

مقال مراجعة موضوع: إدارة الموظفين المغتربين

م.د. مصطفى عبد العباس عصاد

جامعة بغداد/ كلية العلوم الإسلامية – قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية

mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq

المستخلص :

ساعدت العولمة على ظهور المنظمات متعددة الجنسيات، وكذلك على كبر حجم المنظمات وتنوع إنتاجها، وندرة الموارد البشرية الكفؤة من أصحاب الموهبة والإمكانات الفنية والتقنية العالية إلى زيادة الطلب على الموظفين من بلدان أخرى، مما أدى ذلك إلى ظهور ما يسمون بالموظفين المغتربين التي تقع مسؤولية إدارتهم على عاتق إدارة الموارد البشرية الدولية، وتعد إدارة الموظفين المغتربين أحد الجوانب الحساسة والمعقدة التي تتطلب التعامل معهم بخصوصية من قبل المنظمات؛ وذلك لكون العديد منهم يتعرضون للفشل في مهام عملهم الجديدة في البلد المضيف نتيجة الصدمات الثقافية، وعدم القدرة على التكيف والتمزج الثقافي، مما تؤدي إلى العودة المبكرة للموظف المغترب إلى بلده الأم؛ مما يسبب خسائر كبيرة على المنظمات نتيجة عدم الاستفادة من خبراتهم، فضلاً عن تكاليف السفر والانتقال، وبالتالي يهدف هذا المقال إلى استعراض أدبيات مفهوم إدارة المغتربين، وبيان المجالات التي يجب التركيز عليها لمساعدة الموظفين المغتربين على التكيف والاندماج مع المنظمات والمجتمع، وكذلك تحديد أهم الممارسات الواجب اتباعها من قبل المنظمات متعددة الجنسيات والمنظمات المستضيفة من أجل إدارة الموظفين المغتربين.

الكلمات المفتاحية: الموظفين المغتربين، إدارة الموظفين المغتربين، ممارسات إدارة المغتربين

subject review: Expatriate employees management

Asst.Dr. Mustafa AbdulAbbas Assad

University of Baghdad / College of Islamic Sciences - Islamic Finance and Banking Sciences

Department

mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq

Abstract :

Globalization and the emergence of multinational organizations, as well as the large size of organizations and the diversity of their production, and the scarcity of competent human resources with talent and high technical and technological capabilities have increased the demand for employees from other countries, which has led to the emergence of what are called expatriate employees, whose management is the responsibility of international human resources management. The management of expatriate employees is considered one of the sensitive and complex aspects that require dealing with them with privacy by organizations, because many of them are exposed to failure in their new work tasks in the host country as a result of cultural shocks and the inability to adapt and blend culturally, which leads to the early return of the expatriate employee to his home country, which causes great losses to organizations as a result of not benefiting from their experiences, in addition to travel and transportation costs. Therefore, this article aims to review the literature on the concept of expatriate management, and to indicate the areas that should be focused on to help expatriate employees adapt and integrate with organizations and society, as well as to identify the most important practices that should be followed by multinational organizations and host organizations in order to manage expatriate employees.

Keywords: Expatriate employees, Expatriate employee management, Expatriate management practices

مقدمة :

أصبحت المنظمات والمجتمعات في العقود الأخيرة أكثر انفتاحاً مع العالم وخاصة مع التطور التكنولوجي وظهور الإنترنت، وكذلك توسع عمل المنظمات وظهور الأسواق العالمية والمنظمات المتعددة الجنسيات، فضلاً عن المنافسة الشديدة على أصحاب الكفاءة والخبرات لشغل المناصب والوظائف التخصصية بما يعزز تطور المنظمات ونجاحها، فقد أدت هذه العوامل إلى زيادة فرص العمل وارتفاع الطلب على العمالة الخارجية ووجود رغبة حقيقية من الأفراد للعمل في بلدان غير بلدهم الأم، وهذا أدى إلى ظهور عدد كبير جداً من الموظفين المغتربين الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية الدولية إيلائهم الاهتمام الكافي وإيجاد الأساليب والممارسات المناسبة التي تؤدي إلى إدارتهم بالشكل إلى يساعد على نجاح مسارههم الوظيفي الجديد، ومساعدة المنظمات على التطور والنجاح على المدى الطويل، وإزالة العقبات المحتملة التي تحول دون نجاحهم والقدرة على انجاز مهامهم بالشكل المطلوب والعودة المبكرة إلى الوطن.

