

المحاضرة الثانية: تشكيل الموظف الدولي

تمهيد:

إن تشكيل موظف دولي ناجح يمر بعدة مراحل كل مرحلة تؤثر وتتأثر بعدة عوامل، وأول خطوة في تشكيل الموظف الدولي بعد تحديد الحاجة إليه هو اختيار مصدر التوظيف المناسب، ثم تحديد معايير الاختيار، والتي يصاحبها الأخذ في الاعتبار مشاكل الاغتراب، والتي تستمر حتى بعد تعيين الموظف الدولي خاصة وأنها ترتبط ليس فقط بقدرته على التكيف بل كذلك بقدره عائلته على التكيف. وهذا ما سيتم توضيحه بالتفصيل من خلال هذه المحاضرة.

1- سياسات التوظيف الدولي:

قدم Perlmutter's 1969 ثلاثة توجهات دولية للتوظيف تعرف بـ: Ethnocentric، Polycentric، Geocentric حيث أصبحت هذه التوجهات الثلاثة الطريقة المعيارية لوصف سياسات التوظيف في الشركات الدولية. في التوجه Ethnocentric: تقوم هيئة التوظيف بتعيين مواطني الدولة الأم (PCNs) في المستويات العليا لفروع الشركة. بينما إذا اتبعت الشركات الدولية التوجه الثاني Ploycentric فستفضل توظيف مواطني الدولة المضيفة (HCNs)، في حين أنه في ظل التوجه الثالث Geocentric فذلك يلائم ببساطة تعيين الشخص الأفضل بغض النظر عن جنسيته، وبذلك فقد يكون من مواطني دولة ثالثة (TCNs)، كما قد يكون من من الدولة الأم أو احدى دول الفرع.

في مقال آخر لـ Heenan & Perlmutter نشره عام 1979 قدم منهج رابع سماه بـ Regiocentric حيث يلتزم المدير بقاعدة المنطقة مثلا "موظف من أوروبا"، ويلاحظ أن هذه السياسات فقط على المستويات الرئيسية لفروع الشركة. ورغم أنه نجد أحيانا الشركات الدولية تطبق PCNs أو HCNs في التوظيف بالإدارة الوسطى، إلا أنها طبيعيا تعين مواطني الدولة المضيفة في المستويات الدنيا.

يستخدم مصطلح "الإغتراب" لوصف عملية تحويل الشركات الدولية للمدراء رغم أن مصطلح "مغترب" قد تعني لغويا كل موظف يعمل خارج دولته الأم وهو بطبيعة الحال من الدولة الأم للشركة أو أحيانا من دولة ثالثة يعمل في الفروع الخارجية للشركة لفترة عادة ما تكون بين 2 إلى 5 سنوات. وكبديل للإغتراب نجد (impatriation) استوطان أين يتم نقل مدراء الفرع إلى مركز الشركة (وسيتم شرحه لاحقا).

1. ايجابيات وسلبيات PCNs، HCNs، TCNs:

يمكن شرح ايجابيات وسلبيات سياسات التوظيف المختلفة وتوضيح إمكانية تطبيق كل سياسة في الجدول (1).

الجدول (1): ايجابيات وسلبيات استخدام PCNs، HCNs، TCNs

السلبيات	الايجابيات	سياسة التوظيف
صعوبة التأقلم مع اللغة الأجنبية والمحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الثقافي،	أكثر تألف مع غايات المركز الأم وأهدافه وسياساته.	مواطني الدولة الأم (PCNs)

