجية للتعامل مع العائدين للوطن مختلفة باختلاف تنوع الكفاءات الدولية ومدى ارتباطها بالأهداف الإستراتيجية للشركة.

اعتمادا على تحليل أبعاد أداء المغتربين، طورت Caligiuri طريقة يمكن استخدامها كأساس لسياسات وممارسات التعامل مع العائدين للوطن، حيث ترى أن المهام الدولية تتنوع حسب ما يلي:

- حجم التحكم في التباينات الثقافية المطلوبة للعمل بفعالية.
- وجود أو غياب البعد التطويري للوظيفة الدولية، حيث ترى في هذا الجانب أنه يمكن التفرقة بين أربعة أصناف للوظيفة والمهام الدولية هي: فنية، تكتيكية/وظيفية، تطويرية، وإستراتيجية/تنفيذية (وتم شرحها سابقا).

وفيما يلي شرح لإستراتيجية العودة للوطن مع كل نوع من الأنواع الأربعة:

أ. المهام الفنية: حتى تكون استراتيجيات العودة للوطن ذات فعالية على الشركة أن تأخذ في الحسبان احتياجات الموظفين ذوي المهارات الفنية قبل نهاية العمل الدولي. وفي أغلب الشركات متعددة الجنسيات تحتاج الخبراء الفنيين في كل أنحاء الشركة، والطلب عليهم في سوق العمل عالي نسبيا، رغم أن الشركة الأم قد لا تكون دائما بحاجة إلى الموظفين الفنيين العائدين. فأحيانا يتم تدويرهم من بلد مضيف إلى بلد مضيف آخر بالنظر إلى الطلب العالي على المهارات الفنية. وفي حالات أخرى فإن الشركات متعددة الجنسيات تحتاج الخبراء الفنيين لفترة ثابتة من الزمن في بلد مضيف معين من أجل إتمام مشروع معين. حيث يتم توظيف في عقد مؤقت ينتهي بمجرد انتهاء المشروع لذلك على الشركة أن تعطي نظرة واقعية لهؤلاء الأفراد بحيث يتوضح لديهم أن منصبهم في الشركة الأم غير مضمون، نظرا للحاجة المؤقتة إليهم.

ب. المهام التكتيكية/الوظيفية: عادة ما يكسب أصحاب هذه المهام قدرة على التفاعل والاتصال مع الثقافات المختلفة عادة لا تحتاج إليها الشركة الأم بعد عودتهم للوطن. كما أن هذا النوع من المهام يحمل بعض الأبعاد التطويرية حيث يكسب الموظفون بعض القدرات الوظيفية، وفي هذه الحالة على الشركة متعددة الجنسيات التأكد من ما إذا كانت بحاجة إلى هذه القدرات الوظيفية التي تم تطويرها في الشركة الأم وذلك استنادا على نظام إدارة الأداء فإذا كانت بحاجة لهم فيجب أن تعتبرهم كجزء من إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري، وتستخدمهم لشغل بعض المناصب المحلية الشاغرة، وبينما إذا كانت المهارات التكتيكية التي تم تطويرها لدى العائدين للوطن لا تحتاج إليها الشركة متعددة الجنسيات، فعليها أن توضح لهم بشكل واقعي هذا الوضع قبل موافقتهم على العمل بالخارج.

ت. المهام التطويرية الكامنة: عادة ما يتم تخطيط وتحديد المهارات التي سيتم تطويرها من قبل الموظفين الذين تم إرسالهم للعمل بالخارج، والذين عادة ما يكونوا ضمن برنامج التطوير القيادي وتحتاج إليهم الشركة بقوة.

ث. المهام الإستراتيجية/التنفيذية: عادة ما يتم إرسال الموظفين ذوي المهام الإستراتيجية ويتم التركيز عليهم والتأكد من أنهم أصبحوا فنيين في المناصب الإستراتيجية بعد العودة للوطن، لذلك يعتبرون أكثر ارتباطا بإستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري في الشركات متعددة الجنسيات، لذلك على الشركات التأكد جيدا من أنهم اكتسبوا المستوى اللائق من الاستقلالية في العمل، كما أن التعامل مع ظاهرة دوران العمل لهذا الصنف يكون أكثر جدية نظرا لتحديدهم المباشر للإدارة الإستراتيجية للرأس المال البشري.

3. ضعف التكامل بين الاختيار وإدارة الأداء، ونظام العودة للوطن:

في النهاية فإن انخفاض معدلات الاحتفاظ بالعائدين للوطن ليس مفاجئة كون الشركات لا تهتم بتطوير المسار المهني للموظفين. وفي دراسة سنة 1994 أكدت أن برامج دعم العائدين للوطن التي تقدمها الشركات لا تحتوي عادة على خطط تطوير المسار المهني طويلة الأجل. حيث أكدت الدراسة أنه في الوقت الذي أكدت 97% من الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية التي تم استقصاؤها على تقديم علاوات نقدية تعويض عن تجهيز المسكن بالمستلزمات الضرورية بعد العودة للوطن، فقط 31% من هذه الشركات الأمريكية توفر مساعدات تطوير المسار المهني للعائدين للوطن (Windham International and NFTC, 1994).

إن ضعف إستراتيجية التكامل تظهر في الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية، حيث توصلت دراسة إلى أن 13% من العائدين للوطن سنة 1996 في الشركات الأمريكية تم تخطيط لعودتهم، مقابل 22% بالنسبة للشركات البريطانية، و 46% بالنسبة للشركات الأوروبية (Conference Board, 1996).

وفي الوقت أن الدراسة التي سبق ذكرها ودراسات أخرى تشكك في التكامل المطلوب للمهارات، القليل من هذه الدراسات اختبرت كل إستراتيجية كلية لعملية التوظيف الدولية كالاختيار، إدارة الأداء، والعودة للوطن. فالإغتراب ثم العودة للوطن ليستا عمليتين منفصلتين، فالإغتراب هو

الانطلاق والعودة للوطن هو الذروة لعملية واحدة، وعلى الشركات متعددة الجنسيات تقديم الدعم في كل مراحل هذه العملية. وأغلب الأنشطة يجب القيام بها أثناء هذه العملية وليس بعدها لضمان مستوى عالي من معدل الاحتفاظ.

وفي هذا السياق على الشركات متعددة الجنسيات الاهتمام بتطوير المسار المهني للعائدين للوطن وربطه مسبقا بالاختيار، إدارة الأداء، ومرحلة العودة للوطن. حيث يجب أن تكون عملية اختيار المرشحين لشغل مهام دولية جزء من المسار المهني للموظف أين يتم اختيار الأكثر استعداد وإمكانية للنجاح، كما يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تقيم أداء المغتربين اعتمادا على معيار الكفاءات التطويرية المطلوبة (Caligiuri and Disanto, 2001).

خلاصة:

تواجه عملية عودة الموظفين إلى الوطن الأم العديد من التحديات سواء على مستوى الفرد أو على المستوى التنظيمي، وعادة ما ترتبط هذه التحديات بضعف تخطيط المسار المهني، وهو ما يعيق الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة خاصة للموظفين الذين كانوا يشتغلون في مهام دولية تطويرية أو إستراتيجية، ورغم الحلول العديدة التي تم اقتراحها، إلا أن مشاكل العودة للوطن لا تزال موجودة بكثافة في أكبر الشركات متعددة الجنسيات خاصة الأمريكية.