

المحاضرة السابعة: دور المرأة في الإدارة الدولية

تمهيد:

رغم أهمية تولي مناصب إدارية دولية في التطوير الإداري، ورغم زيادة التوجه نحو العمل الدولي إلا أن نصيب المرأة في المهام الدولية الإدارية لا يزال محدود، حيث أن الإحصائيات تشير إلى أنه في شمال أمريكا بين 2 إلى 14% من الموظفين الدوليين نساء مقارنة بـ 5% من النساء يشتغلون في مناصب إدارية محلية (Adler, 1994). كذلك تظهر الإحصائيات أن 65% من الموظفين الدوليين في استراليا نساء مقارنة بـ 22% نساء في مناصب إدارية. نفس الظاهرة في أوروبا حيث أنه بين 9 إلى 15% من الوظائف الدولية للنساء مقارنة بـ 26% نساء في المناصب الإدارية المحلية (Harris, 2002).

تؤكد الإحصائيات السابقة انخفاض نسبة نصيب المرأة من المناصب الإدارية، خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل في الخارج، لذلك سيتم من خلال هذه المحاضرة معالجة هذه القضية بتفصيل.

1- المرأة في الإدارة الدولية:

إن مشاركة المرأة في المهام الإدارية الدولية يتأثر بتعدد مجموعة عوامل ثقافية، اجتماعية، قانونية، اقتصادية وسياسية وهو ما يؤثر على المرأة سواء في بيئات الدول الأم أو الدول المضيفة، سيتم لاحقاً التفصيل في العوامل الثقافية التي تعيق المرأة في عملها الإداري الدولي. بينما سيتم فيما يلي اختبار العوامل المؤثرة على فعالية عمل المرأة الإداري في البلد الأم والذي يحدد قدرة المرأة على الدخول إلى العمل الإداري الدولي.

في ضوء الدخول المتزايد للمرأة في عالم الشغل، فإن فشلها في تولي مناصب إدارية عالية يعد أمر محير، هذه الظاهرة تعرف بـ "السقف الزجاجي" «glass ceiling» أو "الحائط الزجاجي" «glass wall» إذا استخدم المصطلح الأول للدلالة على الحواجز المنيع وغير المرئية التي تمنع المرأة من الصعود للأعلى، بينما يستخدم المصطلح الحائط الزجاجي على الحركة الفرعية أيضاً وقد استخدم Solmon, 1990 المصطلحين لوصف الظاهرة المجربة من قبل المرأة والأقليات حينما يحاولون التسلق إلى الأعلى في الرتب الإدارية أو التحرك إلى جنب نحو المواقع الأمامية التي تسيطر عليها مجموعة عمل تقليدية، وفي أغلب الحالات تكون مؤلفة من الرجال البيض.

تم تقديم دليل واحد يناقض نظرية السقف الزجاجي وهو أن المرأة لا تملك صبر طويل بما يكفي للبحث عن مستويات إدارية أعلى. هذا لا يفسر تعقيدات القضية، فالدراسات حول تدرج المرأة والرجل في المستويات التنظيمية الأعلى أظهرت أن المرأة تظهر دائماً في مراحل متأخرة عن الرجل (Broderick and Milkovich, 1991). وفيما يلي يتم مناقشة أهم أسباب تأخر المرأة أو عدم وصولها إلى المناصب العليا:

1. حواجز المرأة في الإدارة (على مستوى الدخول إلى مجال العمل)

بالرغم من التوجه نحو زيادة مشاركة المرأة في احتلال مناصب مهمة إلا أن خيارتها وممارساتها في الدخول لا تزال تتأثر بالعوامل الاجتماعية-الاقتصادية مثل التفرقة المهنية

وفروقات في الأجر في بعض الدول. وفي هذا السياق يرى Ragins and Sundstrom, 1989 أن الاختيارات الدولية للعمل لدى المرأة تتأثر بدورها النوعي (الجنسي) القديم اجتماعياً، حيث فرضت هذه النظرة الاجتماعية على المرأة أن تختار بنفسها بين العمل أو مسارها الاجتماعي واختيار الوظائف المرتبطة بالنوع (وظائف أكثر تلائم مع المرأة).

