



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مقياس: الإدارة الدولية

الفوج: الأول

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

الموضوع:

عودة المغتربين إلى أرض الوطن

تحت إشراف:

أ. د. أقطي جوهرة

من إعداد الطالبات:

بن جلول ريمة

بن سالم فاطمة الزهراء

بن عزوز راضية غزلان

السنة الجامعية: 2023/2022

خطة الموضوع

مقدمة

المبحث الأول: الإطار العام حول عودة المغتربين إلى أرض الوطن

المطلب الأول: مفهوم عودة المغتربين إلى أرض الوطن

المطلب الثاني: فوائد عودة المغتربين إلى أرض الوطن

المطلب الثالث: تحديات عودة المغتربين إلى أرض الوطن والإجراءات المتخذة لمواجهتها

المبحث الثاني: أساسيات العودة إلى أرض الوطن

المطلب الأول: عملية العودة إلى أرض الوطن ومراحلها

المطلب الثاني: نموذج العودة الفعالة إلى أرض الوطن وممارساته

المطلب الثالث: العوامل المساهمة في العودة غير الفعالة إلى أرض الوطن

الخاتمة

المقدمة

يعد الاغتراب من المهام الدولية التي تحظى بأهمية بالغة لدى الموظفين الراغبين في نقل المعرفة الدولية وتنمية مهاراتهم وتطويرها ويمثل عملية إرسال موظفي المقر الرئيسي للشركة بالوطن الام إلى بلد آخر أجنبي لأداء مجموعة من المهام.

وعلى الرغم من قلة الفرص إلا ان الشركات التي توظف عددا من الافراد المغتربين لا بد لها من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز نجاحهم وتجنب فشلهم في أداء المهام الدولية ولكن في حال حدوث ذلك قد تكون العودة إلى الوطن الام الخطوة الأخيرة التي يتخذها المغتربون حيث يعد التنقل الوظيفي محل اهتمام حديث للأكاديميين والممارسين على حد سواء نظرا لارتفاع نسبة الوافدين المغتربين.

لذلك تعتبر مسألة بالغة الأهمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الدولية حيث تمثل لحظة مزعجة في التعيين الدولي للموظفين غالبا ما يكون سببها الرئيسي هو حقيقة أن العديد من الشركات الدولية تفتقر لسياسات تهيئة المغتربين من أجل مساعدتهم للعودة إلى الوطن بشكل يسمح لهم بإعادة الاندماج والتكيف مع ثقافة الوطن الام ومواجهة مختلف التحديات ما يجعلنا نطرح الإشكالية التالية:

- ما هو مفهوم عودة المغتربين إلى ارض الوطن؟ وما هي أهم ممارساته؟

المبحث الأول: الإطار العام حول عودة المغتربين إلى ارض اوطن

المطلب الأول: مفهوم عودة المغتربين إلى أرض الوطن

ويقصد بها انتقال الموظف إلى وطنه الام من مهمة أو وظيفة في دولة أجنبية بعد فترة اغتراب طويلة الأجل (Raj, 2014, p.

256)

المطلب الثاني: فوائد عودة المغتربين إلى أرض الوطن

قد توجد فوائد عظيمة للعائدين المغتربين سواء على المستوى الشخصي (الفردى) أو المستوى المهني (المنظمة): (kjerfe, p.

1)

أ. الفوائد من منظور الفرد

- يمثلون مصدرا رئيسيا للمعرفة والخبرة المكتسبة من الشركات العالمية.
- تعزيز التعلم والخبرة الخارجية من خلال تعميمها في المنظمة ما يؤدي إلى تحسين أدائه لمهامه.
- ارتفاع تكلفة العائد المغترب عن نظرائه المحليين في المنظمة.