مراجعة الأدبيات

أولاً: مفهوم إدارة الموظفين المغتربين Expatriate Employee Management

أدت العولمة إلى زيادة المنظمات في عدد المهام الدولية للموارد البشرية، والاعتراف هو نتيجة للاقتصاد العالمي الذي يجعل الناس يعيشون ويعملون بعيداً عن أوطانهم وفي ثقافة مختلفة، وتؤثر هذه الثقافة بشكل كبير على الممارسات المؤسسية والإدارية في مختلف المناطق والبلدان (Danisman, 2014: 80)، وقد نشأت إدارة المغتربين كمجال فرعي مميز من مجالات البحث عند نقطة التقاء الأعمال الدولية وإدارة الموارد البشرية، والتي تركز على الأشخاص الذين يعملون جزءاً من حياتهم المهنية في الخارج سواء في مهام دولية للمنظمات متعددة الجنسيات أو المبادأة الذاتية بالعمل في الخارج (López-Duarte et al., 2017:805)، ويشير (Danisman, 2014: 80) إلى المغترب " بأنه مورد بشري أرسلته المنظمة الأم إلى الخارج لفترة مؤقتة لإكمال مهمة رسمية في الخارج، ويعرف المغتربون أيضاً "بأنهم أفراد عاملون بشكل قانوني يقيمون مؤقتاً في بلد لا يكونون مواطنين فيه من أجل تحقيق هدف متعلق بالمهنة" (Potter,Christopher,2018:49)، ويعبر عن المديرين المغتربين هم أولئك الذين تم تكليفهم بدور مهم كمتربين ومنفذين للموارد البشرية واستراتيجيات العمل، وإنهم يعملون لفترة زمنية محددة ويؤدون دوراً في تنسيق ومراقبة العمليات في جميع أنحاء العالم (Danisman,2014:81)، ويرى (Lin,Lin, 2014: 44) بأن إدارة المغتربين تشمل جميع العمليات بدءاً من اختيار وتدريب المغتربين، وتنفيذ المهام لتطوير الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية الإدارة التنظيمية، واستكمال المهام أو العودة إلى الوطن بعد انتهاء مدة العمل، ويذكر (Rui et al., 2017: 125) بأن إدارة المغتربين تتضمن أربع جوانب تساهم في نجاح المغتربين تشمل (الاختيار، الإعداد، الإدارة، والإعادة إلى الوطن.

يذكر (Heizmann et al., 2017:16) بأن الموظفين المغتربين يؤدون دوراً مهماً في نقل المعرفة، فقد أصبحت أدبيات الإدارة الدولية هي إدارة المعرفة والتي تعد مصدراً رئيساً للميزة التنافسية في المنظمات، إذ يمكن للمغتربين أن

يسهموا بشكل فاعل في تطوير قدرات موظفي الدولة المضيفة، وفي الوقت نفسه اكتساب معرفة محلية ومهارات جديدة وإعادتها إلى الوحدات الأخرى عن طريق نقل المعرفة العكسي، ويعمل المديرين المغتربين كوكلاء معرفة مهمين لأنهم يستطيعون نقل كل أنواع المعرفة الضمنية والصرحة ويدعمون التكيف اللازم للمعرفة من سياقات العمل الأخرى (Kong et al., 2018: 218)، وإن الموظفين المغتربين لهم أغراض مهمة تتمثل في أولاً: شغل الوظائف وبخاصة ممن يمتلكون خبرة فنية وتقنية عالية ومهارات وكفاءة مميزة، ثانياً: تطوير الإدارة وبخاصة في شغل المناصب المهمة المتعلقة بي التطوير الاستراتيجي والأساليب الإدارية، ثالثاً: تطوير المنظمة وبخاصة المنظمات المتعددة الجنسيات، مما يضمن الاتساق في فهم الممارسات بين المنظمة الفرعية والمنظمة الأم (Cheong et al., 2018: 452).

ويشير (Zhu et al., 2017: 7) بأنه على مدار العقد الماضي ظهرت هناك دعوات على دمج إدارة المغتربين وإدارة المواهب العالمية، إذ تعد إدارة المغتربين وإدارة المواهب مجالين متداخلين، إلا أنهما لا يزالان منفصلين، والغرض من هذه الدعوة لدمج الاثنين لتمكين المنظمات متعددة الجنسيات من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية بفعالية، إذ يرى العلماء بأن التكامل الناجح بين إدارة المغتربين وإدارة المواهب العالمية قد يحول إدارة المغتربين في المنظمات متعددة الجنسيات من التركيز على المعاملات التحويلية إلى تركيز أكثر على الاستراتيجية وإدارة المواهب العالمية والاحتفاظ بهم على المدى الطويل؛ بسبب قلة وجود المغتربين ذوي الخبرة، وصعوبة التنقل والإعادة إلى الوطن، فإن دمج إدارة المغتربين وإدارة المواهب أمر حاسم لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ومع ذلك لا تزال الآليات التي تحقق هذا الدمج والتكامل غير واضحة المعالم.

ثانياً: الأسباب الأكثر شيوعاً لفشل الموظفين المغتربين

يظهر أمام الموظفين المغتربين أثناء العمل العديد من الحواجز التي تسببت في عدم الرغبة في العيش في بلد أجنبي أو التراجع عن دوافعهم، وبالتالي يؤدي إلى فشلهم وتتمثل هذه الأسباب في الآتي: (Araci, 2015: 995-996)

1- الاختلافات الثقافية **Cultural differences**: من الطبيعة البشرية أن تنجذب نحو المألوف، وإن اختلاف الثقافات وعدم قدرة الموظف المغترب في التكيف مع هذه الثقافات، فإنها تؤدي إلى عدم قدرة الموظف في الاستمرار بالعمل.

2- اختلاف اللغة **Language difference**: يعد حاجز اللغة هو العامل السلبي الأكثر وضوحاً الذي يواجهه المغتربين، وغالباً ما يتم إهمال التدريب اللغوي الذي يجب أن يكون جزءاً من الاستعدادات لمهام المغتربين.

3- سوء الفهم مع الموظفين المحليين **Miscommunication with local staff**: إن المترجمين الفوريين ضروريون لضمان التواصل اللغوي الدقيق، وإن جودة العمل الجماعي بين المغتربين والموظفين المحليين أمر بالغ الأهمية لبناء والحفاظ على الميزة التنافسية في المنظمات متعددة الجنسيات، وإن صعوبة التواصل فيما بينهم يعرقل سير العمل وايصال الأفكار المطلوبة.

4- قابلية الأفراد على التكيف **Personnel adaptability**: إن اختيار الشخص المناسب لإرساله للعمل في بلد آخر، يجب أن يكون لديه القدرة على التكيف الشخصي مع الثقافات الأخرى، والثقة بالنفس، ومهارات التعامل مع الآخرين.

5- سوء الإدارة **Mismanagement**: لابد من تشكيل توازن جيد بين التفويض والتوجيه، وتوفير التمكين وتحفيز الموظفين على وضع خطط عمل خاصة بهم، لجعل الموظفين مستعدين للظروف المعيشية المختلفة لها أهمية قوية لنجاح إدارة المغتربين.

6- عوامل البلد المضيف الأخرى **Other host-country factors**: إلى جانب القيم والمعتقدات والمواقف الخاصة بثقافة البلد المضيف، وكذلك مخاطر السلامة والصحة التي لا يواجهها المغتربين في بلدانهم الأصلية، فإن العوامل السياسية والقانونية والاقتصادية تمثل جزءاً من العوامل التي يمكن أن تسهم في فشل المغتربين وانخفاض أدائهم الوظيفي.

