

إطار تفسيري لمسببات دوران العمل لدى المديرين المغتربين

الأستاذ الدكتور

محمد ربيع زناقي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

وعميد كلية التجارة - جامعة طنطا

إطار تفسيري لسببات دوران العمل لدى المديرين المغتربين

تمهيد

إن تعيين مديرين بالخارج يعد أمراً مكلفاً بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات وخاصة في حالة فشل هؤلاء المديرين وارتفاع معدل دورانهم، وعلى الرغم من أن الشركات الأجنبية تميل إلى تعيين أبناء الدول المضيفة لإدارة فروعها بالخارج، إلا أنه في بعض الحالات يرسل المركز الرئيسي ممثلين من أبناء الدولة الأم للعمل بالفروع، وبينما يستمتع البعض بالحياة في ظل ثقافة أخرى على اعتبار أن هذه النقلة تعد فرصة لتوسيع وزيادة خبراتهم، فإن البعض الآخر يرى أن العمل بالخارج يعد متعباً وشاقاً Ordeal حيث أن سفرهم للخارج لفترات طويلة يسبب لهم ولعائلتهم التوتر والضييق، وعلى ذلك فإن أغلب الشركات وبالذات الأمريكية تعاني من إرتفاع غير طبيعي في معدل دوران مديرها المغتربين حيث تتراوح الحدود ما بين ٢٠٪ إلى ٥٠٪ وقد يصل في بعض الشركات إلى ٧٠٪ لاسيما في البلدان الأقل تقدماً، كما تؤكد المقارنات أن معدلات دوران المديرين المغتربين من الأمريكان تكون على الأقل ضعف معدلان الدوران المحلية.

ونظراً لارتباط معدل دوران العمل بتكاليف مباشرة وغير مباشرة، وبسبب الإرتفاع النسبي لهذه التكاليف وبسبب إرتفاع وتيرة دوران المغتربين، فقد اتجهت محاولات الباحثين إلى تقصي مسببات دوران العمل لدى المديرين المغتربين، وعلى الرغم من أهمية هذه المشكلة إلا أن جهود الباحثين قد إنصبت على دراسة صفات وخصائص المدير المغترب، وخصائص دولة الاغتراب، وكذلك على برامج التدريب والتهيئة المسبقة للمديرين المغتربين، ولعائلاتهم.

ولقد اتضح جلياً أن التركيز فقط على المجالات السابقة كلها أو بعضها لم يسفر إلا عن تقدم ضئيل في تفهم أبعاد مشكلة دوران العمل لدى المديرين

المغتربين وذلك على الرغم من الجهود التي بذلت في محاولة فك ألغاز هذه المشكلة.

وإنطلاقاً مما سبق فإن هدف هذا البحث هو تقديم إطار نظري تفسيري يحدد العوامل المسببة لمعدل دوران المديرين المغتربين بالاعتماد على العوامل المحورية والرئيسية التي تم طرقتها في نماذج سابقة وابتاع منهجية نظرية أكثر شمولية وبالأخذ في الاعتبار المؤثرات التفاعلية المتشابكة المحددة للدوران مما قد يسهم في فهم أفضل لعملية الدوران التي قد يترتب عليها خفض لتكلفتها المرتفعة، كما قد تساعد هذه المنهجية الشاملة على توجيه البحوث التطبيقية المقبلة والتفكير في نطاق أوسع لمسببات دوران العمل بدلاً من التركيز على عامل أو اثنين فقط.