وعلاوة على ذلك نجد: (Sulaymonov, 2017, p. 1)

- مساعدتهم في فهم ما لا يعرفونه ويصبحون حساسين لتحديات العمل.
- يستخدمون كأداة لتطوير تقدير لتعقيدات التعامل التجاري عبر الحدود الوطنية وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح القادة العالميين.
- امتلاك المغتربين العائدين معرفة صريحة وضمنية عالمية توفر للشركات فهم العمليات التجارية والمعاملات الثقافية بعمق في البيئات الدولية.
- تطور الشعور بالذات والاستقلالية والهوية الشخصية.
- يصبح الفرد أكثر ميلا لبدء مهن وبلا حدود والبحث عن فرص صعبة.

ب. الفوائد من منظور المنظمة

ومن بين أهم الفوائد التي يحققها المغتربون العائدون على مستوى المنظمة نجد: (Sulaymonov, 2017, p. 1)

- العائدين إلى الوطن وسيلة فريدة لنقل المعرفة ورفع التعلم التنظيمي ويعدون استثمار هام في راس المال البشري إذ يشكلون بدورهم عنصرا مهما في توسيع العمليات الدولية للشركة.
- يشكلون قاعدة معرفية فيما يتعلق بالتعقيدات المتعلقة بـ الأنشطة والعمليات الدولية (خصائص السوق، مناخ الأعمال، العملاء والافراد، التفضيلات الثقافية) من خلال تبادل ونقل المعرفة الخاصة بالسوق والمعرفة العامة.
- يعززون الرأس المال الفكري الجماعي للشركات متعددة الجنسيات.

المطلب الثالث: تحديات العودة إلى أرض الوطن والإجراءات المتخذة لمواجهتها

1. تحديات العودة إلى أرض الوطن

أ. بالنسبة للفرد

هناك عدة تحديات قد تواجه العائد المغترب والتي من بينها نذكر: (Sulaymonov, 2017), (kjerfe) (Raj, 2014)

- كثرة الضغوط والقلق والشكوك لدى المغتربين العائدين وعائلاتهم بسبب نقص الدعم التنظيمي.
- حدوث الصدمة الثقافية العكسية والتي تكون أكثر حدة من الصدمة الثقافية التي واجهوها خلال الأشهر الأولى من الاغتراب وهي أكثر العوامل التي تعيق تكيف الموظف مع ثقافة الوطن الام والمقر الرئيسي.
- صعوبة التكيف والمعاناة من مشاكل إعادة الدخول الاجتماعي عند عودتهم.
- نقص استغلال المهارات والامن الوظيفي وتقدم الأقران في حياتهم المهنية.
- صعوبة العمل وفقا لمعايير المنظمة بالمقر الرئيسي بعد التعود على المعايير العالمية.
- الفشل في إدراك التغييرات التي تحدث في مجتمعاتهم وعائلاتهم وأصدقائهم وتنظيمهم بين زملائهم.
- نقص فرص الترقية، وفقدان المكانة والاستقلالية.
- نقص الدعم من المديرين وقلة فرص النمو الوظيفي وتحمل بعض المسؤوليات المتزايدة.

ب. بالنسبة للمنظمة:

ومن بين التحديات التي تواجهها المنظمة نجد: (Raj, 2014) (Sulaymonov, 2017) (kjerfe)

- لاتزال برامج العودة إلى الوطن غير معتمدة على نطاق واسع من قبل الشركات العالمية
- نادرا ما تتفهم الشركات الحاجة إلى الترويج لأي برنامج خاص لإعداد المغتربين لإعادة إدخال كل من ثقافتهم المحلية ومكان العمل في المقر الرئيسي.
- ارتفاع معدلات دوران العمل وصعوبة الاحتفاظ بالعائدين المغتربين
- ندرة تقديم الشركات خدمات خاصة لإعادة دمج المغتربين في المنظمة
- نقص الاتصالات بين العائدين المغتربين مع الزملاء والمشرفين داخل المنظمة بشأن العمليات
- مغادرة الموظف لشركته الاصلية المحلية بعد العودة يشكل خسارة كبيرة لها وقد يكون ذلك في غضون ستة أشهر او عام واحد من عودته أي صعوبة الاحتفاظ به خاصة أنه يمثل مركز تنافسي نادر.
- انخفاض الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المغترب العائد للوطن.