ثالثاً: مجالات تكيف الموظفين المغتربين

أحد التحديات البارزة في نجاح الموظفين المغتربين في الخارج هو تكيف المغتربين، ويشير تكيف المغتربين " إلى المدى الذي يتعامل فيه المغترب بشكل فعال مع صعوبات السياق الثقافي الجديد"، وتعد السمات الشخصية وغيرها من الخصائص الفردية جانباً مهماً في تكيف المغتربين، وفي الآونة الأخيرة تناقش نماذج تكيف المغتربين التي تستند إلى نظرية توافق الشخص مع البيئة أهمية النظر في السمات الشخصية للمغتربين إلى جانب مهارات أخرى مهمة، والقدرات بالاقتران مع السياق الثقافي في تحديد التكيف مع المغتربين (Valenzuela,Rogers,2021:1596)، وهناك بعدين أساسيين في تكيف الموظفين المغتربين، وتتمثل في الآتي:

1- التكيف النفسي: يشير التكيف النفسي إلى الراحة والرفاه النفسي أو العاطفي، وهنا يبرز أثر العواطف والسلوك العاطفي في التكيف الثقافي للمغتربين، إذ إن الاختلافات الثقافية وتجارب الإدارة في بيئة اجتماعية مختلفة تؤدي إلى اختلافات في أشكال السلوك العاطفي، إذ إن تنظيم العاطفة تؤدي إلى التواصل الثقافي الفعال على الأمد الطويل، وإنه يفعل ذلك عن طريق السماح للأفراد بعدم التصرف بناءً على عواطفهم، ومنحهم وقتاً أطول للانخراط في التفكير النقدي حول أسباب الاختلافات والتواصل (Gullekson, Aidan,2016:261).

2- التكيف الاجتماعي الثقافي: يشير إلى القدرة أو الكفاءة للعمل في السياق الثقافي الجديد، إذ يحدث تكيف المغتربين في السياق الثقافي عبر مجالات الحياة المختلفة ومجالات العمل، وتتمثل في الآتي:

أ- مجالات غير العمل (مجالات الحياة المختلفة): هي مجالات مرتبطة بالمجتمع المضيف للمغتربين كالنظام العام والنظام السياسي (السياسات واللوائح والسياسة التي توجه المجتمع المضيف) أو الاقتصادي (المعاملات الاقتصادية أو عادات الاستهلاك مثل الطريقة لإدارة الدخل)، والعلاقات الاجتماعية للعضو المضيف (إنشاء والحفاظ على العلاقات مع أفراد المجتمع المضيف)، والأسرة (القيم والسلوكيات المنقولة إلى العلاقات الزوجية والأطفال)، والأيدولوجية (السعي وراء الدين والآراء العالمية).

ب- مجالات العمل: هي تلك المتعلقة بمكان العمل أو المؤسسة المضيفة للمغتربين وتتضمن أسلوب وإجراءات الإدارة والمعايير والحوافز، والعلاقات الاجتماعية للموظف مع أعضاء المنظمة المضيفة (Valenzuela,Rogers,2021:1596:1597).

رابعاً: ممارسات إدارة الموظفين المغتربين

1- اختيار المغتربين Expatriate Selection

تتمثل أولى المراحل من عملية إدارة الموارد البشرية الدولية للموظفين العالميين في المنظمات متعددة الجنسيات في اختيار الموظفين المغتربين، ويعرف اختيار المغتربين "هو عملية جمع المعلومات لأغراض تقييم واتخاذ القرار بشأن من يجب أن يعمل في وظائف معينة" (Ott, Snejina, 2016: 3)، وبالنظر إلى التعقيد الكامن في مهام المغتربين، فقد أدرك الباحثون منذ فترة طويلة أن المغتربين غالباً ما يواجهون صعوبة أكبر في التكيف مع الثقافة الجديدة في البلد المضيف (Wang, Varma, 2017:2213)، ويوجد هناك خمسة معايير على المستوى التنظيمي والفردى والسياقي يمكن الاعتماد عليها في عملية اختيار المغتربين، وتتمثل في الآتي:

