

## المحاضرة السادسة: العودة للوطن وإدارة المعرفة (تابع)

### 1- الحلول الجديدة لإستراتيجية العودة للوطن وإدارة المعرفة:

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

- إيمان الشركة متعددة الجنسيات بأن كل الموظفين الدوليين لديهم مسار طويل المدى مع الشركة، ماذا لو لم يكن ذلك؟ سيملك الموظفون أهداف مختلفة لمسارهم المهني.
- تميل الشركات متعددة الجنسيات إلى التعامل مع الموظفين الدوليين وكأن لهم نفس الهدف الإستراتيجي، ماذا لو لم يفعلوا ذلك؟ بعض حالات دوران العمل للعائدين للوطن ستكون وظيفية، ومن المحتمل أن تكون إستراتيجية. وعليه يجب أن يكون لكل موظف دولي إستراتيجية عودة للوطن مختلفة.
- أحياناً لا تدمج الشركات متعددة الجنسيات الاختيار، إدارة الأداء، وأنظمة العودة في العملية الإستراتيجية، في الوقت الذي يعد ذلك ضروري.

وفيما يلي شرح لكل العناصر السابقة:

### 1. اختلاف غايات المسار المهني للأفراد:

في الوقت الذي قد تكون "مشكلة العودة للوطن" قضية إستراتيجية للشركة متعددة الجنسيات، فعلى المنظمات توقع بعض الاستنزاف الطبيعي (attrition) 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 (Harvey 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 (Tung, 1998).

ويرى (Tung, 1998) أن الموظفين الدوليين الأكثر مهنية مثلاً مهندسي تكنولوجيا المعلومات أكثر حدة في البحث عن تطوير مسارهم المهني وهو أكثر طلباً واستعداداً للانتقال من شركة إلى أخرى بحثاً عن المهارات والخبرات التي تطور مسارهم المهني. هذا التوجه يعد إشكالية في

الدول التي تعاني حدة في سوق العمل، حيث تشير البيانات إلى أنه خلال السبعينيات كل المدراء الأمريكيين يشتغلون في شركة أو اثنين بينما خلال التسعينيات أصبح يشتغل ما بين 7 إلى 10 وظائف في شركات متعددة خلال حياتهم المهنية. ومدة الخدمة لدى المدراء في انخفاض مستمر.

وعموماً يعد احتفاظ الشركات متعددة الجنسيات بالقادة العالميين من التحديات الكبيرة خاصة الذين عليهم طلب عالي ولديهم تحفيزات داخلية لتطوير مساهمهم 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 (فنية) حيث يمكن أن تشمل هذه الحوافز: تطوير المسار المهني، برامج التدريب، الترقيات، اتصال تنظيمي أفضل، مرونة العمل، وسياسات امتلاك أسهم.

## 2. 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 "سياق الوظيفة" في البلد المضيف بدلاً من الاعتماد على "وصف الوظيفة"، فمثلاً 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 إستراتيجية) وكليهما يعتمدان على متطلبات مختلفة لنجاح العمل. وعليه فإنه من غير الملائم وغير العملي أن تضع ببساطة كل الموظفين الدوليين في صنف واحد، خاصة وأن من المعروف أن الشركات متعددة الجنسيات لها هيكل معقد يحتوي على العديد من الوظائف الدولية ذات أهداف متعددة ومتنوعة.

ورغم أن الباحثين صنفوا الوظائف الدولية (Caligiuri & Disanto, 2001) 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 إستراتيجية كبيرة لتأثيرهم على الأهداف الإستراتيجية للشركة وحاجات تطوير رأس مال بشري. وعموماً فإن الاختلافات الموجودة في كفاءات العائدين تفرض ضرورة وجود إستراتيجية للتعامل مع العائدين للوطن مختلفة باختلاف تنوع الكفاءات الدولية ومدى ارتباطها بالأهداف الإستراتيجية للشركة.

