



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر، بصرة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير



الموضوع:

عودة المغتربين إلى الوطن (موظفين الدوليين)

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الفوج: 06

تحت إشراف الدكتورة:

❖ أقطي جوهرة

إعداد الطلبة:

❖ مداس صلاح الدين

❖ مشري فاطمة الزهراء

السنة الدراسية: 2022/2021

دكتورة إقطي جوهره، محاضرة في مقياس الإدارة الدولية للموارد البشرية،
مقدمة للطلبة سنة ثانية ماستر إدارة موارد بشرية، جامعة محمد خيضر
بسكرة، 2014-2015.

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 هذا البحث، حيث سوف يتم مناقشة فوائد العودة للوطن، وتحديات عودة المغتربين للوطن، بالإضافة إلى التطرق لأفضل الممارسات لنجاح عملية العودة للوطن، وفي أخير نختم بالحلول الجديدة لاستراتيجية العودة للوطن وإدارة المعرفة.

1. فوائد العودة للوطن:

✓ الفوائد من وجهة نظر الفرد:

توجد العديد من الفوائد الاستراتيجية 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، 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. ومن الدراسات الحديثة في هذا المجال دراسة (Caliginri and Disto (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 Disto (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.

✓ الفوائد على مستوى المنظمة

من أهم الفوائد على مستوى الشركة متعددة الجسديات والتي يحققها لها الموظفين الدوليين هو نمو فهم الشركة للدول الأخرى وبناءها لشبكة علاقات اجتماعية عالمية والتي من شأنها تطوير عمل الشركة في كل العالم، فباختصار الموظفين الذين تولوا مهام دولية والموظفين 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، ويزداد أهمية هذا الدور كلما اعترفت الشركة بالتعلم التنظيمي كاهم 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.

✓ 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 العقد 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.

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، وهذا يعود في بعض الأحيان إلى ضعف تخطيط المسار المهني حيث يشتغل في الوظيفة الشاغرة دون الأخذ في الحسبان القدرات والحاجات والمؤهلات الفردية.

✓ التحديات من وجهة النظر التنظيمية

إن أكثر المشاكل اعتيادا بالنسبة للأعمال الدولية هو انخفاض معدل الاحتفاظ بالعائدين للوطن، فمن وجهة نظر الشركة فإن تهمين عملية الاستثمار في رأس المال البشري بعد تحمل نفقات إرساله للعمل بالخارج هو ابقائه 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.

إن الاستثمار الكبير في تطوير والمحافظة وإحالة الموظفين للعمل الدولي، ودور الشركة في زيادة الفعالية التنظيمية، ثم خسارة الموظف الذي يملك خبرة دولية بعد تكلفة قد تسقط بالشركة متعددة الجنسيات في أدنى المستويات، 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:

1) 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، وعلى 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.

2) خلال فترة العمل في الخارج

✓ الاتصال المستمر بالمقر الرئيسي في البلد الام: 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، وتشجيع 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 الشطة عمل الشركة.

✓ 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. ويجب أن يبقى الناصحين على مقربة وعلم بأهم الأحداث التي تقع في المقر الرئيسي كما يجب أن يساعدونهم على أن يبقوا على اتصال بأهم الاعضاء في المنظمة خلال فترة العمل الدولي.

(3) 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، مثلا: الأهداف، الأداء...الخ. إن الغاية من جلسات تخطيط المسار المهني هو اعطاء للمغتربين الاحساس بالأمن حيال مستقبلهم في الشركة. يمكن أن يستخدم هذا التخطيط مهارات الفريق الذي يشمل مدير إدارة الموارد البشرية، مدير الاحالات، القادة على مستوى وحدات الأعمال)، 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.

(4) بعد العودة للوطن:

✓ حلقات تدريب العودة حول الاستجابات العاطفية وتغيرات نمط الحياة بعد العودة للوطن: يجب أن تقدم هذه الحلقات لكن 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 أن تفيد استشارات ونصائح حول نمط حياة الموظفين وعائلاتهم، حيث أن أنماط حياتهم قد تتغير بشكل كبير بعد العودة.

✓ **الاستشارات المالية والمساعدة المالية/الضريبة:** 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 الفروض 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.

✓ **برنامج إعادة توجيه التغيرات في الشركة:** على المنظمات تقديم جلسات إعادة توجيه تمكن المغتربين العائدين من الاطلاع على التغيرات في الشركة، مثل السياسات، الأفراد، الاستراتيجية، 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، نظرا للضغوطات التي تواجه العائد الوطن في البيت وفي العمل، تقوم بعض المنظمات بتخفيض وقت العمل، وإعطاء وقت أكبر العطل...الخ.

✓ **إشارات مرئية تظهر قيمة الخبرة الدولية للشركة:** على الشركة أن ترسل اشارات واضحة لكل الموظفين تبين قيمة الخبرة الدولية، مثلا يجب أن تكون الشركة نشطة وبقظة للتأكد من إعادة اندماج العائد للوطن في الشركة ببسر، وعليها أن توزع إعلانات تذكيرية للعائد والإشارة إلى أي مساهمات خاصة له في تطور الشركة، كما قد يتم تنظيم لقاء جماعي غير سمي للترحيب بالعاد للوطن. ويجب تسهيل تواصل العائد للوطن مع الأفراد في الشركة، كما يجب أن يستخدم المعارف الجديدة من خلال مشاريع ذات تحدي ولها أثر إيجابي على مساره المهني.

4. الحلول الجديدة لاستراتيجية العودة للوطن وإدارة المعرفة:

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

- إيمان الشركة متعددة الجنسيات بان كل الموظفين الدوليين لديهم مسار طويل المدى مع الشركة ماذا لو لم يكن ذلك؟ سيملك الموظفين أهداف مختلفة لمسارهم المهني.
- تميل الشركات متعددة الجنسيات إلى التعامل مع الموظفين الدوليين وكان لهم نفس الهدف الاستراتيجي، ماذا لو لم يفعلوا ذلك؟ بعض حالات دوران العمل للعائدين للوطن ستكون وظيفية ومن المحتمل أن تكون استراتيجية. وعليه يجب أن يكون لكل موظف دولي استراتيجية عودة الوطن مختلفة.

▪ أحياناً لا تدمج الشركات متعددة الجنسيات الاختيار، إدارة الأداء، وأنظمة العودة في العملية الاستراتيجية، في الوقت الذي يعد ذلك ضروري

وفيما يلي شرح لكل العناصر السابقة:

I. اختلاف غايات المسار المهني للأفراد:

في الوقت الذي قد تكون "مشكلة العودة للوطن" قضية استراتيجية للشركة متعددة الجنسيات، فعلى المنظمات توقع بعض الاستنزاف الطبيعي، كما هو الحال في أي "مطلب عالي" للمحترفين. في بعض الحالات، وحتى وإن تم إعداد أفضل برنامج للعودة للوطن لا تستطيع الشركة متعددة الجنسيات من الاحتفاظ ببعض العائدين للوطن. توصل (Haney 1982) 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.

وعموماً 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 حيث يمكن أن تشمل هذه الحوافز: تطوير المسار المهني، برامج التدريب، الترقيات، اتصال تنظيمي أفضل، مرونة العمل، وسياسات امتلاك أسهم.

II. 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 السياق الوظيفية 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 استراتيجية) وكليهما يعتمدان على متطلبات مختلفة لنجاح العمل. وعليه فإنه من غير الملائم وغير العملي أن تضع ببساطة كل الموظفين الدوليين في ملف واحد، خاصة وأن من المعروف أن الشركات متعددة الجنسيات لها هيكل معقد يحتوي على العديد من الوظائف الدولية ذات اهداف متعددة ومتنوعة.

ورغم أن الباحثين صنفوا الوظائف الدولية 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 استراتيجية كبيرة لتأثيرهم على الأهداف الاستراتيجية الشركة وحاجات تطوير رأس مال بشري. وعموما فإن الاختلافات الموجودة في كفاءات العائدين تفرض ضرورة وجود استراتيجية للتعامل مع العائدين للوطن مختلفة باختلاف تنوع الكفاءات الدولية ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للشركة.

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

➤ **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 اتمام مشروع معين. حيث يتم توظيف في عقد مؤقت ينتهي بمجرد انتهاء المشروع لذلك على الشركة

أن تعطى نظرة واقعية لهؤلاء الأفراد بحيث يتوضح لديهم أن منصبهم في الشركة الأم غير مضمون، نظرا للحاجة المؤقتة إليهم.

➤ **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 استراتيجية 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.

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

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

خاتمة:

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، خاصة للموظفين الذين كانوا يشتغلون في مهام دولية تطويرية أو استراتيجية، ورغم الحلول العديدة التي تم اقتراحها، إلا أن مشاكل العودة للوطن لا تزال موجودة بكثافة في أكبر الشركات متعددة الجنسيات.