أ- فلسفة المنظمة **Organization Philosophy**: وهذا يعني أن المنظمات متعددة الجنسيات عندما تقوم بالاختيار إما عن طريق المقر الرئيس؛ وذلك لكونهم على دراية بالموظفين المختارون أو المدراء بأنهم يلبنون التوقعات السلوكية الإدارية والشخصية للمقر، ويتم إجراء الاختيارات دون تدخلات من المنظمة الفرعية أو عن طريق المنظمة أو المقر الفرعي.

ب- الكفاءة المهنية **Technical Competence**: ربما تكون الكفاءة الفنية هي أكثر معايير اختيار المغتربين أهمية؛ لأنها العامل الوحيد الذي يعد شرطاً أساسياً للنجاح ومحددًا للفشل.

ت- القدرات العلائقية **Relational Abilities**: يشير مصطلح القدرات العلائقية إلى قدرات الفرد على الارتباط والعمل مع المواطنين المحليين والتكيف مع ثقافة المضيف من أجل الأداء الفعال وتحقيق النجاح، وبرزت القدرات العلائقية كمعيار حاسم في اتخاذ القرارات؛ لأن غياب هذه القدرات هو سبب مذكور بانتظام لفشل المغتربين.

ث- الخصائص الشخصية **Personality Characteristics**: وتشمل هذه الخصائص (الانفتاح، الانبساط، الاستقرار العاطفي، القبول، والضمير)، وفيما يتعلق بالمغتربين يوصي العلماء باستخدام الخمسة الكبار كنموذج للاختيار، فضلاً عن ذلك تشمل الخصائص الشخصية إلى الخبرة الدولية، واللغة الأجنبية.

ج- الزوج والحالة العائلية **Spouse and Family Situation**: غالباً ما يتم تجاهله في قرارات اختيار العديد من المنظمات متعددة الجنسيات هو الزوج و / أو الأسرة التي ستنتقل مع المغترب التي تتأثر أيضاً بسبب أشكال بديلة من المهام الدولية، وتسبب عودة الموظفين المغتربين من مهامهم الدولية قبل الأوان (Ott,Snejina,2016: 9-15).

2- دعم المغتربين Expatriate support

يواجه المغتربون تحديات مرتبطة بالعمل في بلدان أجنبية حيث تختلف البيئات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمؤسسية عن بلدهم الأصلي، وهذه التحديات هي نتيجة لكون الأفراد بوصفهم "غرباء" ولديهم معرفة

محدودة بالمعايير التي يمتلكها السكان المحليون أو المطلعون، وإن المغتربين يمكنهم تقليل آثار هذه المسؤولية عن طريق محاولة فهم كيفية بناء العلاقات الشخصية واستخدامها في البلد المضيف (Guo et al., 2017:455). ويمكن تعزيز الدعم الناجح للمغتربين من خلال الآتي:

أ- دعم العمل: تقوم المنظمات المرسله والمستقبله بتنفيذ العديد من الممارسات لمساعدة المغتربين وتحفيزهم ورعايتهم، بما في ذلك الخدمات اللوجستية وحزم المكافآت الشاملة والتدريب عبر الثقافات، ويقدم المشرفون وزملاء العمل الآخرون مساعدات ملموسة في مهام العمل اليومية، أو المساعدة في عملية التمازج الثقافي الاجتماعي، أو الحد بشكل مباشر من متطلبات العمل.

ب- دعم الاسرة: هنا يقدم الأزواج وغيرهم من أفراد الأسرة الدعم العاطفي للعمل في الخارج والتحديات الحياتية التي يواجهها المغتربون ويشجعونهم على عدم الانسحاب من المهمة.

ت- دعم المجتمع: وتتمثل في التفاعلات اليومية مع الأصدقاء أو المعارف أو أفراد المجتمع عامة والتي تضيف قيمة عاطفية، وتوفر فرصاً لتعلم السلوكيات والعادات الثقافية (Bayraktar, 2019:51) (van der Laken et al., 2018:2).