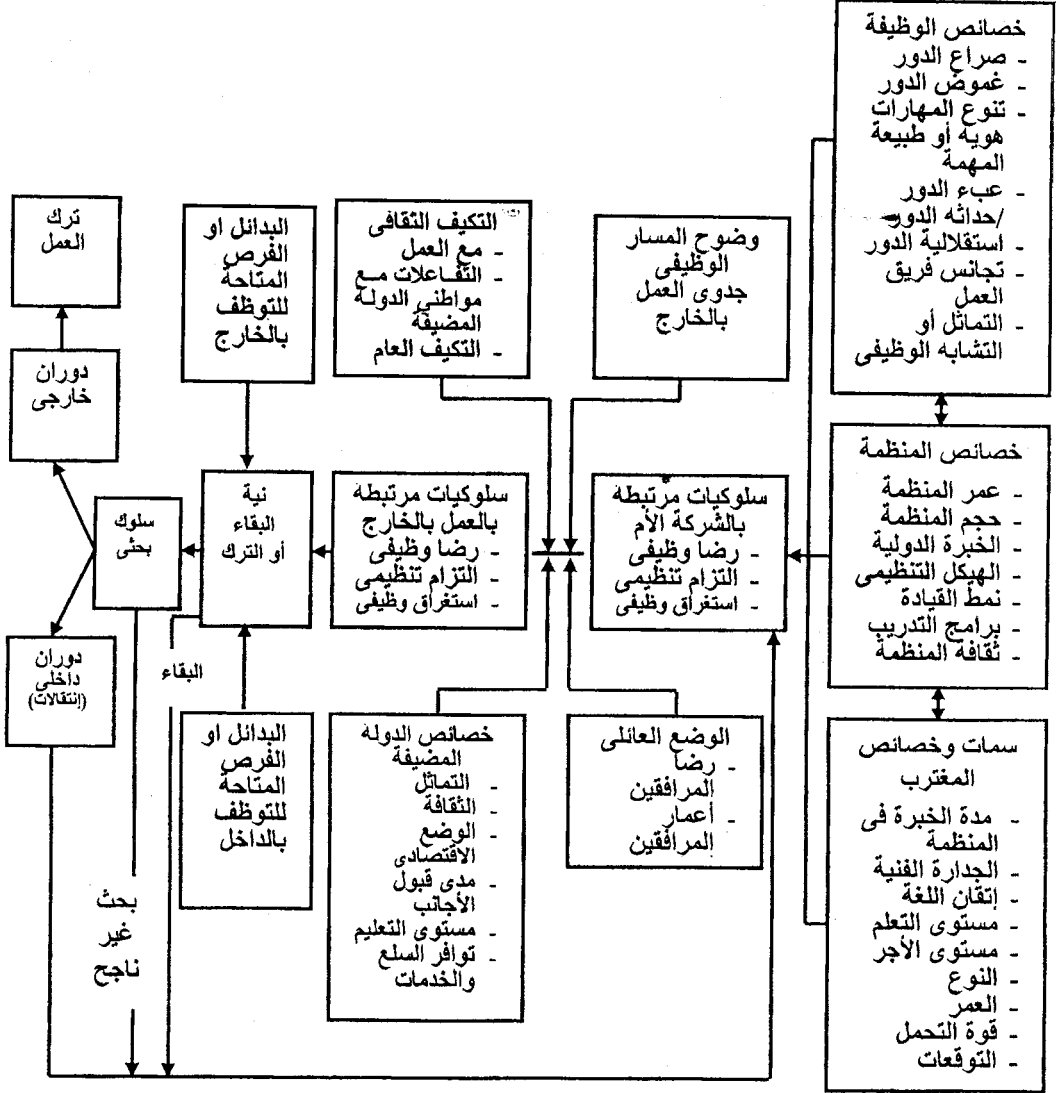
الإطار التفسيري المستخدم

يركز هذا الإطار الذي يحاول أن يقدم رؤية متكاملة لمحددات دوران المغترب على حركية الدوران لفئة المديرين من الإدارة العليا والوسطى ولا يتناول معدلات دوران المغتربين من العمال، كما سيقصر النقاش في هذه المقالة على الدوران الذي يحدث أثناء قيام المغترب بمهامه في الخارج مع تبني بعد زمني يحدد الفترات الزمنية للدوران حيث قد تؤدي هذه الفترات إلى تغييرات سلوكية تدريجية في مواقف المغترب وهو ما يعرف بظاهرة أو نظرية التطور وهذا يعني أن انخفاض توجهات المغترب تجاه وظيفته لا يؤدي بشكل فوري إلى عقد النية على ترك الوظيفة، على سبيل المثال - قد تنخفض التوجهات ويستمر هذا الانخفاض عدة أشهر قبل ترك العمل ومن ثم الوصول في نهاية الأمر إلى عقد النية على الترك وبالمثل قد يحدث انخفاض في التوجه نحو العمل، ولكن قد يتحسن الوضع بعد فترة مما يؤدي إلى البقاء بالعمل وعدم تركه.

وبغض النظر عن نوع وثوقيت الانتقال أو الدوران فإن قرار الدوران تسبقه عدة متغيرات مستقلة وروابط وسيطة ومدخلة تؤثر على قرار الانتقال وتوضح هذه المتغيرات في الشكل رقم (١) التالي:

شكل رقم (١)

الإطار التفسيري لدوران المدير المغترب



ووفقاً للشكل السابق فإن هناك ثلاثة متغيرات مستقلة رئيسية تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل مسببات دوران العمل لدى المديرين المغتربين وهذه المتغيرات هي:-

١ - خصائص الوظيفة/المهمة

تمثل خصائص الوظيفة أحد المتغيرات الهامة المؤثرة في معدل دوران المغترب، وعلى الرغم من أن هذا المتغير قد حظي باهتمام كبير على المستوى المحلى إلا أنه لم يحظ بنفس الاهتمام على الصعيد الدولي، ولذلك يجب توجه مزيد من الاهتمام بخصائص الوظيفة عند دراسة معدل دوران المغترب، والجدير بالذكر أن من بين خصائص الوظيفة التي نالت قدراً من الدراسة صراع الدور، غموض الدور، تنوع المهارات، استقلالية الدور، عبء الدور، حداثة الدور، التماثل أو التشابه الوظيفي فمن المعروف أنه مع صراع وغموض الدور وزيادة أعباء الدور وحدائته تتأثر درجة رضا المغتربين سلباً كما تتأثر درجة التزامهم واستغراقهم في العمل في المستويات الإدارية المختلفة.

من جهة أخرى فإن تنوع المهارات كخاصية من خصائص الوظيفة يخلق نوعاً من التحدي وتضيق قدرأ كبيراً من الإثراء الوظيفي مما قد يشعر المغترب بقيمة وظيفته وهذا ينعكس إيجابياً على درجة رضائه عن العمل. وعلى ذلك فإن خصائص الوظيفة تعادل أو توازن بعضها البعض في درجة تأثيرها على رضا المغترب وبالتالي على رغبته في البقاء أو تركه العمل.