<p>امتلاك كفاءة تقنية وإدارية.</p> <p>إرتباط وتواصل فعال مع موظفي المركز الرئيسي.</p> <p>سهولة الرقابة على عمليات الأقسام والفروع ومسهل لنشر الثقافة التنظيمية.</p> <p>والتشريعي.</p> <p>تكاليف عالية الخاصة بالاختيار والتدريب والاحتفاظ بالمدراء المغتربين وعائلاتهم.</p> <p>إصرار الدول المضيفة على محلية عملياتها وعلى ترقية المواطنين المحليين إلى المواقع العليا في الفروع الخارجية.</p> <p>مشاكل تأقلم العائلة وتسوية وضعيتها في الخارج، خاصة فيما يرتبط بالشركاء العاطلين عن العمل للمدراء.</p>	<p>أكثر تألف مع المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، والتشريعي.</p> <p>تحمل تكاليف أقل في توظيفهم مقارنة بـ PCN و HCN.</p> <p>إتاحة فرص للموظفين المحليين من أجل الترقية والتطوير، نتيجة زيادة الالتزام والتحفيز.</p> <p>الاستجابة الفعالة لمطالب الدول المضيفة الهادفة إلى محلية أنشطة الفرع.</p>	<p>مواطني الدولة المضيفة (HCNs)</p>
<p>صعوبة في تحقيق رقابة فعالة على أنشطة الفرع.</p> <p>صعوبات الاتصال في التعامل مع المركز الرئيسي.</p> <p>تقليل فرص مواطني الدولة الأم لكسب خبرات دولية وثقافية.</p>	<p>قد تكون الوضعية الأفضل للحاجة إلى ضمان خبرة فنية وإدارية من جهة، والتلائم مع المحيط الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي من جهة أخرى.</p> <p>عادة ما تقوم TCN بتطوير مدراء دوليين.</p> <p>اقل تكلفة في الاحتفاظ بالمدير الدولي من PCN.</p> <p>عادة ما يملك مواطني دولة ثالثة معلومات حول محيط الدولة المضيفة مقارنة بمواطني الدولة الأم.</p>	<p>مواطني دولة ثالثة (TCNs)</p>
<p>حساسية الدولة المضيفة (من حيث الاحترام لمواطني بعض الدول.</p> <p>عرقلة جهود المواطنين المحليين في ترقية رتبهم وتوليهم مناصب عليا في الفروع الأجنبية.</p>		

Source : Dowling & Schuler, 1990

يعرض الجدول (2) بعض الاحصائيا حول توجه مجموعة دول نحو السياسات المختلفة للتوظيف.

الجدول (2) حجم العينة والنسبة المئوية لـ استخدام PCN في توظيف المدراء في صناعات مختلفة

الدولة الأم لمقر الشركة	حجم العينة	النسبة من PCN	الصناعة	حجم العينة	النسبة من PCN
الدنمارك	88	18.2	إدارة الخدمات	71	12.7
بريطانيا	381	23.1	المطاط وأنواع البلاستيك	30	20.0
النرويج	49	24.5	الحجارة والزجاج والمنتجات الطينية	72	32.6
سويسرا	207	25.6	الصيدلة	156	25.0
فرنسا	247	30.0	الغذاء والمنتجات ذات العلاقة	132	25.8

26.6	109	وكالات الإعلان	30.0	200	فنلندا
30.6	160	الأجهزة الكهربائية والإلكترونية	32.7	196	هولندا
32.9	70	صناعة الأوراق	34.2	389	السويد
33.7	101	الحواسيب والألات المكتبية	40.9	279	ألمانيا
37.7	175	الصناعة الكيميائية	48.1	52	إيطاليا
39.0	41	الخدمات الهندسية	76.5	601	اليابان
39.6	139	وكالات التأمين	40.8	2989	المجموع
40.5	84	التجهيزات المنزلية	النسبة	حجم	دول الفرع
			من	العينة	
			PCN		
32.6	282	الأجهزة الصناعية	14.6	164	الدول الاسكندنافية
42.2	83	المتجات المعدنية	33.3	1351	أوروبا الغربية
45.0	80	الطباعة والنشر	39.5	81	أوروبا الشرقية
48.0	25	البتترول والغاز	41.5	94	كندا
52.2	46	المؤسسات المالية	41.5	135	أستراليا/نيوزيلندا
53.2	62	أجهزة الاتصالات	41.5	135	أمريكا اللاتينية
62.2	82	السيارات وأجزائها	50.8	254	إفريقيا
76.1	481	البنوك والخدمات المصرفية	58.5	53	آسيا
84.8	80	الأمن والسمسرة	60.2	515	الشرق الأوسط
40.8	2689	المجموع	40.8	2689	المجموع

Source : Dowling & Schuler, 1990

رغم أن سياسات التوظيف قد تكون لها أثر مهم على وظيفة الفرع، إلا أنه توجد دراسات محدودة حول علاقة هذه السياسات بوظيفة الفرع. وضمن أبرز الدراسات حول سياسة التوظيف الدولية توجد دراستين قدمتا تفصيلاً حول موضوع سياسات التوظيف (Tung, 1982 ; Kopp, 1994). حيث تكلم Kopp عن استخدام PCN في الشركات الدولية والشركات متعددة الجنسيات في عدد من الدول، بينما لم يقم Kopp ولا Tung بمناقشة استخدام PCN في مختلف الصناعات، كما أن كلا الدراستين ركزتا على أوروبا بإفترض أنها مجموعة متجانسة من حيث الدولة الأم والدولة المضيفة.

في دراسة أخرى لـ (Harzing, 2001) واعتماداً على أرشيف أزيد من 2689 فرع لحوالي 250 شركة دولية حول استخدام سياسة PCN في منصب الإدارة العليا بالفروع الخارجية وجد أن 40.8% من المدراء في المناصب العليا هم من مواطني الدولة الأم، والجدول (3) يظهر نسب متنوعة ومفصلة حسب الدول والصناعات، حيث أن الشركات الدولية اليابانية أكثر توجه نحو PCN في توظيف المدراء في مختلف فروعها بدول العالم مقارنة بالشركات الدولية الأوروبية إذ تتفاوت نسب استخدامهم لـ PCN من 18.2% في الدنمارك إلى أكثر من 48.1% في إيطاليا.

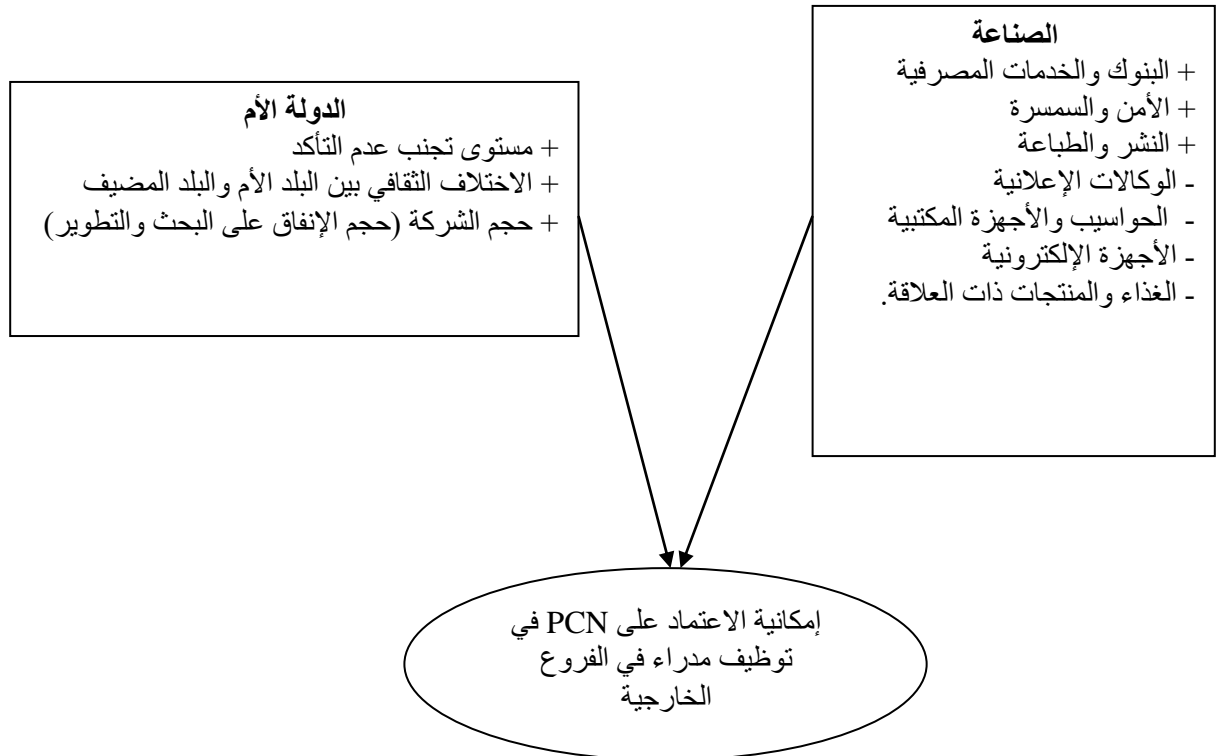
بينما على مستوى الفروع، فإن أكثر الفروع التي استخدمت فيها PCN هي فروع أمريكا اللاتينية، إفريقيا، آسيا، والشرق الأوسط. بينما تقل نسبة المغتربين في كل من كندا وأوروبا الغربية، وبسوى أكثر محدودية في الدول الاسكندنافية. وبشكل عام فإن الشركات الدولية العاملة في قطاع المالية وصناعة السيارات أكثر اعتماداً على PCN في توظيف المدراء. بينما نجد نسب قليلة من المدراء المغتربين في بعض الصناعات الخدمية مثل صناعة الغذاء. ولكن كل ما سبق