3- أعداد المغتربين Expatriate preparation

بعد اختيار المرشحين لشغل وظائف في الخارج يجب أن يكون الموظفون مستعدين للعمل بفعالية في بيئتهم الجديدة، وتجعل الاختلافات الثقافية والوطنية بين موطن الوافد والبلد المضيف التكيف أمراً صعباً، وتعد القدرة على التكيف مع الصدمة الثقافية للظروف غير المألوفة أمراً بالغ الأهمية (Santoso, Loosemore, 2013: 1100)، وبعد الإعداد قبل المغادرة له جانب ثقافي، ويتحقق الإعداد لثقافة البلد المضيف عن طريق دعم مستمر من صاحب العمل إلى الموظفين طوال مهمتهم، ومع ذلك فإن الإعداد المهني والمؤسسي لثقافة الوطن الأم الجديد ليس شائعاً، وقد أكدت الدراسات التي تم إجرائها على المغتربين، هو كلما كان الإعداد والتدريب عبر الثقافات أكثر ملاءمة وذات صلة، ويؤدي إلى زيادة فرص نجاح المغتربين وتجاوز التوقعات المخططة، لذا يتطلب قيام المنظمات بتطوير برامج تدريبية متعددة الثقافات مخصصة لضمان أن يكون لدى المغتربين توقعات واقعية قبل مهامهم العالمية (Danisman, 2014: 81).

4- إدارة أداء المغتربين Expatriate performance Management

أداء المغتربين عبارة عن بناء متعدد الأبعاد يحظى بالاعتماد على الأبعاد: التكيف بين الثقافات، والامتثال للواجب الدولي، والأداء أثناء التعيين، يتكون بعد الأداء أثناء التعيين من جوانب الإنتاج (إنجازات الأهداف وكفاءة الإدارة)، وإدارة الموظفين المحليين (القيادة المناسبة لتحقيق الأهداف)، وقراءة البيئة (القدرة على الارتباط بالشكل المناسب مع أصحاب النفوذ والحكومة المحلية وقطاعات المجتمع في البلد المضيف)، ويواجه الوافد الجديد بيئات سياسية وقانونية واجتماعية مختلفة، يولد هذا الوضع ضغوطاً وقد يتفاقم بسبب سوء تكوين المغتربين، مما يؤدي إلى مواقف سلبية تجاه أداء المهمة في الخارج والشعور بعدم الرضا مما يؤثر سلباً على علاقة المغتربين بالعمل (Nunes et al., 2017: 223)، وبالنظر إلى أن المغتربين يتم تعيينهم في الخارج في كثير من الأحيان لأسباب متنوعة مثل الرقابة الاستراتيجية، فضلاً عن الأغراض التنموية، فقد أكد العلماء على أهمية إدارة أداء

المغتربين للقيام بالمهام بصورة ناجحة، من الأهمية بمكان أن تقوم المنظمات متعددة الجنسيات بإدارة مناسبة لأداء المغتربين؛ لأنها تضمن أن يكون الوافدين واضحين بشأن أهداف وتوقعات مهامهم سواء الفنية أو السياقية، وفي الوقت نفسه يربط إدارة الأداء بالتطوير الوظيفي ويوحد أهداف المهمة مع الأهداف التنظيمية، وكذلك أشار الباحثون إلى ضرورة إعطاء المغتربين قدرًا كبيراً من وضوح الدور المهم الذي يؤديه في تسهيل التكيف المغتربين (Wang, Varma, 2017:2214).