إضافة لما سبق فإن درجة التماثل الوظيفي بين ما سبق شغله في الداخل يجعل العمل الدولي أسهل، أما إذا كانت المناصب في الدولة المضيفة متباينة عن الدولة الأم فهذا يتطلب قدرأ أكبر من التكيف مع بيئة العمل الجديدة وقد يؤثر ذلك بلا شك على معدل دوران المغترب.

وهناك سمة أو خاصية أخرى من سمات العمل أو المهمة ذات أهمية كبيرة في العمل وهي مدى تجانس مجموعة العمل حيث أن مدى التجانس يرتبط بدرجة التكامل الاجتماعي بين الفريق مما قد يرتبط بمعدل دوران الفرد، بمعنى آخر فإن

التعدد أو عدم التجانس في فريق العمل داخل الشركة (مواطنى الدولة الأم، مواطنى الدولة المضيفة، مواطنى دولة ثالثة) قد يعيق عملية التأقلم الاجتماعى للفرد ويؤدى إلى خفض مستويات التماسك والاندماج الاجتماعى مما يؤدى إلى رفع معدلات دوران المغترب.

ويمكن تصور مفهوم تجانس مجموعة العمل على مستوى أرحب وأوسع بقياس درجة التجانس بين الشركة الأم والشركة التابعة فى الدولة المضيفة، فكلما زادت درجة التجانس والتشابه بين تركيبة أداء فريق العمل الأجنبى والشركة التابعة كلما كان من المحتمل أن تكون مواقف وتوجهات المغترب أكثر إيجابية مما يقلل من معدل دورانه فى العمل.

وفى ضوء التحليل أو العرض النظرى السابق يمكن تنمية الفروض التالية:
الفرض الأول: توجد علاقة عكسية بين صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، حداثة الدور، ورضا المدير المغترب والتزامه واستغراقه فى العمل.

الفرض الثانى: توجد علاقة طردية بين تنوع المهارات، هوية الدور، استقلال الدور، ورضا المغترب والتزامه واستغراقه فى العمل.

الفرض الثالث: ترتبط درجة التشابه بين وظيفة المغترب المحلية والدولية إيجابياً برضا المغترب والتزامه واستغراقه فى العمل.

الفرض الرابع: توجد علاقة إيجابية بين تماثل أو تجانس فريق العمل ورضا المغترب والتزامه واستغراقه فى العمل.

٢- خصائص المنظمة

يتمثل المتغير الثانى ذو التأثير الواضح على معدل دوران المغترب فى سمات أو خصائص المنظمة التى ينتقل إليها المدير المغترب حيث حظيت هذه الخصائص باهتمام الباحثين باعتبارها عوامل تنبؤية برضا الموظف والتزامه حيث نالت عوامل ديموغرافية مثل عمر المنظمة وحجم فريق العمل بها ونوع الصناعة بعض الاهتمام القليل كعوامل تنبؤية، من جهة أخرى فقد حظيت بعض المتغيرات

السلوكية للمنظمات التابعة مثل نمط القيادة والمشاركة في إتخاذ القرارات تأييداً قوياً في علاقتها برضا الموظف المغترب والتزامه.

علاوة على ما سبق فإن هناك مجموعة أخرى من خصائص المنظمة تبدو مهمة في العمل الدولي ومنها هيكل الشركة وآليات الرقابة بها حيث ترتبط هذه الخصائص بتطور أنشطة المنظمة، فمن المعروف أن مستجدات وظروف العولمة تفرض على الشركة متعددة الجنسيات نوعاً من التغيير في هيكلها كي تتمكن من العمل بكفاءة.

وعلى جانب آخر فإن لخبرة المنظمة أثراً في أعمالها وأنشطتها فكلما كانت أكثر خبرة كلما انخفضت درجة صراع وغموض الدور مما يؤثر على رضا والتزام العاملين بها، كما حظيت عملية التدريب بقدر كبير من الاهتمام باعتبارها بعداً تنظيمياً له علاقة بدوران المغترب حيث أكدت العديد من الدراسات تلك العلاقة وفي هذا الصدد يشير (Tung, 1981) منذ عقود طويلة إلى أن عدم التدريب على الإغتراب في الشركات الأمريكية يؤدي إلى زيادة معدلات الدوران ثلاثة أضعاف معدلات الدوران في الشركات اليابانية وهذا ما أيده كل من (Black & Mendehall, 1990) في مراجعتهم لأبحاث التدريب عبر الثقافات حيث لاحظا بأن التدريب على مختلف الثقافات يرتبط إيجابياً بتنمية المهارات والتكيف ومعدلات الأداء.

سمة أو خاصية إضافية أخرى من خصائص المنظمة التي ترتبط بدوران المغترب هي مفهوم ثقافة المنظمة فكلما كان هناك تشابه أو تجانس بين ثقافة الشركة الأم وثقافة الدولة المضيفة كلما أدى ذلك إلى زيادة رضا المغترب والتزامه واستغراقه في العمل، أما إذا تعارضت قيم المغترب ومعتقداته التنظيمية مع قيم العمل المحلي فإن من شأن ذلك التأثير السلبي على اتجاهاته نحو العمل، وهذا الأمر يماثل من الناحية المفاهيمية ما سبق أن قلناه عن تجانس فريق العمل عند الحديث عن خصائص الوظيفة.

وإنطلاقاً من العرض السابق يمكن تنمية الفروض النظرية التالية:

الفرض الخامس: توجد علاقة طردية بين بعض المتغيرات السلوكية مثل نمط القيادة، المشاركة فى صنع القرار ورضا المغترب والتزامه واستغراقه فى العمل.