2. الإجراءات المتخذة لمواجهة التحديات

وردت عدة اقتراحات واختلفت حسب الباحثين في المجالات ونذكر من بينها: (kjerfe, p. 5)

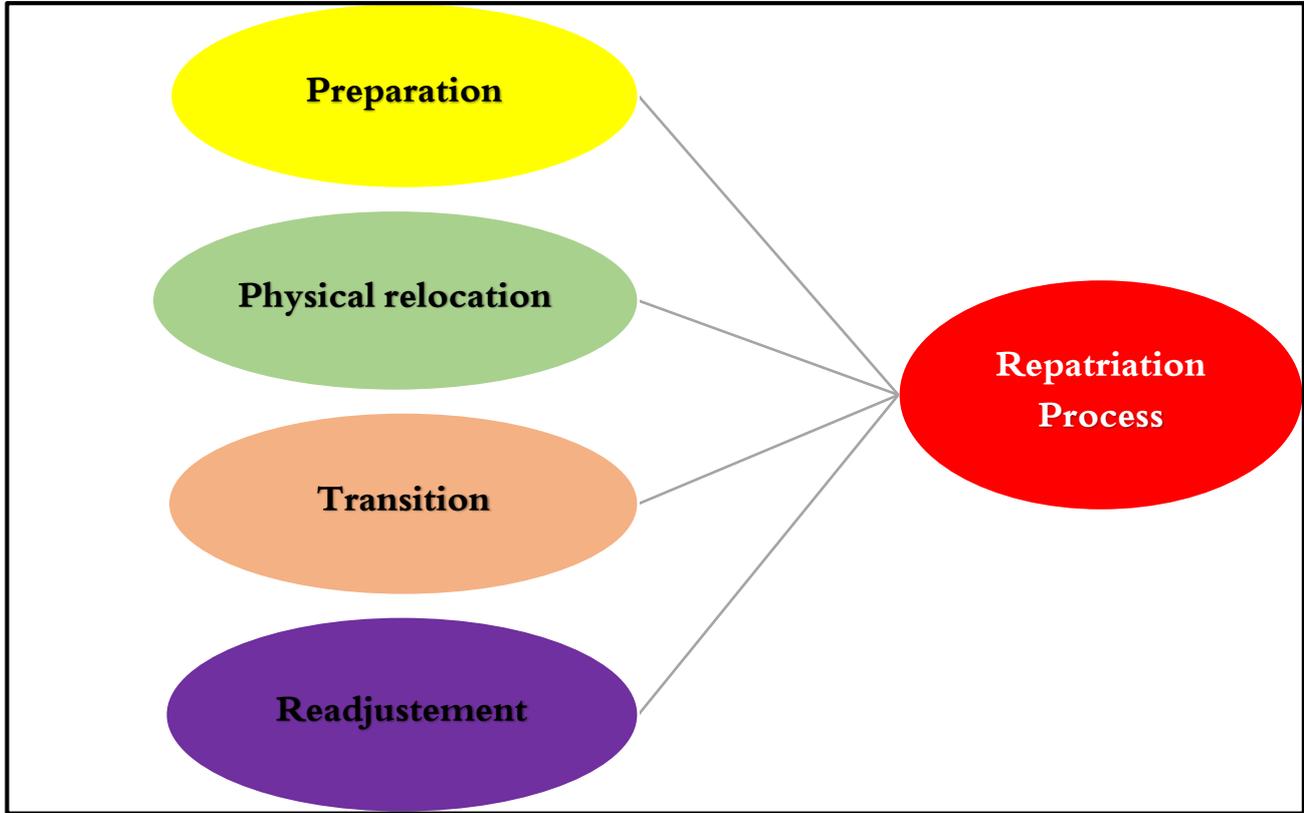
- توفير فرص استخلاص المعلومات قبل وبعد انتهاء الوكالات التنفيذية للتحضير للتغيرات اليومية في المقر الرئيسي للشركة.
- انشاء تدريب للعائدين والعائلات للتخفيف من الصدمة الثقافية العكسية.
- عرض التخطيط الوظيفي وتحديد المسار المهني للعائدين.
- تقديم اتفاقية مكتوبة لمعالجة قضايا التعويض والتوظيف في المستقبل.
- تقديم ترقية ومجموعة من الحوافز عند العودة.
- تعيين مرشد لمساعدة المغتربين أثناء وبعد المهمة الدولية.
- توفير معلومات واضحة حول إمكانيات التوظيف من أجل معالجة توقعات العمل للمغتربين العائدين.