5- عودة المغتربين Expatriate repatriation

المرحلة الأخيرة من مهمة عمل المغتربين في الخارج هي العودة إلى الوطن والتطوير المستمر، وتظهر الأبحاث أن قلة قليلة من المنظمات تقوم بإدارة العودة إلى الوطن بشكل جيد، إذ إن عواقب الإعادة إلى الوطن التي تتم إدارتها بشكل سيئ لا يمكن أن تؤثر سلباً على الاحتفاظ بالموظفين المغتربين الحاليين فحسب، بل تقوض أيضاً سلامة وجاذبية المهام الخارجية للمغتربين في المستقبل (Santoso, Loosemore, 2013: 1100)، وتحدث الإعادة المبكرة إلى الوطن عندما يعود المغترب إلى الوطن لأسباب متوقعة أو غير متوقعة، وإن العودة المبكرة لها آثار إدارية كبيرة على المنظمات بسبب تكاليفها المباشرة (مثل الاستبدال) والتكاليف غير المباشرة المحتملة (مثل سمعة المنظمات)، ومن أجل معالجة هذا الأثر لابد من التأكيد على أهمية التماسك في العمل وخارج العمل على نية الإعادة المبكرة للمغتربين، وذلك بالاستناد إلى (نظرية الانتماء) والتي تفترض بحاجة الأفراد إلى الانتماء (أو التقارب الاجتماعي)، وأن الناس لديهم حاجة أساسية وميل لتشكيل علاقات قوية ودائمة (Meuer et al., 2019: 784).

6- توطين المغتربين

أصبح توطين المغتربين استراتيجية بديلة شائعة لتعويض المغتربين وقد اعتمدها المنظمات متعددة الجنسيات في السنوات الأخيرة، وإن أسباب التوطين تتمثل في (رغبة المغترب في الانتقال والبقاء في البلد المضيف، وبعض المنظمات تقوم بتوطين المغتربين بعد عدد معين من السنوات، وتلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين، نتيجة احتياجات الأسرة مثل الزواج مع شريك محلي واستمرارية المدرسة للأطفال، فرص مهنية في الموقع الخارجي)، وأخيراً تتباين ممارسات التوطين عبر المنظمات متعددة الجنسيات؛ لأنها غالباً ما تكون مدفوعة بثقافة المنظمة والوضع المالي للمنظمة، وتاريخ برنامج المغتربين وسياسة الاحتفاظ بالمواهب العالمية (Nery-Kjerfve, Wang, 2019:237).

الاستنتاجات

بدأ مفهوم إدارة الموظفين المغتربين بالانتشار بين الأوساط الأكاديمية بشكل كبير في الآونة الأخيرة، وبخاصة مع ظهور مجال إدارة الموارد البشرية الدولية، وكذلك مع توسع عمل المنظمات العالمية والعمالة الأجنبية والمنافسة على استقطاب المواهب والكفاءات ذوي الخبرة والمهارة التخصصية، فالمغتربون هم أشخاص ينتقلون للعمل من موطنهم أو بلدهم الأم إلى بلد آخر، ويكون ذلك إما بالتنسيق بين المنظمة الأم التي لديها فروع في بلدان أخرى أو تكون عن طريق مبادرة ذاتية يلجأ الأفراد للسفر إلى بلد آخر بحثاً عن فرص العمل، وتلجأ المنظمات بصورة عامة إلى هذا الخيار نتيجة الحاجة إلى شغل وظائف تخصصية وتقنية، أو تعيين مديرون يقومون بمهمة التنسيق بين

المنظمة الفرعية والمنظمة الأم، وكذلك الرقابة والتطوير الإداري والاستراتيجي، ولكن في الكثير من الأحيان يتعرض هؤلاء المغتربون إلى الفشل وعدم القدرة على الاستمرار في العمل وإنجاز المهمة المطلوبة، مما يدفعه إلى العودة المبكرة إلى الوطن، ويعزى هذا إلى الكثير من الأسباب وأهمها هو عدم القدرة على التكيف والتميز الثقافي مع البلد المضيف، إذ يتعرض الموظفون المغتربون إلى صدمات ثقافية تؤدي إلى عدم الاندماج مع المجتمع نتيجة القيم والعادات الاجتماعية، وكذلك السياسات الاقتصادية والقوانين الحكومية، وكذلك اللغة وصعوبة التواصل مع الناس وزملاء العمل وسوء معاملة الإدارة، لذا يتوجب وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية في إدارة الموظفين المغتربين وتوجيههم وتبنيهم بالصورة الصحيحة بما يحقق الاستفادة القصوى لكلا الطرفين، دون أن يؤثر ذلك مستقبلاً على رغبة الوافدين الجدد من الموظفين المغتربين.

Reference

1. Bayraktar, S. (2019). A diary study of expatriate adjustment: Collaborative mechanisms of social support. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), 47-70.
2. Cheong, A., Sandhu, M. S., Edwards, R., & Poon, W. C. (2019). Subsidiary knowledge flow strategies and purpose of expatriate assignments. *International Business Review*, 28(3), 450-462.
3. Danisman, S. A. (2014). Change of attitude toward culture: pre-and post-expatriation experiences of managers. *Korean Social Science Journal*, 41, 79-95.
4. Gullekson, N., & Dumaisnil, A. (2016). Expanding horizons on expatriate adjustment: A look at the role of emotional display and status. *Human Resource Management Review*, 26(3), 260-269.
5. Guo, Y., Rammal, H. G., Benson, J., Zhu, Y., & Dowling, P. J. (2018). Interpersonal relations in China: Expatriates' perspective on the development and use of guanxi. *International Business Review*, 27(2), 455-464.
6. Heizmann, H., Fee, A., & Gray, S. J. (2018). Intercultural knowledge sharing between expatriates and host-country nationals in Vietnam: A practice-based study of communicative relations and power dynamics. *Journal of International Management*, 24(1), 16-32.
7. Kong, L., Ciabuschi, F., & Martín, O. M. (2018). Expatriate managers' relationships and reverse knowledge transfer within emerging market MNCs: The mediating role of subsidiary willingness. *Journal of Business Research*, 93, 216-229.
8. Lin, P. K., & Lin, P. C. (2014). Key success factors in expatriate management in multinational medicine industry. *Studies on ethno-medicine*, 8(1), 43-49.
9. López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz, B. (2020). Expatriate management and national culture: a bibliometric study of prolific, productive, and most cited authors and institutions. *The international journal of human resource management*, 31(6), 805-833.
10. Meuer, J., Tröster, C., Angstmann, M., Backes-Gellner, U., & Pull, K. (2019). Embeddedness and the repatriation intention of assigned and self-initiated expatriates. *European Management Journal*, 37(6), 784-793.
11. Nery-Kjerfve, T., & Wang, J. (2019). Transfer from expatriate to local contracts: a multiple case study of an unexpected career transition. *Human Resource Development International*, 22(3), 235-256.

12. Nunes, I. M., Felix, B., & Prates, L. A. (2017). Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(3), 219-232.
13. Ott, D. L., & Michailova, S. (2016). Expatriate selection: A historical overview and criteria for decision-making. In *Global talent management and staffing in MNEs* (Vol. 32, pp. 1-24). Emerald Group Publishing Limited.
14. Potter, A., & Richardson, C. (2019). How ethnographic research can help conceptualize expatriate acculturation. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 7(1), 49-63.
15. Rui, H., Zhang, M., & Shipman, A. (2017). Chinese expatriate management in emerging markets: A competitive advantage perspective. *Journal of International Management*, 23(2), 124-138.
16. Santoso, J., & Loosemore, M. (2013). Expatriate management in Australian multinational enterprises. *Construction Management and Economics*, 31(11), 1098-1109.
17. Valenzuela, M. A., & Rogers, S. E. (2021). Strategizing personality traits: an acculturation approach to person–environment fit and expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1591-1619.
18. van der Laken P.A. , M.L. van Engen, M.J.P.M. van Veldhoven, J. Paauwe (2018), " Fostering expatriate success: A meta-analysis of the differential benefits of social support" *Human Resource Management Review*, p.p 1-22.
19. Wang, C. H., & Varma, A. (2019). Cultural distance and expatriate failure rates: the moderating role of expatriate management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2211-2230..
20. Zhu, C. J., De Cieri, H., Fan, D., & Mike Zhang, M. (2018). Expatriate management in emerging market multinational enterprises (EMNEs): reflection and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1787-1798.