الفرض السادس: توجد علاقة معنوية بين أبعاد هيكل الشركة الأجنبية التابعة ورضا المغترب والتزامه واستغراقه فى العمل (فكلما زادت لامركزية واستقلالية الشركة التابعة كلما كانت توجهات العمل أكثر إيجابيه).

الفرض السابع: توجد علاقة طردية بين خبرة الشركة ومراحل تطورها فى العمل الدولى ودرجة رضا المغترب والتزامه، واستغراقه فى العمل.

الفرض الثامن: توجد علاقة إيجابية بين نوعية التدريب ورضا والتزام واستغراق المغترب.

الفرض التاسع: توجد علاقة طردية بين درجة تشابه ثقافة الشركة الأم السائدة والثقافة المحلية ورضا والتزام واستغراق المغترب.

٣- خصائص المدير المغترب

لقد أسفرت الدراسات التطبيقية محلياً عن نتائج مختلطة فيما يتعلق بخصائص العمل كمنبئات للرضا، الالتزام، الاستغراق الوظيفى، ومن هذه الخصائص: الشخصية، السن، النوع، مدة تولى المنصب، قد حظيت هذه العوامل بتأييد ضعيف كمنبئات للرضا. بينما حظت الشخصية، الحالة الاجتماعية، السن، مدة العمل فى المنظمة، والمستوى التعليمى بتأييد قوى كعوامل تنبؤ بالالتزام الوظيفى ويرتبط كل من السن، مدة العمل، والحالة الاجتماعية (أعزب/متزوج) إيجابياً بالالتزام، بينما يرتبط كل من سنوات التعليم، سنوات العمل فى نفس الوظيفة، وفرص العمل البديلة عكسياً مع الالتزام الوظيفى.

مستوى أداء الموظف هو أيضاً مؤشراً محتمل للرضا، الالتزام، والاستغراق الوظيفى، وقد دعمت الأبحاث عموماً الزعم بأن الأداء يؤدى إلى الرضا. وعليه، يعتقد بأن مستوى أداء الفرد بصفة عامة مرتبط إيجابياً برضاه، التزامه، واستغراقه

فى العمل. فى السباق الدولى تمت مناقشة أو التحقق العملى من مجموعة متنوعة من سمات العامل. من ضمن السمات المهمة للمغتربين الكفاءة التقنية، القدرات العلائقية - الروابطية، والحد من التوتر، ومن السمات الأخرى والتي من الممكن أن تكون ذات أهمية الشخصية، ودرجة التعامل مع الغموض.

سمة أخرى من سمات العامل والتي قد تكون مرتبطة إيجابياً بالنجاح الدولى، عدد سنوات الخبرة الدولية السابقة للفرد. فالشخص الذى لم يوفق فى مهمة دولية سابقة من المرجح ألا يسعى لمهام دولية لاحقة. أما الشخص الذى كان النجاح حليفه على الصعيد الدولى فمن الممكن أن يكون أكثر تقبلاً لمهام دولية لاحقة وبالتالي، فإن مجرد المحاولة والخطأ قد تؤدي إلى سنوات خبرة دولية للمغترب مرتبطة إيجابياً بالرضا، الالتزام، والاستغراق الوظيفى. ومن العوامل المرتبطة إلى حد ما بالتجربة الدولية، لاسيما فى بلد معين، هى القدرة اللغوية للمغترب، فكلما كان الوافد أكثر طلاقة فى لغة البلد المضيفة، كلما سهلت عملية الاندماج الاجتماعى فى كل من العمل والبيئة العامة. ومن ثم فإن القدرة اللغوية لا بد من أن ترتبط إيجابياً بالتوجهات نحو العمل.

هناك نوعان آخران مثيران للجدل من السمات الشخصية هما، جنس المغترب وحالته الاجتماعية. غالبية الوافدين من الذكور، ٩٧% ومعظمهم متزوجون. بما أن معظم الوافدين من الذكور، فهل معدل الدوران المرتفع يحدث بسبب نوع المغترب، يتغير معه بالصدفة، أم أنه لا يمت له بصلة؟ لسوء الحظ، فإنه لم يتم التحقق عملياً من هذا الموضوع فى البيئة الدولية. إلا أنه لوحظ أنه عندما يكون المغترب امرأة فيمكن أن يكون تواجه بعض التحيز الثقافى فى بعض البلدان الأجنبية (الشرق الأوسط، أمريكا اللاتينية، اليابان). إلا أنه فى أغلب الأحوال عادة ما ينظر إلى المرأة المغتربة على أنها شخص أجنبى والذى تصادف بكونه امرأة. إلا أن نسبة المديرات النساء تقريباً فى جميع الدول متدنية وذلك لنفس الأسباب العامة: العقوبات الثقافية، الحواجز التعليمية، القيود القانونية، وعدم اهتمام النساء

بالسعى للوظائف الإدارية، وبسبب ندرة النساء المغتربات، لا توجد بيانات تشير إلى أن النساء لديهن توجهات أكثر أو أقل إيجابية من الرجال. كما تلقى الوضع العائلي اهتمام الأبحاث ولكنه أسفر عن نتائج مختلطة حيث أكد بعض الكتاب أنه عندما يكون المغترب متزوجاً فإن ذلك يُعد عاملاً مستقرراً بالنسبة له، بينما يرى آخرون أن مشاكل الأسرة والزواج هي السبب الرئيسي في فشل المغتربين. في حين أن بعض الشركات متعددة الجنسيات تقدم برامج تدريبية ثقافية لزوج أو زوجة المغترب وعادة ما يتم افتراض أن المغترب ذكر والطرف الآخر أنثى ولسوء الحظ، أن المؤلفات التي تناولت تأثير الحالة الاجتماعية نادرة مما يجعل من الصعب الاستدلال على اتجاه للعلاقة.