هذه الخيارات تبعد المرأة في المراحل الأولى من حياتها الوظيفية عن المناصب ذات القوة، والتي يعتقد الباحثون أنها ضرورية للتدرج الوظيفي إلى الأعلى.

إن طبيعة الوظائف المرتبطة بالنوع الجنسي تعود إلى نظرية الدور الاجتماعي (Eagly, 1987)، إذ يرى رواد هذه النظرية أن التوقعات الاجتماعية تقود المرأة إلى تطوير سلوكيات ومعتقدات عامة مثل الحنان، الحساسية الشخصية، التعابير العاطفية (Eagly and Wood, 1991). وعلى عكس ذلك فإن الرجل مشجع على تطوير سلوكيات ومعتقدات مثل الطموح، السيطرة، الاستقلالية عن الآخرين، وهذه السمات تساعدهم على إيجاد مكانة لأنفسهم في الأنماط الإدارية التنظيمية التقليدية.

التفرقة المهنية لها تأثير مباشر على تعويضات المرأة وترقيتها فدخل المرأة إلى الوظائف المرتبطة بالنوع الجنسي يضع المرأة في بعض الوظائف التي تكون فيها فرص الحركة الجانبية والعمودية محددة مثل السكرتارية، وهي أعمال ذات أجر منخفض، رمزية، ذات سلطة محدودة، وذات تأثير سلبي على المسار المهني.

2. حواجز المرأة في الإدارة (خيارات المسار الوظيفي):

إضافة إلى التفرقة المهنية والفروقات غير العادلة للأجر فإنه حتى وظائف المرأة ذات التأثير القوي مثل التدريب أو الخدمات الاجتماعية فإن النساء لا يتولين العدد المتكافئ من المناصب الإدارية العليا، ففي بريطانيا أظهرت الإحصائيات أنه بالرغم من أن النساء يحزن على نسبة 54% من مناصب التدريس في الثانوي إلا أن 30% فقط يحصلون على مناصب لمشرفي المدارس الثانوية حسب إحصائيات سنة 2000. وهذا يعني أن المرأة أقل قدرة أو أقل استعداد أو أنها تواجه عوائق كثيرة في مسارها المهني داخل المنظمات مقارنة بالرجال. وبالرغم من أنه في الوقت الحالي فإن دخول المرأة إلى عالم الشغل بنفس المستوى التعليمي للرجل إلا أن الدراسات تؤكد وجود فروقات بينهما فيما يتعلق بالأنماط الإدارية والقيادية، مواقف اتجاه الالتزام، وحواجز العمل والتأثير في النظم التنظيمية، وهذا قد يعطي أفكار تعمق فهمنا للأسباب العميقة وراء ظاهرة السقف الزجاجي. وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

أ. الالتزام/الحافز:

يرى Powell (1988) أن تربية المرأة بداية من الأيوين، المدارس، الإعلام، والجماعات المقربة ساهم في بناء هوية الدور النوعي للمرأة والذي أثر على توقعاتها وطموحاتها الوظيفية. كما لخص (Vinkenburt et al, 2000) فروق الحواجز الإدارية، إذ توصل إلى أن الفروقات النوعية (الجنسية) تؤدي إلى فروقات حول حواجز الانجاز أين يظهر لدى المرأة خوف من النجاح

والتنافسية. بينما الرجال أكثر رغبة في أن يكونوا الأوائل مهنيًا بدلًا من البحث عن تحقيق التوازن بين العمل والعائلة مثل المرأة.