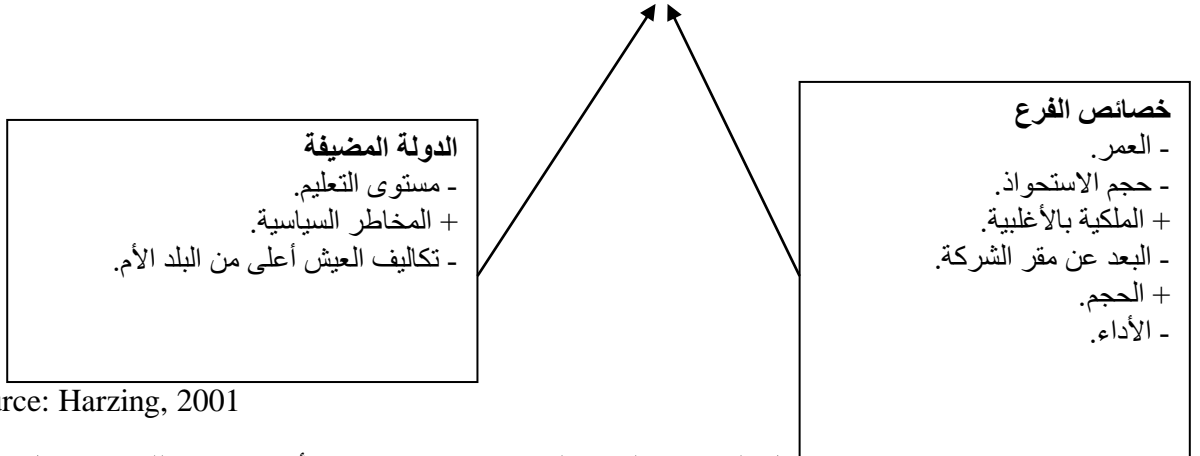
وصفه يجب التعامل معه بحذر نتيجة تفاوت حجم العينات المدروسة، مع ملاحظة أن الحجم الكلي للعيينة كان أكبر من العينة في دراستي كل من Kopp وTung. إن كل النسب المذكورة فوق تصف استخدام PCN في وظيفة مدير توجيهي، ورغم قلة المعلومات المتوفرة حول الوظائف الأخرى تبقى الإدارة العليا تحمل أدنى نسبة من المغتربين، فقط (17.2%، حجم العينة 358) مدراء مالية في الفروع تستخدم PCN و(10.1%، حجم العينة 218) كمدراء تسويق.

2. العوامل المؤثرة في الاختيار بين HCNs و PCNs:

قدم (Harzing, 2001) أهم العوامل المؤثرة على عملية المفاضلة بين سياستي التوظيف الدولية HCNs و PCNs في الشكل (1).

الشكل (1): العوامل المؤثرة في عملية الاختيار بين HCN و PCN





Source: Harzing, 2001

يوضح الشكل اهم العوامل المؤثرة على عملية الاختيار بين PCN أو HCN وذلك من خلال تقسيم هذه العوامل إلى عوامل مرتبطة بالصناعة، بالبلد الأم، بالدولة المضيفة، وبخصائص الفرع.

بالنسبة للعوامل المرتبطة بالصناعة فإن كل من البنوك والخدمات المصرفية، الأمن والسمسرة، والنشر والطباعة هي صناعات يفضل فيها التوظيف من البلد الأم، بينما كل من الوكالات الإعلانية، الحواسيب والأجهزة المكتبية، الأجهزة الإلكترونية، الغذاء والمنتجات ذات العلاقة هي صناعات يفضل فيها التوظيف من البلد المضيف كونها تنتج منتجات أكثر محلية وأكثر تأثراً بأذواق الزبائن المحليين.

بالنسبة للعوامل المرتبطة بالبلد الأم فإنه إذا كانت ثقافة البلد الأم تتميز بارتفاع مستوى تجنب ظروف عدم التأكد فإن التوجه نحو PCN يكون أكثر، كما أنه كلما زاد مستوى التباين بين ثقافة البلد الأم والبلد المضيف زاد التوجه نحو PCN. في حين أن حجم الشركة وقدرتها على الانفاق على البحث والتطوير يزيد من التوجه نحو التوظيف من البلد الأم.

بالنسبة للدولة المضيفة فإن كل من انخفاض مستوى التعليم أو ارتفاع تكاليف المعيشة مقارنة بالبلد الأم يفرض على الشركة التوظيف من البلد المضيف، في حين أن وجود مخاطر سياسية في البلد المضيف يدفع الشركة إلى التوظيف من البلد الأم.

بالنسبة لخصائص الفرع فإنه إذا كان حجم الفرع كبير أو ملكيته للدولة الأم بالأغلبية فإن التوظيف من البلد الأم يكون أكثر، بينما كلما زاد عمر الفرع، أو كان أدائه عالي أو كان بعيداً عن مقر الشركة كلما تم التوجه نحو التوظيف من البلد المضيف.

3. دوافع القيام بالإحالات الدولية:

❖ تصنيف Edstrom & Galbraith:

قدمت دراسة Edstrom & Galbraith, 1977 تفسير دوافع الإحالات الدولية للمدراء والمتمثلة في:

أولاً: ملء المواقع: وتتعلق بنقل المعرفة الفنية والإدارية، حيث أن عملية النقل لها أهمية في التطوير عندما لا يتوفر موظفين مؤهلين في الفروع، لكن نقل المعرفة من الشركة الأم إلى الفروع ضروري حتى بين الدول المتقدمة إذ أن المغتربون هم حاملوا المعرفة الضمنية.

ثانيا: التطوير الإداري: حيث أن عملية النقل تعطي خبرة دولية للمدراء وتساعدهم على تطوير أنفسهم من أجل شغل مهام مستقبلية في فروع أخرى أو في الشركة الأم. وهذا الدافع صالح حتى إذا توفر مواطنين مؤهلين من الدولة المضيفة.

ثالثا: التطوير التنظيمي: ويرتبط بعنصرين هما، دمج كل من المدراء المغتربين والمحليين ضمن ثقافة الشركة، وخلق شبكة معلومات شفوية تربط الفروع بالمقر. ويعتبر تصنيف Edstrom & Galbraith الأكثر اعترافا وتدولا.

رغم اتفاق العديد من الباحثين مع تصنيف Edstrom & Galbraith لدوافع الإحالات الدولية إلا أن دراسة (Harzing, 2001) ومن خلال استطلاع 2129 فرع في 22 دولة أشار إلى أن هذه الدوافع ستختلف باختلاف الظروف ويفسر ذلك بحسب وجهتي نظر المقر الرئيسي والفروع لعملية الإحالة، إذ يرى أن ارسال مغترب لدافع معين (مثلا التطوير الإداري) لكن في الممارسة الفعلية في الفرع قد تظهر له وظيفة أخرى، كما أن المدراء في المقر الرئيسي عادة ما يرغبون في تقديم وجه الشركة للأمام بينما المدراء في الفروع يقومون بتقديم صورة أكثر واقعية على وظائف الإغتراب. لذلك قدم Harzing توضيح لتأثير كل من الدولة الأم، الدولة المضيفة، التباعد الثقافي، وخصائص الفرع على دوافع الإحالات الدولية حسب تصنيف Edstrom & Galbraith, 1977، حيث قسم الـ 22 الدولة المدروسة حسب هذه الأبعاد.

• الدولة الأم:

أ. ملء المناصب: مهمة أكثر في الشركات الدولية البريطانية والأمريكية مقارنة مع فروع الشركات الدولية الأخرى. في نفس الوقت التحويل من أجل التنسيق والرقابة هو أقل أهمية. في حين فإن التحويل من أجل تطوير الإدارة له مستوى أهمية متقارب بين الفروع المدروسة.

ب. التطوير والإدارة: له أهمية أكبر في فروع دولة هولندا، سويسرا وألمانيا.

ت. التنسيق والرقابة: له أهمية أكبر في فروع دولة ألمانيا واليابان مقارنة بفروع أمريكا وبريطانيا.

• الدولة المضيفة:

الأبعاد الثلاثة للإحالات الدولية كلها ذات أهمية أكثر في الفروع الموجودة في آسيا مقارنة بفروع دول أخرى، بينما ملء المناصب هو أكثر أهمية في دول أمريكا اللاتينية كدول مضيفة.

• التباعد الثقافي:

للتباعد الثقافي ارتباط قوي بمدى وجود مغتربين حيث تزداد أهمية التنسيق والرقابة كلما كان التباعد الثقافي أكبر، بينما ملء المناصب فله علاقة إيجابية أقل مع التباعد الثقافي، فكلما كان هناك تباعد ثقافي أكثر تزداد نوعا ما أهمية نقل معرفة-كيف، في حين فإن دافع تطوير الإدارة فله أهمية ضعيفة في الدول المتباعدة ثقافيا.

• الخصائص الأخرى للفرع:

ملء المناصب له أهمية أكثر في حالة عدم توفر مدراء مؤهلين في الفروع، كما أن تطوير الإدارة له أهمية قصوى في الفروع القديمة أو الكبيرة نظرا لما لها من قدرات عالية على تدريب المدراء المغتربين، في حين فإن التنسيق والرقابة تزداد أهميته في الفروع الحديثة التي هي بحاجة إلى الاعتماد على المقر وقنوات الاتصال بينهما تكون مفتوحة.