المبحث الثاني: أساسيات العودة إلى أرض الوطن

المطلب الأول: عملية العودة إلى أرض الوطن ومراحلها

لقد أثبتت الدراسات ان الحدائة الثقافية تؤثر على التكيف في البلد المضيف، وبالنسبة لأغلب العائدين فإن العودة إلى الوطن للثقافة المألوفة قد تساعد في إعادة التكيف ونظرا للتأثير العميق للعوامل الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة الاجتماعية فتحدث صدمة العودة أو ما يسمى بالصدمة العكسية ولتجنبها فإن عملية العودة إلى أرض الوطن والتأقلم من جديد تتضمن بعض الخطوات والمتمثلة في:

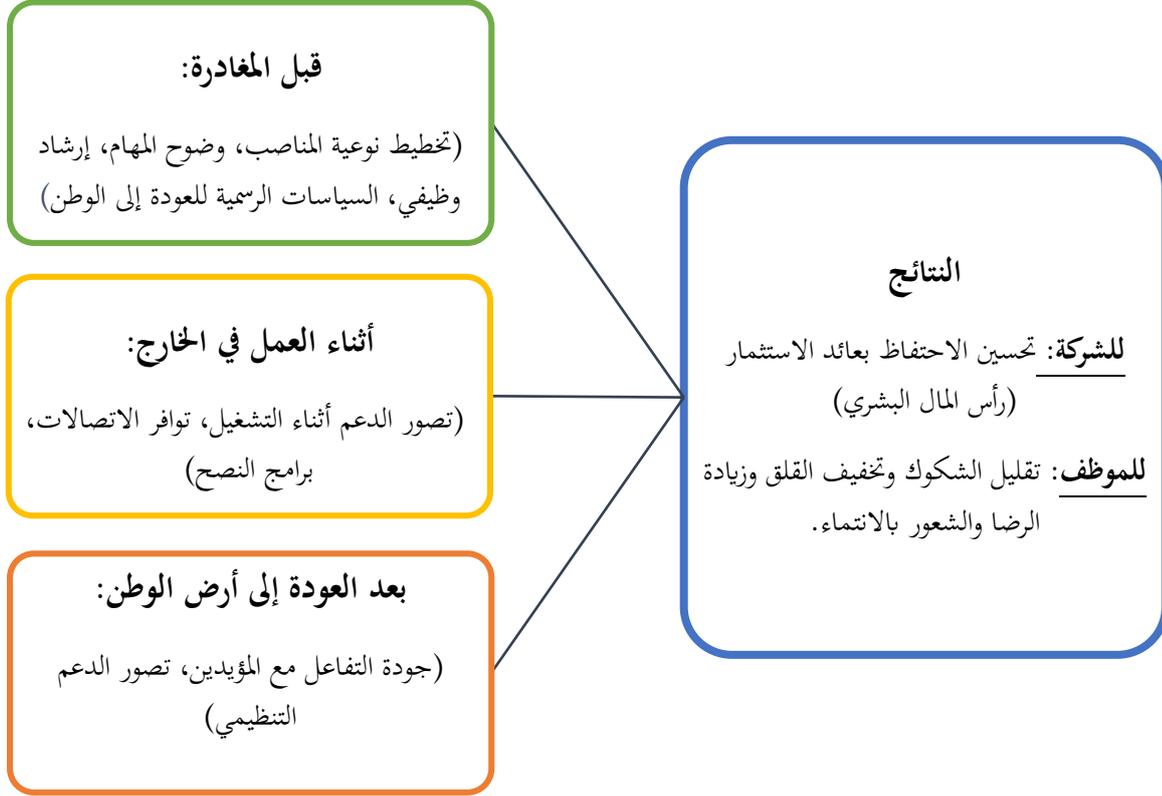
- ✓ **مرحلة التحضير:** وتعني وضع الخطط المستقبلية، وجمع المعلومات عن الوظيفة الجديدة.
- ✓ **مرحلة النقل المادي:** إزالة العلاقات الشخصية من خلال قطع العلاقات مع الزملاء والأصدقاء، ومن ثم السفر إلى الوظيفة التالية، وعادة ما تكون في الوطن الأم.
- ✓ **مرحلة الانتقال:** الاستقرار في سكن مؤقت عند الضرورة، واتخاذ الترتيبات اللازمة للسكن والتعليم، وتنفيذ المهام الإدارية الأخرى (على سبيل المثال، تجديد رخصة القيادة، والتقدم بطلب للحصول على تأمين صحي جديد، والخدمات المصرفية، وما إلى ذلك).
- ✓ **مرحلة التعديل:** من خلال التعامل مع التغييرات التي تحدث مثل (تغييرات الشركة، والصدمة الثقافية العكسية، والمتطلبات المهنية وغيرها)، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل_01_ مراحل عملية العودة إلى أرض الوطن