من جهة أخرى فإن توقعات العامل قد تكون ذات صلة بمعدل الدوران حيث ترتبط التوقعات إيجابياً بتوجهات العامل وقد ينطبق نفس المفهوم على الصعيد الدولي. إذا اختلفت توقعات ما قبل العمل الدولي للمدير بشكل كبير عن تجارب وخبرات العمل اللاحقة، فمن المحتمل أن تتراجع توجهات المغترب في حين أن التدريب على الاغتراب قد يمنح المغترب فرصة لرؤية مسبقة أكثر واقعية للوظيفة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض العاشر: توجد علاقة إيجابية بين مدة عمل المغترب، المستوى التنظيمي، الأداء، سنوات الخبرة الدولية السابقة، القدرة اللغوية، العمر، القدرة على بناء العلاقات، وقوة العمل، ورضا المغترب والتزامه واستغراقه في العمل.

الفرض الحادي عشر: توجد علاقة إيجابية بين درجة تحقيق توقعات ما قبل العمل الدولي في الخبرات الدولية اللاحقة للمغترب ورضاه والتزامه واستغراقه في العمل.

٤- الرضا، الالتزام، والاستغراق الوظيفي

الرضا والالتزام والمشاركة هي روابط وسيطة مهمة بين المتغيرات التنبؤية، وقرارات دوران الموظفين. ونظراً لأهميتها فقد حظت هذه العوامل باهتمام نظري

وتطبيقي واسع. وقد تناولت نماذج لدوران الموظفين دور هذه العوامل بوضوح بالإضافة إلى ذلك فإن أكثر من دراسة تطبيقية قد أكدت صحة هذه المتغيرات، وأوضحت قوة واتجاه الروابط الوسيطة ولذلك سنقدم تعريفاً ومناقشة موجزه لهذه المتغيرات.

تم تعريف الرضا الوظيفي على أنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرات العمل".

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه "إيمان العامل القوى بقيم وأهداف المنظمة، الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة، والرغبة القوية في البقاء عضواً في المنظمة ويعرف الاستغراق الوظيفي - المشاركة الوظيفية - على أنه "درجة تأييد الفرد نفسياً لوظيفته. على الرغم من أن هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض، إلا أن كل منها متميز نظراً لقياس المواقف تجاه الفرد (الرضا)، الوظيفة (الاستغراق)، المنظمة (الالتزام) وعلى سبيل المثال، قد يشعر الموظفون الذين لديهم درجات عالية من الرضا الوظيفي بشعور إيجابي تجاه وظائفهم بسبب أنها تشبع احتياجاتهم وقيمهم الشخصية وبالنسبة للأفراد أصحاب المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي تعتبر الوظيفة مهمة لصورة العامل ومظهره أما العاملين ذوي المستويات العالية من الالتزام التنظيمي فيشعرون شعوراً إيجابياً تجاه صاحب العمل، يعرفون أنفسهم بمنظمتهم، ويرغبون في الحفاظ على عضويتهم فيها.

في حين أن هذه العوامل واضحة ومتميزة مفاهيمياً فقد ثبت وجود تأثيرات تفاعلية بين الالتزام والاستغراق، الرضا والالتزام، الاستغراق وعموماً، الرضا والالتزام والاستغراق يكمل كل منهم بعضهم البعض كروابط وسيطة بين المتغيرات التنبؤية والدوران الوظيفي.

وبذلت العديد من المحاولات لتحديد ترتيب نسبي بين هذه المتغيرات والافتراض الضمني لهذه المحاولات هو أنه بما أن الرضا يمكن تشكيله وحدثه

بسرعة، فإن الرضا يؤدي إلى الالتزام والاستغراق اللذان يعتبران دائمين وطويلي الأمد.

وبما أن معظم المغتربين منقولون داخلياً وليسوا معينين جدد، فمن الأرجح أن العاملين قد حققوا درجة من التكامل الاجتماعي مع المنظمة. تبعاً لذلك يعتقد بأن المغتربين يبدؤون مهامهم الدولية باتجاهات ومواقف صيغت بشكل معقول. ولأنهم أيضاً منقولون فقد يكون لهم توجهات إيجابية معقولة منذ البداية على الرغم من عدم وجود تأييد تطبيقي لهذا الزعم إلا أنه حدسياً يبدو من المنطقي ألا يكون موظفاً ساخطاً مرشحاً محتملاً للانتقال الدولي.

