

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 الدوليون 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 يفترق 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.