المطلب الثاني: نموذج العودة الفعالة إلى أرض الوطن وممارساته

وهو نموذج مصنّف لإعادة الفعالة إلى أرض الوطن ويتضمن ثلاث خطوات: قبل المغادرة (قبل تولي المهام الدولية)، وأثناء المهمة (خلال فترة العمل في الخارج)، وبعد العودة للوطن كما هو موضح في الشكل التالي: (Sulaymonov, 2017, p. 2)



الشكل_02_ نموذج إعادة الفعالة للوطن

وفقاً للممارسات السابقة فإن نجاح العودة للوطن يبدأ من التخطيط لإعادة الموظفين الذين يتولون مهام دولية قبل مغادرتهم وهو الوقت المناسب لمواجهة تحديات العودة للوطن. لذلك يمكن توضيحها فيما يلي: (Sulaymonov, 2017)

أ. **قبل المغادرة (قبل تولي المهام الدولية):** من خلال ضمان وتخطيط نوعية المناصب التي سيتولاها المغتربين بعد عودتهم وذلك من أجل تخفيض درجة الغموض حول مستقبل المغترب في الشركة، وضوح المهام، وتقديم المشورة المهنية والسياسات الرسمية والمبادئ التوجيهية للعودة إلى الوطن. تمكّن هذه العوامل من زيادة تركيز المغتربين على المهمة وتقليل قلقهم أثناء التعيين في الخارج، وتقليل تجارب العودة السلبية وتسهيل الانتقال إلى الشركة الأم. (Sulaymonov, 2017)

ب. **خلال فترة العمل في الخارج:** خطوتان يمكن للشركات القيام بهما خلال فترة وجود المغتربين في الخارج هما: برامج النصح والتوجيه والارشاد أثناء التعيين، طبيعة واستمرار الاتصال. وفقاً للعائدين الذين حققوا نتائج جيدة، على الرغم من أن وجود الدعم والتوجيه من الشركة المحلية لا يمكن أن يعزز الرضا، إلا أن غيابه يزيد بشكل كبير من الاستياء، توفير الاتصال المتواصل والمستمر والمتكرر مع الشركة الرئيسية في البلد الأم يحسن الروح المعنوية والتحفيز؛ يضمن الشعور بالترابط مع

الفريق الكبير؛ يجعل المغتربين على علم بالتغيرات في الشركة كامتلاكه عناوين البريد الإلكتروني للشركة ومواكبة أهم أخبارها وزيارتها في بعض المناسبات والمشاركة في بعض الأنشطة. (Sulaymonov, 2017)

ج. **بعد العودة للوطن:** هناك خطوتان أخريان يمكن أن تحدثا فرقا في الاغتراب عندما ينتهي وهما:

1) جودة التفاعل مع الموجهين: وهو الشخص الذي يرتب للمغتربين المعلومات والأجوبة على الأسئلة العملية وهو المؤيد والداعم والناصح يقوم بتقديم الدعم للمغتربين عند العودة بشأن طريقة تنقلهم في الوظائف التي تشير إلى أن الشركة تقدرهم بقدر ما يقدرون في الخارج من خلال مساعدتهم في تخطيط مسارهم المهني وتحديد أهدافهم والغاية منه تكمن في منح الإحساس بالأمن حيال مستقبلهم في الشركة وتخطيط مهارات الفريق كما قد يكلف المغتربون بمشاريع تتطلب منهم العمل مع المقر الرئيسي في بلدهم الأم خلال الأشهر القليلة وتحديد المناصب المحتمل أن يتولوها ذهنيا وذلك قبيل عودتهم بقليل. (Sulaymonov, 2017)

2) تقديم الدعم التنظيمي: حيث تبرمج حلقات تدريب حول الاستجابات العاطفية وتغيرات نمط الحياة وتقديم الموظفين وعائلاتهم وتهدف إلى تكيف العودة أما الشخص الموجه فهو الذي يقوم بالتعريف بالعواطف المحتملة. وتوفير الاستشارات والمساعدات المالية والتي تساعد على التكيف القبلي مع نمط الحياة دون الحاجة إلى تقديم المزيد من العلاوات للمغترب، وضع برامج إعادة توجيه في الشركة حتى تمكنهم من الاطلاع على التغيرات في الشركة مثل السياسات والاستراتيجيات المطبقة في الشركة، كما يتم تحديد فترة راحة يتكيف خلالها الموظفون لإعادة الاندماج لتخفيف الضغوطات أو من خلال تخفيض وقت العمل أو إعطاء وقت أكبر للعطل... الخ، كما أن الشركة تقوم بإرسال إشارات واضحة لكل موظف تبين قيمة الخبرة الدولية من خلال مراعاة الشركة بوضع تذكير حول مساهمة العائد للوطن والترحيب به وتسهيل تواصله مع الأفراد حتى يبرز معارفه في تطوير المشاريع التي تخلق أثرا إيجابيا، ومن أجل تحقيق تجارب ناجحة للمغتربين والعائدين فإن الشركات تحتاج إلى: (Sulaymonov, 2017, p. 4)

1. إشراك الإدارة العليا في صياغة عملية تخطيط التعاقب العالمي

2. جعل الاختيار جزءاً من عملية التطوير الإداري

3. استخدام الموجهين المدربين بشكل صحيح

4. إشراك الوافدين في عملية التخطيط الوظيفي الخاصة بها، ومعاملة المغتربين كاستثمار

تكسب سياسات وممارسات إعادة الموارد البشرية إلى الوطن مكاسب من إرسال المغتربين في مهام خارجية ودمج هذه المكاسب في "مخزن المعرفة والقدرات" التابع للشركة. وتمكّن المناهج الفعالة للموارد البشرية من تعزيز الرضا والتعلق بالعودة إلى الوطن، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بهم.