أما الوضع بالنسبة للموظفين الجدد فيكون أكثر تعقيداً، وفي حين أن الموظفين الجدد يمثلون نسبة ضئيلة من المغتربين إلا أن توجهاتهم تكون على الأرجح أكثر تكوينية من المنقولين داخلياً وبما أن الموظفين الجدد أمامهم فرصة ضئيلة لتحقيق التكامل الاجتماعي في المنظمة قبل الانتقال للمهمة الدولية، فإن المنظمة الأجنبية المحلية ستكون أكثر أهمية نسبياً في تشكيل توجهاتهم للعمل. أيضاً، فإن توقعات ما قبل العمل ستكون أكثر أهمية نسبياً في تشكيل توجهات العمل للمعينين الجدد. سواء كان المغترب منقول داخلياً أو معين حديثاً، فإنه يصل مبدئياً للمهمة الأجنبية بقدر من الرضا، الالتزام والاستغراق، بالإضافة إلى ذلك، واستناداً إلى نتائج البحوث المحلية فإن هذه التوجهات الثلاثة مرتبطة ببعضها البعض.

وعلى ذلك يتم صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني عشر: توجد علاقة طردية بين رضا الوافد، التزامه، استغراقه الوظيفي.

٥- الاتجاهات نحو المنظمة عند العمل بالخارج

ترى النماذج التقليدية المفسرة لدوران العمل أن الرضا والالتزام والاستغراق يؤدون معاً إلى تشكيل نية البقاء في المنظمة أو تركها، وعلى الصعيد الدولي فإن عوامل مثل الوضع العائلي والمسار الوظيفي للمغترب وخصائص البلد المضيف

ودرجة التكيف معه تعد متغيرات وسيطة، ولهذا فإن ميول واتجاهات المغترب تجاه الشركة الأم يمكن أن تؤثر على ميوله تجاه العمل بالخارج، ويكون الافتراض أن هناك علاقة بين ميول المغترب تجاه الشركة الأم والتي تكونت محلياً وميوله تجاه العمل الدولي، فالمغترب الذي يكون لديه ميول إيجابية تجاه الشركة الأم يكون من المحتمل أن تتكون لديه ميول إيجابية عن العمل بالخارج، وعلى الرغم من ذلك فإن بعض المغتربين وعلى الرغم من تواجد ميول إيجابية لديهم فيما يتعلق بالشركة فإن بعض الميول السلبية قد تكون لديهم فيما يخص العمل الدولي وهنا تحدث عمليات النقل الداخلي، كما أن بعض المغتربين الذين تتدهور ميولهم الإيجابية تجاه المنظمة قد يقل حماسهم للعمل الدولي مما يؤدي بالتبعية إلى ما يعرف بالدوران الخارجى أى ترك المنظمة تماماً.

وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض النظرى التالى:

الفرض الثالث عشر: هناك علاقة إيجابية بين الرضا والالتزام والاستغراق فيما يتعلق بالشركة الأم ورضاً والتزام واستغراق المغترب فيما يتعلق بالعمل الدولي.

٦- عائلة المغترب

يعد الوضع العائلى للمغترب من أهم المتغيرات الوسيطة المؤثرة فى عملية دوران المدير المغترب حيث أنه من أكثر المتغيرات مساهمة فى دوران المغترب حيث أن عدم قدرة مرافقى المغترب على التأقلم والتكيف مع البيئة الجديدة تؤثر سلبياً على المدير المغترب خاصة إذا كان المرافق Spouse يعانى من صدمة ثقافية أو من صعوبات فى التكيف، ولما كان أغلب المديرين المغتربين من الرجال فإن الزوجة كمرافق تعاني كثيراً من الإغتراب بسبب انقطاع علاقتها عن أقاربها وبسبب مشاكل أبنائها فى التعليم واللغة وبسبب اختلاف القيم، ومن الطبيعى زيادة مشاكلها مع زيادة عدد أبنائها واختلاف أعمارهم فكلما ازدادت الأعمار كلما تفاقمت المشاكل.

وعلى ذلك فإن عائلة المغترب قد يكون تأثيرها على معدل الدوران إما سلبياً أو إيجابياً.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الرابع عشر: يؤثر رضا عائلة المغترب كمتغير وسيط على اتجاهات المغترب تجاه العمل الدولي (رضائه، التزامه، إستغراقه في العمل)

الفرض الخامس عشر: كلما قل عدد أبناء المغترب كلما كان التأثير إيجابياً على ميول المدير.

الفرض السادس عشر: كلما قلت أعمار أبناء المغترب كلما كان التأثير إيجابياً على ميول المدير.

٧- خصائص البلد المضيف

تختلف الدول المضيفة من حيث أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ولا شك أن هذا الاختلاف يؤثر على المديرين المغتربين العاملين في هذه الدول وبشكل عام فإن هناك ٣ جوانب تحدد خصائص الدول المضيفة وهى نمطية أو شكل التفكير الثقافى، ومدى الحداثة أو التجديد الثقافى، والمسافة الثقافية بين دولة المغترب والدولة المضيفة وتمشياً مع هذه الأبعاد فإن بعض المديرين المغتربين قد يتكيفون مع بعض الثقافات بينما لا يتكيفون مع ثقافات أخرى وذلك حسب درجة التماثل أو التباعد الثقافى بين الدولة الأم والدولة المضيفة وعادة ما يجد المغتربون من الدول الأوروبية صعوبات فى التأقلم مع ثقافات الدول النامية بسبب التباعد الثقافى.

وبهذا يمكن صياغة الفرض التالى:

الفرض السابع عشر: إن التماثل الثقافى بين الدولة الأم والدولة المضيفة عادة ما يؤدي كمتغير وسيط إلى تأثير إيجابى على رضا والتزام واستغراق المغترب.