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

- حجم التحكم في التباينات الثقافية المطلوبة للعمل بفعالية.
- وجود أو غياب البعد التطويري للوظيفة الدولية، حيث ترى في هذا الجانب أنه يمكن التفرقة بين أربعة أصناف للوظيفة والمهام الدولية هي: فنية، تكتيكية/وظيفية، تطويرية، وإستراتيجية/تنفيذية (وتم شرحها سابقا).

وفيما يلي شرح لإستراتيجية العودة للوطن مع كل نوع من الأنواع الأربعة:

أ. المهام الفنية: حتى تكون إستراتيجيات 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. فأحياننا 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 إتمام مشروع معين. حيث يتم توظيف في عقد مؤقت ينتهي بمجرد انتهاء المشروع لذلك على الشركة أن تعطي نظرة واقعية لهؤلاء الأفراد بحيث يتوضح لديهم أن منصبهم في الشركة الأم غير مضمون، نظرا للحاجة المؤقتة إليهم.

ب. 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 إستراتيجية 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.

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

ث. المهام الإستراتيجية/التنفيذية: عادة ما يتم إرسال الموظفين ذوي المهام الإستراتيجية ويتم التركيز عليهم والتأكد من أنهم أصبحوا فنيين في المناصب الإستراتيجية بعد العودة للوطن، لذلك يعتبرون أكثر ارتباطا بإستراتيجية 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 الإستراتيجية للرأس المال البشري.

### 3. ضعف التكامل بين الاختيار وإدارة الأداء، ونظام العودة للوطن:

في النهاية فإن انخفاض معدلات الاحتفاظ بالعائدين للوطن ليس مفاجئة كون الشركات لا تهتم بتطوير المسار المهني للموظفين. وفي دراسة سنة 1994 أكدت أن برامج دعم العائدين للوطن التي تقدمها الشركات لا تحتوي عادة على خطط تطوير المسار المهني طويلة الأجل. حيث أكدت الدراسة أنه في الوقت الذي أكدت 97% من الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية التي تم استقصاؤها على تقديم علاوات نقدية تعويض عن تجهيز المسكن بالمستلزمات الضرورية بعد العودة للوطن، فقط 31% من هذه الشركات الأمريكية توفر مساعدات تطوير المسار المهني للعائدين للوطن (Windham International and NFTC, 1994).

إن ضعف إستراتيجية التكامل تظهر في الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية، حيث توصلت دراسة إلى أن 13% من العائدين للوطن سنة 1996 في الشركات الأمريكية تم تخطيط لعودتهم، مقابل 22% بالنسبة للشركات البريطانية، و 46% بالنسبة للشركات الأوروبية (Conference Board, 1996).

وفي الوقت أن الدراسة التي سبق ذكرها ودراسات أخرى تشكك في التكامل المطلوب للمهارات، القليل من هذه الدراسات اختبرت كل إستراتيجية كلية لعملية التوظيف الدولية كالاختيار، إدارة الأداء، والعودة للوطن. فالإغتراب ثم العودة للوطن ليستا عمليتين منفصلتين، فالإغتراب هو الانطلاق والعودة للوطن هو الذروة لعملية واحدة، وعلى الشركات متعددة الجنسيات تقديم الدعم في كل مراحل هذه العملية. وأغلب الأنشطة يجب القيام بها أثناء هذه العملية وليس بعدها لضمان مستوى عالي من معدل الاحتفاظ.

وفي هذا السياق على الشركات متعددة الجنسيات الاهتمام بتطوير المسار المهني للعائدين للوطن وربطه مسبقا بالاختيار، إدارة الأداء، ومرحلة العودة للوطن. حيث يجب أن تكون عملية اختيار المرشحين لشغل مهام دولية جزء من المسار المهني للموظف أين يتم اختيار الأكثر استعداد وإمكانية للنجاح، كما يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تقيم أداء المغتربين اعتمادا على معيار الكفاءات التطويرية المطلوبة (Caligiuri and Disanto, 2001).

### خلاصة:

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