وفيما يتعلق بالالتزام الإداري فيمكن تقسيمه إلى التزام تنظيمي (وبدوره ينقسم إلى التزام عاطفي، أخلاقي، ومادي) والتزام اتجاه الفريق، والتزام بالمسار المهني. وأكدت النتائج ارتباط قليل بين النوع والالتزام. كما أن هناك فروقات في معاني الالتزام بين المرأة والرجل حيث أن الالتزام عند الرجال مرتبط بالإدارة العليا، وتشمل معاني الإدارة العليا: تولي المهمة، وضع نفسه خارج المشكلة، اليقظة، الاستعداد للتحديات، ذا وعي للأعمال الإدارية، بينما معاني الالتزام لدى المرأة فهي تنظيمية خاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية (الدور الإضافي أي الاستعداد لأداء أدوار إضافية).

ب. السلوك الإداري/القيادي:

يرى (1984) Marshal أن للمرأة أنماط إدارية وقيادية تركز على الحالة الشخصية، مهارات التعاون ومهارات الحدس، ويضيف أن هذه السمات قد تكون أحيانًا أكثر فعالية. كما أن المرأة أكثر تشجيعًا للمشاركة في القوة والمعلومات، رفع مستوى "تحقيق الذات" لدى الآخرين، ووصف النمط الإداري لدى المرأة من قبل Sharna, 1990 على أنه متميز وغير تقليدي. وأن أهم سمات المقاربة الإدارية للمرأة هو التعاون، فرق العمل، الحدس، والإبداع. ويقول Tom Peters وهو أحد معلمي الإدارة الأكثر شهرة أنه فيما يتعلق بالأنماط القيادية في المستقبل من المحتمل أن يحتاج الرجال أن يتعلموا "العب النساء"، ويعد ارتباط الأنماط الإدارية بالسمات الذكورية نتيجة هيمنة الرجال على المناصب الإدارية العليا، وهو ما يفسر صعوبة وصول المرأة إلى هذه المناصب.

أ. تأثير نظم المسار المهني في المنظمة:

إن هيمنة الرجال على الإدارة لعدة سنوات جعل نظرية المسار المهني تعكس أنماط الحياة العملية للرجل، بينما المرأة تتأثر بالتصادم الموجود بين دورها في العمل ودورها في المنزل.

فهياكل المسار المهني التقليدية تفرض على المرأة أن تختار بين المحافظة على حياتها العائلية أو التدرج إلى المناصب العليا، وفي هذه الحالة فخير امتلاك عائلة بالنسبة للمرأة يعيق مسارها المهني، ويزداد هذا سوء لدى النساء اللاتي لا يرغبن في الانقطاع عن العمل لفترة من أجل تربية أطفالهن. وعلى عكس من ذلك فإن امتلاك عائلة ينعكس إيجابًا على المسار المهني للرجل، وأكدت دراسة (1995) White أن النساء الناجحات هن اللاتي يظهرن تركيزًا عاليًا على مسارهن المهني، ورغم أن الأمر بدأ يقل حدة بالنسبة لازدواجية مسار المرأة في ظل التغييرات الاجتماعية والثقافية، إلا أن المشكلة ستعود وربما بحدة أكثر في حالة إرسال المرأة للعمل الدولي، وهو ما سيتم التركيز على أهم جوانبه لاحقًا.

2- المرأة في الإدارة الدولية (قضايا هامة):

يمكن مناقشة تأثير النوع على التوظيف الدولي من خلال وجهات نظر مختلفة هي: السمات الشخصية، الخصائص العائلية، ومواقف مواطني البلد المضيف اتجاه المرأة.

1. السمات الشخصية:

أ. التحفيز:

إن الأسطورة الشائعة لدى متخذي القرارات هو أن المرأة لا ترغب في الذهاب للعمل في الخارج ردت عليها (1984) Adler في بحثها الذي تم فيه استقصاء 1129 طالب ما بعد التدرج MBA في كل من كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا، وأكدت نتائج الدراسة أن الطالبات الإناث يظهرن اهتمام كبير بالمسار المهني الدولي مثل زملائهن الذكور، حيث يتكلم الإناث كثيرا عن الحواجز التنظيمية التي تواجه النساء وتعيق تحقيقهن لغاياتهن مقارنة بالرجال. بينما في دراسة أخرى لـ Lowe et al, 1999 أكد أنه توجد فروقات في استعداد الذكور والإناث لتولي مناصب عمل دولية لصالح الذكور ويفسر ذلك بالفروق الموجودة في التباينات الثقافية والتطوير البشري ويؤكد أن الخطر السياسي لا يعد عامل مؤثر في هذا الاستعداد بينما الدعم الذي يمكن أن تتلقاه المرأة في عملها بالخارج قد يعد محفز لها لتولي منصب عمل دولي.