فى بعض الحالات قد يتجنب بعض المديرين العمل بالخارج بسبب التأثيرات السلبية للإغتراب حيث قد يواجه المغترب بحالة من عدم التأكد والغموض فيما يخص مستقبله الوظيفى، وعلى ذلك فإن عدم وضوح المستقبل الوظيفى يجعل المغترب يعيد تقييم أهدافه و لهذا فإنه مع زيادة الغموض وعدم الوضوح يتأثر رضا والتزام واستغراق المغترب والعكس صحيح.

وبهذا يمكن صياغة الفرض التالى:

الفرض الثامن عشر: إن إدراك المغترب لقيمة المسار الوظيفى عند العمل بالخارج يؤثر بشكل إيجابى على رضائه والتزامه واستغراقه.

٩- التكيف مع الثقافات

على الرغم من عمومية وتعدد أبعاد هذا المتغير Unidimensional فإن الأدب الإدارى قد حدد ثلاثة أبعاد للتكيف الثقافى وهى التكيف مع بيئة العمل، التفاعلات مع مواطنى الدولة المضيفة والتكيف العام مع ثقافة الدولة حيث تؤثر هذه الأبعاد الثلاثة للتكيف على ميول المدير المغترب فالتكيف مع العمل، والتفاعلات الجيدة مع مواطنى الدولة المضيفة، والتكيف العام عادة ما يترتب عليهم أثر إيجابى ينعكس فى رضا والتزام واستغراق المدير المغترب وبالتالي رغبته فى البقاء وتقليل معدل دوران عمله.

وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض التالى:

الفرض التاسع عشر: تؤثر الأبعاد الثلاثة للتكيف الثقافى (التكيف مع العمل، التكيف مع مواطنى الدولة المضيفة، التكيف العام) - كمتغيرات وسيطة - تأثيراً إيجابياً على رضا والتزام واستغراق المغترب.

١٠- نوايا المغترب

إن مستويات الرضا والالتزام والاستغراق الوظيفى عادة ما تحدد إلى درجة كبيرة نوايا المغترب فى البقاء أو فى الرحيل. فمما لا شك فيه أن الميول الإيجابية

سوف تزيد من احتمالية البقاء والعكس وعلى الرغم من الدراسة المثالية لنوع الدوران وهل هو اختياري أم إجباري وهل هو داخلي أم خارجي فإن العلاقة ما تزال قوية بين نوايا المغترب ومعدل الدوران ولهذا فإنه من الواضح أن نوايا المغترب تعد عاملاً وسيطاً بالغ الأهمية في تشكيل ميول المغترب (رضائه - التزامه - استغراقه) فإذا تكونت لدى المغترب نية عدم البقاء فإن اتجاهاته وميوله ستتأثر بذلك والعكس صحيح.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض العشرون: توجد علاقة إيجابية بين رضا والتزام واستغراق المغترب ونيته في البقاء في العمل بالخارج.

١١- بدائل التوظف المتاحة

إن تشكيل نوايا المغترب عادة ما يكون محصلة ميوله تجاه العمل الخارجي وكذلك بسبب إدراكاته لبدائل أو فرص العمل المتاحة داخل الشركة الأم أو خارجها فكلما زادت بدائل العمل الخارجي كلما زادت الرغبة في الرحيل أو الترك وكذلك الحال بالنسبة لفرص العمل والتنقلات Transfer داخل الشركة والعكس صحيح.

وعلى ذلك يمكن صياغة الفرضين التاليين:

الفرض الحادي والعشرون: توجد علاقة إيجابية بين تلقى فرص عمل خارجيه والرغبة في الرحيل خارج الشركة.

الفرض الثاني والعشرون: توجد علاقة إيجابية بين تلقى فرص أو بدائل عمل داخلية والرغبة في التغيير عبر التنقلات الداخلية.

١٢- الاتجاه السلوكي في البحث عن الوظائف

عادة ما تؤدي الرغبة في التغيير إلى منهجية سلوكية في إتجاه الالتحاق بوظائف خارج الشركة أو داخلها، وننوه أن السلوك قد يتأخر أو قد يؤجل لحين العودة أو لبضع سنوات، وفي كل الأحوال إذا كانت عملية البحث غير ناجحة فإن ذلك سوف ينعكس سلباً على رضا والتزام واستغراق المغترب.

وبهذا يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث والعشرون: توجد علاقة إيجابية بين الرغبة فى التغيير (داخلياً وخارجياً) والاتجاه السلوكى فى البحث عن وظائف.

١٣- قرار التترك

يتشكل هذا القرار فى ضوء ما أسفرت عنه عملية البحث فى المرحلة السابقة، فإذا كانت المحصلة هى تواجد فرص عمل جذابة خارجياً فإن المغترب سوف يترك الشركة الأم ويقبل وظيفة خارجها وكذلك الحال بالنسبة للاختيار أو الدوران الداخلى ونؤكد على العلاقة التبادلية بين توفر بدائل العمل الداخلية والخارجية فيقدر توافر فرص عمل داخلية عن طريق التنقلات أو التحويل بين فروع الشركة الأم بقدر توافر درجة رضا والتزام واستغراق لدى المدير المغترب والعكس صحيح، وفى حالة عدم جاذبية الفرص الداخلية ستزداد معدلات الدوران الخارجية بسبب عدم الرضا عن سياسات الشركة الأم.