ولتعزيز العلاقات بين الموظف والمنظمة، تم وضع سبع استراتيجيات للتطوير الوظيفي من قبل فيلدمان وتوماس:

(Sulaymonov, 2017, p. 4)

- 1) قبول التعيين الدولي عن طريق الاختيار
- 2) توفير برنامج التوجيه
- 3) ضمان التقدم الوظيفي
- 4) توفير المكان المناسب عند عودتهم
- 5) الاستفادة من المهارات والخبرات الجديدة عند العودة
- 6) شرح تصور الشركة حول المهام الدولية وجعل التوقعات تتماشى مع الواقع
- 7) قبول المهام الدولية كجزء من الخطة المهنية الشاملة.

المطلب الثالث: العوامل المساهمة في العودة غير الفعالة إلى أرض الوطن

هناك قدر كبير من الاتفاق حول العوامل التي تسهم في الإعادة غير الفعالة للمغتربين، حيث يشتركون في العديد من العناصر الرئيسية: بيئة العمل، والعوامل الاجتماعية والثقافية والعائلية والفردية.

1. بيئة العمل: تشمل العوامل التي تتحكم فيها الموارد البشرية والمتعلقة بالتخطيط الوظيفي، وعدم وضوح المسار الوظيفي، والفشل في تحديد العلاقة بين العائدين إلى الوطن والمقر الرئيسي للشركة لذلك فبعد العودة من مهمة دولية، فيبدو للعائدين أن المنظمة نسيت إنجازاتهم. غالبًا ما تكون المهام الدولية فرصة للتطور الشخصي والمهني العميق للمغتربين، فعند عودتهم إلى الوطن، لا تعرف الشركات كيفية استيعاب هذه المهارات بشكل مناسب، في حين يتعين على المنظمات أن تعد منصبًا مناسبًا للموظفين الدوليين قبل العودة، فإنها غالبًا ما تضعهم في وظائف مؤقتة أو وظائف جانبية، وهي أقل من الوظيفة التي تم تعيينها مسبقًا ولا تمثل تحديًا للعائدين إلى الوطن بالنسبة لأولئك الذين لديهم درجة أكبر من المرونة، الاستقلالية، واتخاذ القرارات المستقلة أثناء المهام الدولية. عندما تكون "المعرفة بالسوق في البلدان الأجنبية، والرؤى، والعلاقات، والمهارات التقنية، والقدرات اللغوية الجديدة" الخاصة بالعائدين إلى الوطن لا تقدر ولا تستخدم في المكتب بالمقر الرئيسي، فإن ذلك يؤثر سلبًا على رضاهم عن الوظيفة ويتناسى الهدف من البقاء في المنظمة ونتيجة لذلك، قد يُفقد الموظف ذو الكفاءة الدولية أمام المنافسين المباشرين، مما يوفر للمنافسين بشكل غير مباشر ميزة في قيمة الأصول البشرية. (Sulaymonov, 2017, p. 2)

2. العوامل الاجتماعية والثقافية: تشمل إعادة الاندماج في ثقافة الوطن الأم. نظرًا إلى أن الموظفين الدوليين يستوعبون الثقافة الخارجية، فقد تم تغيير خرائطهم الذهنية وإجراءاتهم السلوكية. يجب على أولئك الذين أجروا تعديلات أعمق على سلوكهم أثناء التعيين الدولي أثناء اغترابهم إجراء تعديلات رئيسية للعودة إلى سلوكهم القديم. بينما يتم فقدان "الاتصال بالعمليات اليومية لمنظمتهم" في الخارج وانقطاع "الاتصال بالشبكة الاجتماعية للزملاء والمشرفين في المنظمة المحلية". عند إعادة الدخول، يتم إعادة تأسيس تلك الروابط الاجتماعية، وإعادة تعلم التقنيات والإجراءات الجديدة في انتظارهم، ونتيجة لذلك

فإن شعور المغتربين بالقلق والتخلف عن الركب هو أحد أسباب ارتفاع معدل الإعادة إلى الوطن. (Sulaymonov, 2017, p.

2)

3. **العوامل الأسرية:** تأخذ في الاعتبار إعادة دمج الأطفال والزوج. في بعض الأحيان قبل أن يقوم المغتربون بمهمة دولية بإنهاء

اتفاقية الإيجار أو بيع منازلهم هناك مجال إشكالي آخر لإعادة دمج الأسرة وهو تخلي الأزواج عن العمل ليكونوا مع المغترب في مهمة خارجية، لذلك قد يواجه الزوج أو الزوجة صعوبات في العثور على وظيفة جديدة عند العودة. يمكن أن تؤثر الإعادة إلى الوطن سلبيًا على الأسرة إذا لم تستطع التكيف مع الوضع الجديد، فتخلق المشاكل العائلية والقلق وتجعل العائدين يشعرون بعدم الارتياح وعدم الأمان. وبالتالي، فإن دعم المنظمة لكل من المغترب الدولي العائد للوطن وعائلته / عائلتها

الذين يعانون من مشاكل غير متوقعة أمر مهم. (Sulaymonov, 2017)

4. **العوامل الفردية:** توقعات العائدين بالإضافة إلى تصور الشركة حول المهمة الدولية قبل وقت طويل من العودة إلى الوطن

تشكل التوقعات قد تشمل التوقعات المشتركة أن تكون أفضل حالاً من الناحية المالية، والترقية عند العودة، وتقدير مهاراتهم الجديدة، وخبراتهم، ونجاحهم من قبل الشركة. لذلك، فإن التعرف على التوقعات هو من فوائد الشركات. يجب على المنظمة إخطار المحال (المغترب الدولي) فيما يتعلق بأهمية المهمة والتعرف على التوقعات أثناء إعداد المغتربين وتدريبهم. لذلك، أثناء عملية الإعادة إلى الوطن، إذا شعروا أن الجهود المحتملة التي سيقومون بتنفيذها للمهمة الدولية معترف بها، يرتفع التزامهم والعكس صحيح. غالبًا ما يتم تطوير توقعات العمل وغير المتعلقة بالعمل من قبل العائدين الذين يرغبون في مخاطبة الشركات. هناك علاقة بين تجربة العودة الإيجابية والبقاء في وظائفهم فقط عندما تتحقق توقعاتهم. (Sulaymonov, 2017)

الخاتمة

تناولنا في موضوعنا هذا عملية العودة إلى أرض الوطن بشكل عام، دون التعمق في التفاصيل الدقيقة حيث ارتأينا جملة الفوائد والتحديات التي تواجه العائد المغترب ومجموعة الممارسات التي تساهم في تفعيل عودته، إلا أنه ينبغي إثارة القضايا المتعلقة بوظيفة المغتربين في فترة ما بعد التعيين وذلك بالنظر إلى العودة إلى الوطن كجزء من الاغتراب ورغم ذلك وُجد أن عملية العودة إلى أرض الوطن تتم بطريقة غير منظمة مما أدى في بعض الحالات إلى الإحباط لذلك على مسؤولي إدارة المغتربين التخطيط الجيد لهذه العملية ودراسة كل الجوانب المساهمة في تفعيل دور العائد المغترب بعد تعيينه.

قائمة المراجع الأجنبية

- kjerfe, T. G. (n.d.). Repatriation of Expatriate Employees, knowledge Transfer, and Organizational learning: what do we know? *A&M University*, p. 1_10.
- Raj, P. P. (2014, Autum). An Examination of Factors Influencing Repatriates' Loyalty. *Int.J.Mang.bus.Res*, 4(4), pp. 255-264.
- Sulaymonov, A. (2017, january). challenges of Repatriation and Repatriate Support System. *int J Econ Mang Sci*, 6(4), p. 1_4.