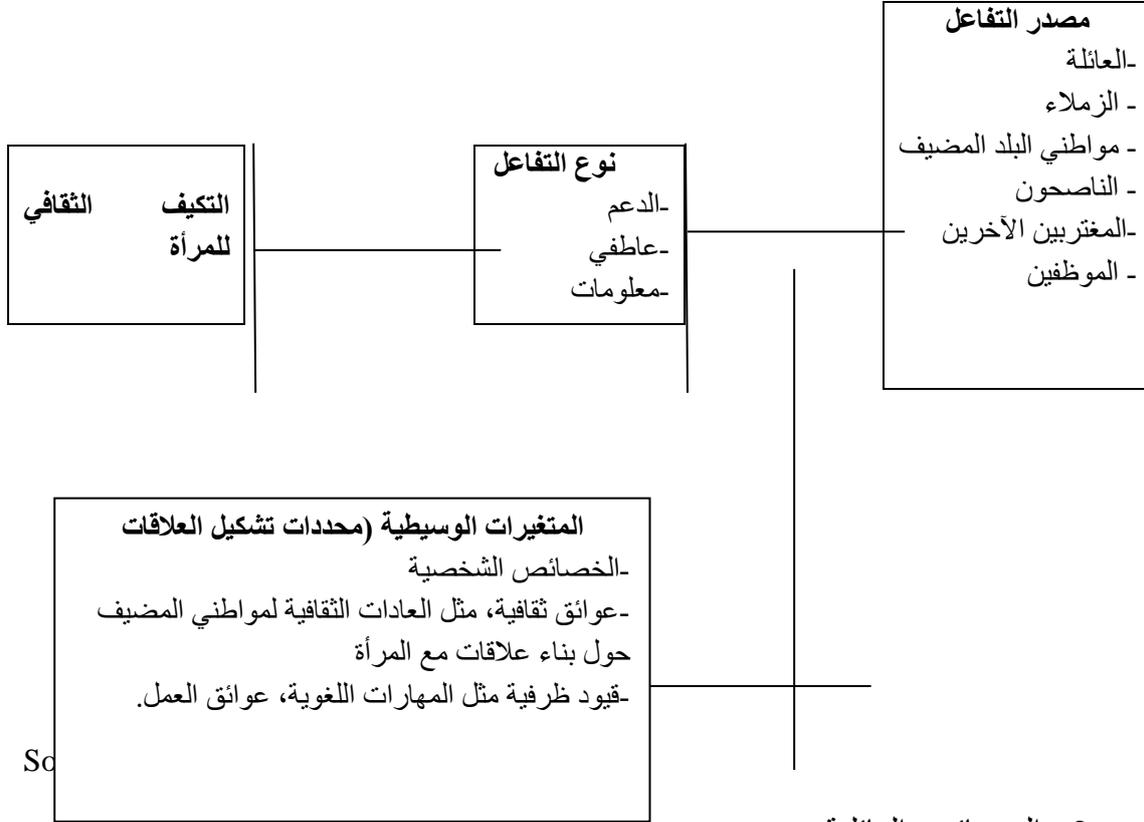
ب. التوجه الشخصي:

للسمات الشخصية دور في نجاح التكيف مع التباينات الثقافية. حيث يرى Caligiuri et al, (1999) أنه توجد ثلاثة أبعاد شخصية تميز خبرة النساء المغتربات، وتتمثل في: التوجه الذاتي (انخفاض الضغوط، الكفاءة الفنية، بدائل الدعم والتعزيز)، التوجه نحو الآخرين (مثل القدرة على تشكيل علاقات والاستعداد للتواصل مع الآخرين من مواطني البلد المضيف)، البعد الإدراكي (مثل القدرة على فهم سلوكيات الآخرين). وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

- البعد الذاتي: وهو بالنسبة للمرأة المضيئة نتيجة حاجتها إلى إظهار كفاءتها الاستثنائية كسبيل لتقبلها من قبل زملائها. كما يجب أن تملك القدرة على إدارة الضغط الناتج عن كونها المرأة الوحيدة في محيط العمل. إضافة إلى القدرة على التحكم في الضغوطات أو أوضاع معينة وأن تثق في نفسها وفي قدرتها على التكيف مع التباينات الثقافية.
- التوجه نحو الآخرين: ويمكن أن يقدم المرأة كميزة تنافسية في ظل العمل الدولي، كون المرأة ذات مهارات شخصية عالية جدا، ولها القدرة العالية على بناء علاقات مع مواطني البلد المضيف من زملاء وزبائن، في الوقت الذي تعد العادات الثقافية- الاجتماعية إشكالية للمرأة في هذه الحالة.
- البعد الإدراكي: وهو مهم في الدول المضيئة التي تتميز بمعدلات منخفضة من المديرات النساء (Caligiuri et al, 1999)، ففهم الفروقات الثقافية والنوعية (الجنسية) في المجتمع المضيف إضافة إلى المرونة اتجاه المواقف تعد عامل مهم في التكيف. تكلم Caligiuri et al, (1999) عن مفهوم التفاعل الاجتماعي بكثرة ويريان أنه يؤدي إلى الدعم الاجتماعي وكليهما يعد محدد للتكيف الثقافي للمرأة نظرا لمنصبها الدولي الذي نادرا ما تتولاه المرأة. حيث أن أكثر العوامل المؤثرة على قدرة المرأة على بناء علاقات أثناء عملها بالخارج هو الخصائص الشخصية، العادات والقيم الثقافية لمواطني البلد المضيف حول بناء علاقات مع المرأة، حواجز ظرفية مثل المهارات اللغوية وعوائق العمل. إن مصادر التفاعل والحكم الاجتماعي تتضمن العائلة، مواطني البلد المضيف، الزملاء، الناصحون،

والمغتربين الآخرين، وتقدم هذه التفاعلات دعم عاطفي والمعلومات والدعم الفعال ما قد يساهم في النجاح في التكيف الثقافي (أنظر الشكل (8)).

الشكل (8): التفاعل الاجتماعي والدعم الاجتماعي كأسبقيات للتكيف الثقافي للنساء المغتربات



2. الخصائص العائلية:

إن النجاح في العمل الدولي ليس وظيفة فردية بل يرتبط أيضا بالعائلة والشركاء، حيث أكدت الدراسات أنه على الشركات متعددة الجنسيات أن تأخذ في الحسبان مدى استعداد عائلة الموظف الذي سيعمل في الخارج للمدى الطويل لانتقالها معه من أجل ضمان نجاح المغترب، حيث تكثر مشاكل المغتربات المتزوجات نظرا لازدواجية مسؤولياتها (Harvey, 1997).

إن التصادم بين العمل والعائلة يخلق سيناريو العمل الدولي حيث تنتقل كل العائلة إلى البلد الأجنبي، وفي هذه الحالة فإن الحدود بين العائلة والعمل سيخلق تشويش نتيجة التشابك بين العائلة ككل (Harvey, 1997). ففي حالة الزواج فإن انتقال المرأة للعمل بالخارج قد يضر بالمسار المهني للزوج، وبالتالي سيعاني من الإحساس بعدم تحقيق الذات وهويته (Harvey, 1997). كما أن تعليم الأطفال قد يتضرر، كما أنهم سيفقدون علاقاتهم الاجتماعية ما قد يؤثر على إحساسهم بالأمن والراحة (Harvey, 1997).

في الوقت الذي يعاني الموظف الدولي المتزوج من المشاكل السابقة الذكر، فإن هذه المشاكل هي أكثر حدة عند المرأة المتزوجة. كما أنها تعد أهم عائق أمام المرأة للدخول إلى مجال العمل الدولي. بينما تؤكد بعض الدراسات أن المرأة أكثر قدرة على تحمل الضغوطات الناتجة عن النوع السابق من المشاكل.

3. مواقف مواطني البلد المضيف:

إن من أهم العوامل المؤثرة على مشاركة المرأة في الإدارة الدولية هو النظرة التوكيدية حول قدرة المرأة على تولي أعمال دولية، ومن خلال استقصاء أهم 60 شركة متعددة الجنسيات في شمال أمريكا. أكثر من 50% أبدوا تردد حول اختيار المرأة لتصبح مدير في بلد أجنبي، وواحد من أهم الأسباب التي قدمت لتفسير هذا التردد هو أن الأجانب ضد المرأة كمدير في بلدهم (Alder, 1984).

وفي بحث لـ Alder (1984) حول تحديات النساء الأمريكيات المغتربات في دول جنوب- شرق آسيا، لتأكد من مدى صلاحية عدم تقبل الأجانب للمرأة كمديرة توصل إلى أن المشاكل التي تواجهها المرأة المغتربة تختلف عن التي تواجهها المرأة المديرة المحلية.

وفي دراسة أخرى لـ Napier and Taylor, 2002 حيث حاول مقارنة تأثير الخبرة المهنية للمرأة في تقبلها كمديرة في عدة دول كالصين، اليابان، وتركيا. وتوصل أن تقبل المرأة في اليابان أصعب من الصين وتركيا في مرحلة التوظيف الأولي. بينما أكد أن النساء يجدن حلول وطرق للتغلب على مقاومة مواطني البلد المضيف لعملها كمدير في بلدهم. وفي هذا السياق يرى Adler أن للمرأة ميزة الظهور واللقاء مع مواطني البلد المضيف ما قد يساهم في تقبلها، إضافة إلى ما تملكه من مهارات شخصية، وعليه فإن مشكلة عدم تقبل مواطني البلد المضيف للمرأة كمديرة تكون بارزة في الدول ذات النظرة التقليدية والتي يهيمن فيها الرجال على المناصب الإدارية العليا (ثقافات ذكورية مثل اليابان).

وفيما يتعلق بتأثير التباينات الثقافية على سلوكيات وإدارة أداء المغتربين تضاربت نتائج البحوث، حيث أن بعض هذه البحوث تدعي أن احتمال عدم نجاح المرأة في عملها الدولي نتيجة ثقافة البلد المضيف أكبر مقارنة بالرجال، بينما ترى بحوث أخرى أن مشاكل عدم نجاح المرأة في العمل الدولي هي ذاتها بالنسبة للرجال والنساء، بينما تؤكد دراسات أخرى أن للمرأة أفضلية في التكيف مع الثقافات المتباينة نتيجة ما يميزها من مهارات شخصية.

4. العمليات التنظيمية:

بالرغم من المشاكل التي تواجه المرأة في العمل الدولي إلا أنه توجد أدلة تظهر أن فشل النساء في الأعمال الدولية أكثر عددا من الرجال، وقد أظهرت نتائج البحوث أنه توجد ثلاثة عوامل كامنّة: مقاربات تزايد التنوع، العلاقة بين المشرف-التابعين، عمليات الاختيار التنظيمية الدولية.

أ. مقاربات تزايد التنوع:

ترى Adler أن معدلات مشاركة المرأة في العمل الإداري الدولي يعتمد على قيمة التنوع في الشركة، وفيما يرتبط بقيمة التنوع في الشركة قدمت Adler أربعة مقاربات هي:

- التعريف بالمقاربات الرجالية للإدارة الدولية.

- إنكار الفروقات.

- التعريف بمقاربة المرأة للإدارة دولياً.

- خلق تعاضد – تتمين مقاربة المرأة ومقاربة الرجل في الإدارة الدولية.

تم تحديد الفرق بين المقاربة الأولى والثالثة لكن بطريقة سلبية، بحيث ينظر لأحدى المقاربات أنها أحسن من الأخرى. وعلى عكس من ذلك فإنه في المقاربة الثانية تم إنكار الفروقات، إذ يرون أصحاب هذه المقاربة أن النمط الإداري للرجال والمرأة متماثلان. بينما المقاربة الرابعة وهي تفترض قدرة الشركة على خلق تعاضد من خلال الدمج بين نمطي المرأة والرجل في مقاربة متكاملة، ولكن هذه النظرة لم تفسر لماذا ينخفض معدل مشاركة المرأة في العمل الدولي.

ب. العلاقة بين المشرف والتابعين:

اختبر (2001) Varma and Stroh الأسباب التي تفسر لماذا لم يتوفر فرص للمرأة للعمل في المجال الإداري الدولي باستخدام نموذج تبادل بين القائد-العضو (LMX)، الذي يرى أنه بسبب ضغوطات الوقت فإن القائد يمكن أن يطور علاقات قوية مع عدد قليل من التابعين (ضمن المجموعة) بينما يحافظ على علاقات رسمية مع باقي التابعين (خارج المجموعة). كما أن خصائص الأفراد مثل النوع، العرق، والخلفية التعليمية ترتبط بنموذج التبادل بين القائد-العضو ويمكن أن تحدد جودة العلاقة بين المشرف والتابعين. ويتفق الباحثين أن ضعف جودة العلاقة بين التابعات النساء والمشرف الرجل يعد السبب الرئيسي وراء قلة عدد النساء في الوظائف الدولية.

أ. نظم الاختيار في البلد الأم:

أغلب البحوث حول التوظيف الدولي للمرأة ركزت على عوامل خارج المنظمة مثل الشخصية، العائلة، وقضايا مواطني البلد المضيف. بينما دور عمليات الاختيار التنظيمي كمحدد لمعدلات المشاركة في العمل الدولي تم البحث فيه بشكل سطحي، في حين ركزت العديد من البحوث في كل من شمال إفريقيا وأوروبا عن تأثير التمييز في عمليات الاختيار، إذ تم النظر إلى هذه القضية من جانب اجتماعي ومن جانب نفسي. فمن الجانب الاجتماعي ينظر للاختيار على أنه عملية اجتماعية، تستخدم من قبل الذين يملكون القوة في المنظمة كوسيلة لتحديد من يمكن أن يشاركوا في عمليات التوظيف والترقية والذين عادة ما لهم ارتباط قوي بالمعايير التنظيمية.

في حين فسرت الدراسات النفسية الاجتماعية دور القيم الفردية في التمييز في عملية الاختيار من خلال استخدام المخططات، إذ ترى هذه الدراسات أن الأفراد المسؤولين عن عملية الاختيار يطورون مخططات تبسّطية لمن سيشغلون الوظائف ويستخدمون كمقاييس لكل المرشحين خلال عملية الاختيار وكلما قلت المعلومات حول المرشحين كلما زاد اعتماد القائمين بعملية الاختيار على هذه المقاييس المبسّطة، لذلك نجد أن لدى كل الأدبيات الاجتماعية والنفسية عمى عن النوع الجنسي وهو ما يعتبر فجوة بحثية لكل الدراسات التي اهتمت بمشاركة النساء في العمل الدولي. والعديد من البحوث التطبيقية أكدت أن أزيد عن 90% من المغتربين هم رجال.

تكلم (2002) Harris في بحثه عن قلة عدد النساء اللاتي يشغلن وظائف دولية وبرر ذلك بعملية الاختيار في البلد الأم التي تعد محدد لمعدلات المشاركة. ومن خلال دراسة الأدبيات وإجراء

مقابلات مع أهم الشركات الدولية في بريطانيا طور نظام اختيار المدراء الدوليين (أنظر الجدول (6)).

الجدول (6): نظم اختيار المدير الدولي

غير رسمي	رسمي	
-تحديد ضعيف للمعايير. -تحديد ضعيف للمقاييس -محدودية تدريب القائمين بعملية الاختيار. -عدم وجود لجنة مناقشات. -إعلان مفتوح عن المناصب الشاغرة. -توصيات.	-تحديد واضح للمعايير. -تحديد واضح للمقاييس. -تدريب القائمين بالاختيار. -إعلان مفتوح عن المناصب الشاغرة (داخليا وخارجيا). -لجنة المناقشات.	مفتوح
-تحديد المعايير والمقاييس وفق تفضيلات القائمين بعملية الاختيار. -عدم وجود لجنة مناقشات. -ترشحات فقط (شبكة العلاقات/ سمعة الشركة).	-تحديد واضح للمعايير. -تحديد واضح للقائمين. -تحديد للقائمين بالاختيار. -لجنة المناقشات. -ترشحات فقط (الشبكات، السمعة).	مغلق

Source : Harris, 2002

حيث يتم استخدام هذا المقترح في نظم الاختيار الدولية المرتبط بمشاركة المرأة كما يلي:

- نظام مفتوح /رسمي: ينظر له على أنه أكثر وضوح وتناسق في التفكير حول المدراء الدوليين وأكثر ارتباط بالمعايير الرسمية. يقدم هذا النظام فرص أكثر للمرأة في أن يتم اختيارها للمناصب الإدارية الدولية.
- نظام مغلق/رسمي: يشبه النظام المفتوح/الرسمي، لكنه يفتقد إلى الارتباط الشخصي بالمرشحين وفي أن المرشحين المحتملين يتم تحديدهم مع خطر حذف المرشحين المناسبين نتيجة الاعتماد على تفضيلات القائمين بعملية الاختيار في ترشيح الأفراد.
- نظام مفتوح/غير رسمي: أقل وضوح وتناسق وارتباط بالمعايير الرسمية، وينظر على أنه يقدم فرص قليلة للمرأة للدخول إلى العمل الدولي لذلك يجب أن تكون قرارات الاختيار فيه أكثر موضوعية.
- نظام مغلق/رسمي: ينظر له على أنه أسوأ حالة من حيث مدى توفير فرص متساوية للمرشحين بين الرجال والنساء كونه يعتمد كثيرا على تفضيلات القائمين بعملية الاختيار.

3- مزايا تولي المرأة لمنصب إداري دولي:

بالرغم من تعدد سلبيات تولي المرأة لمنصب مدير دولي إلا أن هناك العديد من الايجابيات حددتها Adler, 1994 فيما يلي:

- الرؤية والخطورة: من ايجابيات المرأة في توليها لمناصب إدارية هو استعدادها لمقابلة الزبائن في البلد المضيف الذين كانوا يتلهفون لمقابلة المدير. كما أن لها القدرة على التذكر بسهولة أي شخص قابلته من قبل.
- المهارات الشخصية: حيث أظهرت المرأة قدرتها مثلا على الحديث مع المدراء المحليين بسهولة وحول مجالات ومواضيع واسعة مقارنة بالرجال المغتربين.
- التطرف: نظرا لمحدودية عدد النساء في المناصب الإدارية الدولية فإن أغلب الزبائن الأجانب يفترضون أن إرسال المرأة لمثل هذا المنصب يعني أنها "الأفضل"، وهذا سيغير تدريجيا طبيعة النظر للمرأة كمديرة.
- المساعدة المحلية: أظهرت النساء المغتربات أنهن يحصلن على المساعدة المحلية وهو ما يخفف عليهن ضغوط العمل الدولي.

خلاصة:

إن تولي المرأة للعمل الإداري الدولي يتأثر بعدة عوامل منها ما هو مرتبط بعملية الاختيار من البلد الأم، وقد تم توضيح طرق اختيار المدير، ومنها ما ارتبط بالجانب الاجتماعي والثقافي لمواطني البلد المضيف، كما قد يحكمه أيضا الجانب النفسي للمرأة. ورغم انخفاض عدد النساء اللاتي يتولين مناصب إدارية عليا بالخارج إلا أن الدراسات أثبتت العديد من مزايا عمل المرأة كمديرة بالخارج نتيجة الفروقات في أنماطها الإدارية والقيادية.