وفى ضوء التحليل السابق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع والعشرون: توجد علاقة إيجابية بين السلوك البحثى عن الوظائف ومعدل الدوران الداخلى والخارجى للمدير المغترب.

١٤- استنتاجات وتحليل الباحث

إن هذا الإطار التفسيرى الذى يتسم بدرجة عالية من الشمولية والترتيب المرحلى لمسببات أو محددات دوران عمل المديرين المغتربين يسد فجوة بحثية تعالج النظرية الجزئية فى معالجة مشكلة دوران المغتربين كما يفرض هذا الإطار كل الاحتمالات التى قد تقود إلى رحيل أو عدم بقاء المغترب فى الدولة المضيفة، وبتحليل عكسى أيضاً يقدم الإطار التفسيرى كل الاحتمالات التى تدفع المغترب للبقاء وتقلل من معدل دورانه حيث لم يغفل الإطار المتغيرات الوظيفية والفردية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة حاكمة تداخلت معها متغيرات وسيطة كثيرة لها إسهام

واضح فى تفسير ظاهرة دوران المغترب مثل الوضع العائلى ووضوح المسار الوظيفى والانطباعات عن الشركة الأم.

ومما لاشك فيه أن التشابك أو التداخل التأثيرى بين المتغيرات المستقلة الحاكمة والمتغيرات الوسيطة قد ألقى بتأثيرات تبادلية تمثلت فى صياغة درجة تكيف مع الثقافة المضيفة ومع العمل الخارجى ومع خصائص الدولة المضيفة ليشكل كل هذا النسيج التفاعلى إطاراً يتحرك المغترب بداخله وتتشكل فى ضوءه نواياه للبقاء أو الرحيل فى ضوء تواجده فرص أو بدائل عمل داخلية أم خارجية تشكل بالتالى منهجيته أو أسلوبه البحثى عن وظائف بديله، فإذا أسفرت عملية البحث عن جاذبية فرص التنقل الداخلى بين فروع الشركة كفى الله المغترب شر البحث عن فرص خارج الشركة وبالتالي قلت معدلات دورانه الخارجى وزادت احتمالية بقاءه ورضائه عن الشركة.

وبهذا العرض المختصر للإطار التفسيرى لمعدل دوران المغترب نجد إطاراً يمثل سيناريو متكامل يفسر عملية الدوران.

وفى النهاية يهمننا أن تخرج ببعض الاستنتاجات أو الدلالات الإدارية والبحثية ومنها:

(١) التأكيد على ضرورة وأهمية برامج تهيئة وتدريب المديرين قبل العمل بالخارج حيث ستساعد هذه البرامج على تقليل درجة الغموض فيما يتعلق بخصائص الوظيفة وخصائص المنظمة، كما ستؤثر إيجابياً على الخصائص الفردية للمدير المغترب.

(٢) أن هذه النظرة الشمولية فى تفسير ظاهرة دوران المغترب تستدعى التفكير فى وضع استراتيجيات فعالة من شأنها العمل على تقليل معدل دوران المغترب على أن تشمل هذه الاستراتيجيات الإدارية جوانب تخص وظائف المغتربين والفروع التى يعملون بها وكذلك وضع استراتيجيات تتلاءم مع سمات وخصائص المغترب الشخصية وطموحاته وتوقعاته.

(٣) على الشركات المتعددة الجنسيات أن تفرق بين ما إذا كان دوران المغترب اختيارياً أم إجبارياً وذلك في ضوء حركية الدوران (داخلي أم خارجي) وبالتالي عليها استقراء ودراسة أسباب الدوران في ضوء حركيته للوقوف على أوجه القصور في حالة تزايد الحركية الخارجية أو الداخلية لارتباط أوجه القصور بسياسات واستراتيجيات العمل بالشركة كذلك بميول واتجاهات المديرين المغتربين.

(٤) على إدارة الشركات المتعددة الجنسيات أن تضع من ضمن أهدافها التركيز على التواجد بالخارج لفترات طويلة حفاظاً على مصالحها وبقائها ومن ثم فإنها مطالبة بتشجيع وإجراء أبحاثها على العمل أو البقاء بالخارج ضماناً لتنفيذ سياساتها في البقاء الخارجي، ولهذا فإن هناك حاجة ملحة لتنمية وتطوير المسارات الوظيفية المتعلقة بالعمل الخارجي ودراسة المشاكل التي تؤثر سلباً على هذا الجانب الحيوي الذي يصون مصالحها وإستمراريتها في ظل تحديات العولمة وتداعياتها.

(٥) هذا الإطار التفسيري الذي يتسم بالشمولية قد يفتح شهية الباحثين للتناول المفصل لبعض أبعاد هذا الإطار كما يمكن استخدام هذا الإطار التفسيري لدراسة معدل الدوران أيضاً على المستوى المحلي.

(٦) يوجه الإطار التفسيري نظر الباحثين ناحية الاهتمام بأثر الثقافة أو المنظور الثقافي على النظريات أو الممارسات الإدارية المختلفة وهذا البعد مازال يعاني من نقص كبير في المجال البحثي.

المراجع

- زناتى، محمد ربيع (١٩٨٩)، "العوامل المؤثرة على تكيف المدير الأجنبي فى مصر"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثانى، العدد الثانى.

- (١٩٩٩)، "العوامل المؤثرة على تكيف العائد للوطن"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثانى.