

## گزینش برای انتصابات بین المللی

### چکیده:

گزینش افراد برای انتصابات بین المللی بطور مشخص به چالش کشیده شده است چرا که حوزه محتوایی ارزیابی کاندیداها بجای تلاش برای پیش بینی توانایی ایفای وظایف معین در شغل یا بطور کلی تر عناصر عنوان شده در شرح شغلی فنی عمدتاً بر محتوای شغلی تمرکز دارد. سیستم های گزینش برای انتصابات بین المللی بجای مشاغل فنی که از متصدیان خواسته می شود و در بسیاری موارد تاکنون ارزیابی شده اند و یا فرض شده است که در سطح قابل قبولی از صلاحیت قرار دارند بر پیش بینی محیطی که در آن متصدیان لازم است به طور موثری کارکنند متمرکز هستند. بنا براین بر خلاف پیش بینی کننده های موفقیت در زمینه بومی که در آن دانش، مهارت ها و توانایی ها ممکن است استراتژی گزینش را تعیین کند، عوامل روانی و شخصیتی فراوانی از جمله ویژگی های شخصیتی، سلاست زبانی و تجربیات بین المللی در افزایش موفقیت مامور بین المللی موثر است. این مقاله بر پیش بینی کننده هایی که بر نتیجه انتصابات بین المللی تاثیر می گذارد و رویه های منحصر بفردی که در گزینش برای انتصابات بین المللی می تواند بکار گرفته شود متمرکز است. بعلاوه این مقاله در مورد چالش های عملی اجرای پیشنهادات گزینش مامورین بین المللی بحث می کند.

با قبول این که افراد درون سازمان هستند که تولیدات را ابداع کرده و توسعه می دهند، خدمات، بازار و فروش را برای عموم فراهم می کنند، تصمیم می گیرند، پیشنهاد ارائه می کنند، برنامه های استراتژیک را اجرا می کنند، مدیریت موثر و کارآمد استعدادهای انسان منبع مهم تفاوت های رقابتی است که برای موفقیت سازمان حیاتی است (Caligiuri & Tarique, ۲۰۰۹). برای دهه ها ما این اعتقاد را که افراد فضای کاری را می سازند پذیرفته ایم در ابتدا ما تعریف ساده ای از فضای کاری داشتیم در سالهای اخیر که فضای کاری از نظر جغرافیایی تنوع یافته ابتدا از شهری به شهر دیگر و هم اکنون استانها، مناطق و کشورها را پوشش می دهد. امروزه پراکندگی مکانی که در آن شرکتها تجارت می کنند و اقتصاد جهانی محیط پیچیده تر و پویاتری خلق کرده که در آن شرکتها و موسسات استعدادهای انسانی خود را مدیریت کرده، گسترش داده و تحت تاثیر قرار می دهند. بطور مشخص یافتن، توسعه دادن و آرایش استعداد فرهنگی

چالش جهانی مشخصی برای شرکتها شده است. امروزه نگرانی درباره این که برای پر کردن مناصب رهبری افرادی که به لحاظ فرهنگی کارآمد باشند ممکن است کافی نباشند جدی است. زمانی که بیش از هزار نفر از پنجاه کشور در دهمین ارزیابی جهانی سالانه مدیران ارشد در PriceWaterhouseCooper گرد آمدند مدیریت فرهنگ های گوناگون یکی از نگرانی های عمده بود که آنها بدان اشاره کردند. تعداد قابل توجهی در PriceWaterhouseCooper اشاره کردند که سازمان آنها بوسیله موانع فرهنگی مانند پیامد های فرهنگی، تعارضات، نیاز های در تعارض با مقررات، ارزش های غیر منتظره، مخالفت های ذینفعان و رهبری ناشایست برای مدیریت این پیچیدگی های فرهنگی به چالش کشیده شده است. این نیاز به افرادی با صلاحیت های بیشتر بین فرهنگی با این حقیقت که امروزه بیش از همیشه از سوداگران خواسته می شود تا نه فقط بین فرهنگی کار کنند بلکه به کشورهای میزبان بعنوان نمایندگان بین المللی جابجا شوند تشدید شده است. نمایندگان بین المللی شهروندان یک کشور هستند که بوسیله یک سازمان برای کار و زندگی به کشور دیگری فرستاده شده اند. بر طبق بررسی گرایش جهانی به جابجایی که بوسیله ی سرویس جهانی جابجایی GMAC هدایت شده ۶۷٪ شرکتها ازدیاد نمایندگان بین المللی خود را گزارش کرده اند. که با ۳۱٪ در سال ۲۰۰۴ قابل مقایسه است. بعلاوه ۶۸٪ این شرکتها گفته اند که رشد بیشتری در سال جاری پیش بینی می کنند. پیدا کردن و انتخاب مناسب ترین مامورین بین المللی کار پیچیده ایست اما در موفقیت آینده شرکت های چند ملیتی بسیار مهم است. (Scullion & Collings, ۲۰۰۶). در واقع انتخاب برای کار بین المللی از آنجا شروع می شود که دیگر سیستم ها بر افرادی که شایستگی های اثبات شده ای در مورد کار در نظر گرفته شده دارند متوقف می شوند. در اصل انتخاب بین المللی ماموران تلاش می کند گروهی از افراد واجد صلاحیت را در نظر گرفته و تعیین کنند چه کسی می تواند بطور کارآمد با چالش های ذاتی کار کردن با افراد، گروه ها و سازمانهایی که ممکن است بطور متفاوتی کار کنند سر و کار داشته باشد. هر فرد با سابقه موفقیت حرفه ای در محتوای بومی آنچه را که برای موفقیت در زمینه بین المللی نیاز است نخواهد داشت. حتی اگر کار مشابهی با عنوان مشابه انجام داده باشد. یافته های تحقیقات گذشته نشان می دهد فاکتورهای روانشناسانه و داده های زیستی بسیاری شامل ویژگی های شخصیتی، مهارتهای زبانی و تجربه بین المللی برای سازگاری و عملکرد نماینده بین المللی حائز اهمیت هستند. و باید در یک سیستم انتخاب مامورین بین المللی به حساب آورده شوند. راهی که در آن انتخاب انجام شده ممکن است بواسطه در نظر گرفتن دامنه وسیع تری از متغیرهای انتخاب در روش های سنتی که در رابطه با محتوای داخلی بنا نهاده شده اند تغییر کند. بعنوان مثال خود گزینی با فرض اهمیت پیش بینی کننده های مرتبط با خانواده موفقیت مامورین بین المللی ممکن است مناسب تر

باشد. بطور مشابه آنجا که گرایش به سمت جمعیت های متنوع است، تجربه با اشخاصی از فرهنگ های متفاوت و راحتی با نداشتن تبحر کامل در زبان میزبان ممکن است بطور مماسی با موفقیت در یک کار داخلی مرتبط باشد. این عوامل اغلب بعنوان عوامل ضروری در موفقیت انتصابات خارجی اشار شده اند. در این مقاله می کوشیم تا ضمن بررسی ادبیات انتخاب ماموران خارجی عرصه های جدیدی از تحقیق را ارائه کنیم. این مقاله در سه بخش سازماندهی شده است. بخش اول بر پیش بینی های که بر پیامد انتصابات بین المللی تاثیر می گذارد متمرکز است، بخش دوم درباره تکنیک های انتخابی که می توانند در انتخاب برای انتصابات بین المللی بکار گرفته شوند بحث می کند. در بخش سوم مقاله با بحث دربار چالش های کاربردی مرتبط با اجرای سیستم های انتخاب برای انتصابات بین المللی به پایان می رسد.

## **۱. پیش بینی کننده های موفقیت در نظر گرفته شده در سیستم های انتخاب برای انتصابات بین المللی**

محققان مدیریت ماموران خارجی معیارهای متنوعی را برای آزمودن موفقیت های ماموران خارجی در ماموریت از قبیل سازش بین فرهنگی، ایفای شغل، تکمیل ماموریت خارجی، تعهدات سازمانی، صلاحیت های بین فرهنگی مانند انعطاف فرهنگی و فهم فرهنگی در نظر گرفته اند. همچنانکه بیشتر اشاره شد. برخی مطالعات نشان دادند که موفقیت یک ماموران خارجی در ماموریت خارجی در کشور جدید تا حدود زیادی با سازش بین فرهنگی او با فرهنگ جدیدی تعیین می شود (Mendenhall, Kuhlmann, Stahl, & Osland, ۲۰۰۲). تمرکز بر سازش بین فرهنگی بعنوان معیاری برای موفقیت ماموران خارجی در ماموریت خارجی از ابتدای ۱۹۸۰ در ادبیات رایج شد، زمانی که Thung در ۱۹۸۱ متوجه شد ناتوانی یک مامور خارجی در سازش با زندگی در کشور میزبان یکی از رایج ترین دلایل شکست ماموریت هاست. سازش بین فرهنگی زمانی که انتخاب مورد نظر سازش (آسودگی روانی زندگی و کار در کشوری دیگر) را برای همه ی ماموران خارجی مهم می پندارد، متغیر وابسته مهمی در نظر گرفته می شود. بعضی محققان (Cui & Cui, ۱۹۹۲) پیشنهاد می کنند تمایز بین سازش بین فرهنگی از دیگر مقیاس های موفقیت ماموران خارجی در ماموریت از قبیل خاتمه پیش از ماموریت موفقیت و ایفای شغل مهم است. برای مثال تحقیق Cui & Cui (۱۹۹۲) نشان می دهد سازش بین فرهنگی و ایفای موثر شغل تا حد زیادی همبستگی دارند. اما هم ارز نیستند. سازش بین فرهنگی بعنوان فرآیندی که در آن ماموران خارجی از لحاظ روانی نسبت به وضایف شغلی ماموریت خارجی آسوده می شود در نظر گرفته می شود (Black, Mendenhall, & Oddou, ۱۹۹۱). سطح سازش بین فرهنگی ماموران خارجی سطح عملکرد او را تعیین می کند (Caligiuri, ۱۹۹۷). Kraimer & Wayne, ۲۰۰۴). برخی مطالعات سازش بین فرهنگی را با اتمام بیش از موعد ماموریت

مرتبط کرده اند. برخی پیشنهاد می کنند سازش بین فرهنگی می تواند پیش بینی کننده اتمام بیش از موعد ماموریت باشد. اتمام بیش از موعد ماموریت بصورت بازگشت ماموران خارجی به موطن بیش از تکمیل دوره کامل ماموریت تعریف شده است. و بعنوان اساسی ترین مقیاس رفتاری برای سنجش موفقیت ماموران خارجی در ماموریت در نظر گرفته می شود (Caligiuri, ۱۹۹۷; Kraimer & Wayne, ۲۰۰۴). مطالعات Caligiuri ارتباط معکوسی میان سازش بین فرهنگی کلی و تمایل برای پایان ماموریت یافته اند. Kraimer و Wayne نیز کشف کردند ارتباط مستقیمی بین سازش بین فرهنگی و تمایل برای پایان دوره ماموریت وجود دارد. اگر چه بصورت تئوریک می توان استدلال کرد که باقی ماندن در ماموریت ماموران خارجی که با محیط شان سازش یافته اند محتمل تر است اما این معیار باید با احتیاط استفاده شود. با توجه به این که معیار اتمام بیش از موعد می تواند در لوای دیگر عوامل مداخله کننده مانند نارضایت شغلی، نامشخص بودن طول دوره ماموریت، صرف نظر کردن سازمان از بازار و انتقال دادن ماموران خارجی قرار گیرد. در متاآنالیز پیامدهای سازش ماموران خارجی یافته ها نشان می دهد سازش ماموران بین المللی می تواند رضایت شغلی بیشتر، تنش کمتر و تعهد سازمانی بالاتری را به همراه داشته باشد. متاآنالیزی دیگر عملکرد ماموران خارجی را بعنوان متغیر وابسته در نظر گرفته است. توجه به این متاآنالیز و بطور کلی ادبیات مدیریت ماموران خارجی سه نوع ویژگی فردی را بعنوان پیش بینی کننده سازش بین فرهنگی و عملکرد که می بایست در سیستم انتخاب برای انتصابات بین المللی در نظر گرفته شود نشان می دهد (Mol et al., ۲۰۰۵). آنها شامل چندین متغیر شخصیتی رایج، مهارتهای زبانی و تجربه های قبلی زندگی در کشور دیگر هستند.

## ۱.۱. خصوصیات شخصیتی بعنوان پیش بینی کننده

تحقیقات گسترده نشان می دهد ماموران بین المللی سازگار و با عملکرد بالا در ویژگی های شخصیتی مشخصی مشترکند. خصوصیات شخصیتی مشخصی توانایی انجام ماموریت بین المللی را نشان می دهد. (۱) یادگیری هنجارهای فرهنگ جدید (۲) آغاز تماس با شهروندان کشور میزبان (۳) جمع آوری اطلاعات فرهنگی (۴) تلاش بیشتر در رابطه با ابهامات محیط جدید که همگی برای موفقیت بین المللی مامور مهم هستند. یک متا آنالیز که شخصیت را بعنوان پیش بینی کننده عملکرد ماموران خارجی می آزماید نشان می دهد برونگرایی، ثبات احساسی، سازگاری و هوشیاری پیش بینی کننده عملکرد ماموران خارجی هستند (Mol et al., ۲۰۰۵). این آنالیز همچنین حساسیت فرهنگی و مهارتهای زبانی محلی را بعنوان پیش بینی کننده دریافته است. در میان ادبیات تحقیقی شخصیت، پنج عامل بعنوان نوع شناسی یا رده بندی برای طبقه

بندی انبوه خصوصیات شخصیتی شناسایی شد (Digman, ۱۹۹۰; Goldberg, ۱۹۹۲, ۱۹۹۳; McCrae & John, ۱۹۹۲; Costa, ۱۹۸۷, ۱۹۸۹; McCrae & John, ۱۹۹۲).

این مجموعه از خصوصیات شخصیتی که "پنج بزرگ" نامگذاری شده است شامل (۱) برونگرایی (۲) سازگاری (۳) وظیفه شناسی (۴) ثبات احساسی (۵) گشودگی یا قوه درک می باشد. اینها با موفقیت ماموران خارجی و موفقیت های گسترده تر در مشاغل متنوع که در موطن و فرهنگهای دیگر ایفا می شوند مرتبط می باشند. هر یک از پنج خصوصیت شخصیتی عمده بطور منحصر بفردی با موفقیت بین المللی مامور مرتبط است (Caligiuri, ۲۰۰۰a,b; Ones & Viswesvaran, ۱۹۹۷, ۱۹۹۹; Shaffer et al., ۲۰۰۶).

و به دلایل مختلف باید در سیستم انتخاب ماموران بین المللی بحساب آورده شود. برای مثال کارکنانی که به لحاظ وظیفه شناسی در سطح بالایی قرار دارند بیشتر می خواهند رهبر باشند، نزد دیگران منزلت بیابند، ترفیع بگیرند و حقوق بیشتری دریافت کنند، که همگی شاخص های روشنی از سازش و عملکرد موفق هستند. مطالعات در یک زمینه داخلی در ایالات متحده رابطه مستقیمی میان وظیفه شناسی و بازدهی کار نشان می دهد. بطور گسترده تر پنج بزرگ مکررا نشان داده اند با بسیاری نتایج مهم سازمانی مرتبط اند. ارتباط متغیرهای شخصیت با انگیزش کار تفاوت های جالبی میان توانایی های شناختی (آنچه فرد می تواند انجام دهد) در مقابل شخصیت (آنچه فرد می خواهد انجام دهد) ترسیم می کند و هر دو را برای پیش بینی عملکرد مهم می داند، و ثابت می کند نمود وظیفه شناسی و قابلیت اطمینان به توجه بستگی دارد. این یافته ها و دیگر یافته ها برای ذیحق دانستن ارزیابی شخصیت بعنوان یک شاخص مهم ایفای شغل استفاده شده است. از لحاظ آنکه انگیزش پیش ماده ی عملکردی موفق باشد Iles و Judge در متاآنالیزشان رابطه محکمی میان انگیزش و متغیرهای شخصیت نشان داده اند. در این زمینه شواهد گسترده ای وجود دارد که سنجش شخصیت می تواند در شناسایی باانگیزه ترین افراد و در نتیجه انتخاب افرادی مستعد برای موفقیت کمک کند. سر انجام در زمینه ی پیش بینی رهبری Hagan و (۱۹۹۴) Curphey و (۲۰۰۲) Judge, Bono, Iles, Gerhardt ارتباط محکمی میان پنج بعد بزرگ شخصیت و کارایی رهبر ثابت کرده اند. تمامی این یافته ها به تمایل مجدد به استفاده از شخصیت بعنوان پیش بینی کننده عملکرد و در نظر گرفتن شخصیت در مدل های انتخاب برای تمامی انواع کارکنان از مدیران ارشد گرفته تا پرسنل امنیت عمومی منجر می شود (Cascio, Jacobs and Silva, ۲۰۰۹). بسیاری از این یافته ها به مفهوم انتصابات بین المللی تعمیم یافته است. در یک متاآنالیز جدید estimated true population effect size برای ارتباط میان وظیفه شناسی و موفقیت بین المللی مامور مثبت است ( $p=.۱۷$ ). در موقعیت های تصمیم گیری که چندین کاندیدا برای هر مقام وجود دارد این همبستگی می تواند منفعت بسیاری داشته باشد.

خصوصیات شخصیتی مرتبط با مهارت‌های ارتباطی (برونگرایی و سازگاری) ماموران بین‌المللی را قادر می‌سازد ارتباط میان فردی قوی‌تری با ملت‌های میزبان، دیگر ماموران بین‌المللی و کسانی که خارج از فضای کار قرار دارند اما برای موفقیت در کار حیاتی‌اند (مشتریان و خریداران) برقرار سازند. در متاآنالیز ارتباط مستقیمی میان مهارت‌های ارتباطی و سازگاری بین فرهنگی کشف کرده است. افراد برونگرا می‌توانند بطور موثرتری فرهنگ اجتماعی کشور میزبان را از طریق ارتباط با سکنه محل بیاموزند، و در نتیجه سازش بین فرهنگی بیشتری نشان می‌دهند. ماموران بین‌المللی با سازگاری بالاتر به تشریک‌های مساعی در رویارویی با تعارض‌ها و تلاش برای توافق دوجانبه مبادرت کرده و کمتر در پی رقابت می‌باشند. آنها سازگاری بین فرهنگی بیشتر و موفقیت بیشتری در مأموریت نشان می‌دهند. Mol و دیگران در متاآنالیزشان گزارش دادند  $\text{estimated true population effect size}$  برای ارتباط میان موفقیت ماموران بین‌المللی و برونگرایی مثبت است ( $p=.17$ ). نتیجه مشابهی بین موفقیت ماموران بین‌المللی و سازگاری کشف شد ( $p=.11$ ). ثبات احساسی نیز در موفقیت ماموران بین‌المللی مهم است. ثبات عاطفی ابزاری برای ارزیابی مکانیسم سازگاری فراگیری می‌باشد که انسان‌ها را قادر به فائق آمدن بر تنش‌ها در محیط‌شان می‌کند. با قبول این که استرس با زندگی و کار در یک محیط جدید مبهم و ناآشنا مرتبط است، ثبات عاطفی خصوصیت شخصیتی مهمی برای سازگاری ماموران بین‌المللی در کشور میزبان و به پایان رساندن یک مأموریت بین‌المللی است. متاآنالیز Mol و دیگران گزارش می‌کند  $\text{estimated true population effect size}$  برای ارتباط میان ثبات عاطفی و موفقیت بین‌المللی ماموران مثبت است ( $p=.10$ ). بطور حسی به نظر می‌رسد مهمترین خصوصیت شخصیتی مرتبط با موفقیت بین‌المللی ماموران گشودگی باشد. برای یک مامور بین‌المللی ارزیابی صحیح محیط اجتماعی با فرض این که کشور میزبان ممکن است نشانه‌های اجتماعی مبهم یا بسیار کمی را در دستیابی به بینش پیرامون انتظارات فرهنگی فراهم آورد، پیچیده است (Caligiuri & Day, ۲۰۰۰). ماموران بین‌المللی موفق برای درک و تفسیر درست فرهنگ میزبان می‌بایست پیچیدگی شناختی، گشودگی و فراست داشته باشند (Caligiuri, Jacobs, & Farr, ۲۰۰۰; Dinges, ۱۹۸۳; Finney & Von Glinow, ۱۹۸۸; Ones & Viswesvaran, ۱۹۹۷). گشودگی می‌بایست با موفقیت ماموران بین‌المللی مرتبط باشد چرا که افرادی با گشودگی زیاد کمتر دارای عقاید سفت و سختی درباره رفتار ضمنی مناسب و نامناسب هستند و برای پذیرش فرهنگ جدید شانس بیشتری دارند. متاآنالیز Mol و دیگران گزارش می‌کند  $\text{estimated true population effect size}$  برای ارتباط میان گشودگی و موفقیت ماموران بین‌المللی مثبت است. اگرچه این ارتباط محکم نبود و دامنه اطمینان شامل صفر می‌شد. نویسندگان یادآوری می‌کنند پشتیبانی میانه‌ای برای ارتباط گشودگی یافت

شد ( $p=.608$ )، که مطابق با دیگر تحقیقات است. برای مثال Calliguri پشتیبانی میانه ای برای ارتباط گشودگی بعنوان خصوصیت شخصیتی مرتبط با سازگاری یافته است. بطوری که ارتباط بیشتر با شهروندان کشور میزبان وقتی فرد صفت شخصیتی گشودگی را دارا باشد بطور مستقیم با سازش بین فرهنگی مرتبط است. بعلاوه Mol و دیگران رابطه مستقیمی میان عملکرد مامور بین المللی و حساسیت فرهنگی یافته اند ( $r=.24$ ). اگرچه ارزیابی گشودگی که بطور سنتی انجام شده بطور گسترده ای بر همبستگی مشخص میان گشودگی و حساسیت فرهنگی متمرکز بوده در زمینه انتخاب برای انتصابات بین المللی مناسب تر است. در مجموع این خصوصیات شخصیتی از تایید تجربی برخوردارند و باید در سیستم انتخابی که برای پیش بینی موفقیت در انتصابات بین المللی طراحی شده به حساب آورده شوند (Van Vianen et al., 2005). لازم است یادآوری کنیم این نوع ارزیابی کارکنان افرادی که سازش خوبی در زمینه ی بین فرهنگی دارند پیش بینی می کند. اگرچه این ارزیابی موفقیت در وظایف شغلی واقعی را پیش بینی نمی کند. این همان جایی است که ما عزیمت از موقعیت انتخاب سنتی و حرکت به سمت یک فرایند متوالی تر را می بینیم. در بسیاری حالات این کار با روش تناسب شخص- محیط تناسب بیشتری دارد، آنجا که ما سعی می کنیم گروهی از افراد را که تاکنون برای انجام شغل مستعد تشخیص داده ایم دسته بندی کرده و از میان آنها تعداد کمی را که تناسب بیشتری با شغل دارند با توجه به خصوصیات شغلی فراتر از وظایف شغلی ساده تشخیص دهیم. این کار به تناسب شخص- شغل و تناسب شخص- سازمان نیز گسترش داده شده است. و بعنوان روشی معتبر برای انتخاب در کار Cable و Judge نشان داده شده است. در این زمینه انتخاب ماموران بین المللی می تواند بعنوان یک فرآیند چند مرحله ای دیده شود که شاید مهمترین مرحله آن مرحله ای باشد که در آن فراتر از آن چه که شخص از نظر فنی کار را خوب انجام می دهد به این توجه می شود که شخص چقدر از نظر فرهنگی تناسب خواهد داشت. محققان اغلب عنوان می کنند که طبقات مختلفی از انتصابات بین المللی وجود دارد. Hays در یکی از نخستین مطالعاتی که برای بررسی انواع مختلف انتصابات صورت گرفت میان (۱) تجدید کننده ساختار (کسی که در یک زیر مجموعه تابعه خارجی می سازد، یک ساختار مشابه ساختاری در جای دیگری از شرکت مانند یک چارچوب بازار یابی یا یک سیستم تولید) (۲) مشک گشا (با وظیفه ی تحلیل و رفع مسائل عملیاتی مشخص) (۳) عناصر عملیاتی (که بعنوان یک عنصر فعال در یک ساختار عملیاتی موجود ایفای نقش می کند) و (۴) رییس هیئت مدیره (کسی که تمام عملیات خارجی را اداره و سرپرستی می کند) تمایز قائل شد. Galbraith و Edstrom (۱۹۷۷) پیشنهاد می کنند انتصابات بین المللی می تواند بر مبنای مقاصد اولیه شان گروه بندی شوند: برای پر کردن پست ها، برای توسعه و پرورش مدیران و برای گسترش سازمان Hazing دریافته است انتصابات

بین المللی بر مبنای مقدار کنترلی که بوسیله مامور نیاز است طبقه بندی شود و طبقه بندی دیگری پیشنهاد داده است: خرسها (کنترل شخصی مستقیم)، زنبورها (کنترل از طریق اجتماعی کردن و ارزشهای مشترک) و عنکبوتها (کنترل از طریق ارتباطات غیر رسمی)

بتازگی Calliguri چهار طبقه انتصاب پیشنهاد نموده است (۱) فنی (۲) وظیفه ای - تاکتیکی (۳) توسعه ای / پتانسیل بالا (۴) استراتژیک / اجرایی

همچنانکه در بالا اشاره شده است تمامی انتصابات مشابه نیستند. در زمینه انتخاب ماموران خارجی لازم است یادآوری شود هر سطح مستقل خصوصیات شخصیتی ممکن است مشروط به انتصاب بین المللی مطرح شده باشد. برای مثال مقدار بایسته مهارت‌های ارتباطی ممکن است برای تمامی انتصابات بین المللی مهم باشد، اما برای مدیران ارشد که می بایست با شهروندان کشور میزبان ارتباط برقرار کرده آنها را متقاعد و بر آنها تاثیر بگذارند در مقایسه با ماموران فنی که ممکن است با شهروندان میزبان بیشتر در مورد سیستم های کامپیوتری یا تجهیزات تعامل داشته باشند مهمتر است. بطور مشابه برای سازگاری هم یک بازده نزولی وجود دارد. سطح سازگاری پایین با سطح پایین مدیریت و سازش با تعارض توأم می شود. اگرچه سازگاری بسیار زیاد ممکن است توسط شهروندان میزبان به عنوان شخصی که اعتقاد راسخ واقعی ندارد و یا در پافشاری بر موضوعات اصلی قاصر است تعبیر شود. بطور آشکار رابطه میان متغیرهای شخصیت و موفقیت در ماموریت بین المللی برای مشاغل و فرهنگ های مشخص می بایست بیشتر بررسی شود. سرانجام لازم است یادآوری کنیم علاوه بر پنج خصوصیت شخصیتی عمده چندین روش دیگر مانند: پرسشنامه شخصیت چند فرهنگی، بررسی آمادگی بین فرهنگی، پرسشنامه رشد بین فرهنگی و پرسشنامه شایستگی بین فرهنگی نیز معتبر بوده و مخصوصا برای ارزیابی قابلیت سازگاری بین فرهنگی مد نظر می باشند

## ۱,۲. مهارت‌های زبانی بعنوان پیش بینی کننده

محققان بسیاری به رابطه میان مهارت‌های زبانی و موفقیت مامور بین المللی اشاره کرده اند. نتایج دو مطالعه ی متاآنالیز جدید (Mol et al., ۲۰۰۵; Bhaskar-Shrinivas et al., ۲۰۰۵) نشان می دهد قابلیت درک زبان محلی بعنوان پیش بینی کننده مثبت موفقیت مامور بین المللی است. به عقیده (Mol ۲۰۰۵) ممکن است تحقیقات بیشتری بر روی تعدیل کننده این ارتباط نیاز باشد (p. ۶۰۹). برای مثال برخی از محققان اظهار می کنند ممکن است سلاست زبانی تاثیری تعاملی داشته باشد (Shaffer et al., ۱۹۹۹). تفاوت‌های فردی مانند گشودگی ممکن است در تعامل با سلاست زبانی بتواند تاثیر مثبتی در موفقیت بین المللی مامور داشته باشند (Cui & Van den Berg, ۱۹۹۱). به عبارت دیگر فرد می تواند زبان کشور میزبان را با سلاست



صحبت کرده و نحوه ی رفتار صحیح را بداند و در عین حال تنها بطور سطحی در فرهنگ کشور میزبان غوطه ور باشد (Cui & Van den Berg, ۱۹۹۱). از آنجا که صحیح بودن عکس این قضیه می بایست مشکل باشد (که فرد بتواند بدون مهارت های زبانی در فرهنگ میزبان غوطه ور شود)، مهارت های زبانی پایه می بایست هر چند به مقدار کم بعنوان پیش بینی کننده ی بالقوه ی موفقیت در نظر گرفته شود. دست کم می باید تلاشی برای انتخاب ماموران بین المللی واجد شرایط با مهارت های زبانی هنگامی که برای برخی سمت ها مهارت های زبانی نسبت به برخی دیگر حیاتی تر باشد صورت گیرد. یکبار دیگر لازمست یادآوری کنیم رابطه ای وجود دارد اما تحقیقات بعدی ماهیت آنرا کشف می کند. ممکن است این رابطه ضروری بوده اما کافی نباشد یا این که رابطه مجانبی است و در برخی نقاط مهارت بیشتر خیلی بهتر نیست، متناسب با نوع ارتباط می بایست تصمیم متفاوتی گرفت.

### ۱-۳- تجربیات بین المللی بعنوان پیش بینی کننده شرح حال

تحقیقات نشان می دهد تجربیات بین المللی قبلی می تواند ایفای نقش و کار کردن بطور موثر را در یک کشور میزبان تسهیل کند (Spreitzer, ۲۰۰۲; Selmer ۲۰۰۲; Takeuchi, Tesluk, Yun, & Lepak, ۲۰۰۵). یک مثال آن مطالعه ی (Takeuchi et al., ۲۰۰۵) است که تاثیر تجربیات گذشته بین المللی و تجربیات جاری بین المللی را بر سازش بین فرهنگی در میان سایر موارد بررسی می کند. بر مبنای مطالعه ی ۲۴۳ مامور بین المللی و سرپرستان آنها، او تاثیر تعدیلی منحصر بفرد تجربیات بین المللی گذشته را بر ارتباط میان ماموریت جاری و سازگاری عمومی و همچنین سازگاری در خصوص شغل یافت. نتایج متاآنالیز (Bhaskar-Shrinivas et al.'s ۲۰۰۵) نشان می دهد تجربیات بین المللی گذشته پیش بینی کننده مثبت سازش تعاملی و سازشکاری است. این مطالعه به این نتیجه ساده اشاره می کند که افرادی که در گذشته در فرهنگ دیگری در انتصاب شغلی بوده اند گرایش بیشتری برای سازش بهتر در انتصاب دارند. از منظر یادگیری ارتباط بیشتر ماموران بین المللی با ملتهای میزبان و فرهنگ میزبان سازگاری بین فرهنگی آنها را بیشتر می کند (Bochner, Hutnik, & Furnham, ۱۹۸۶; Bochner, ۱۹۸۱; Brislin, ۱۹۷۱; Mcleod, & Lin, ۱۹۷۱). بعنوان مثال تحقیقات نشان می دهد داشتن رابطه دوستانه با ملتهای میزبان توانایی ماموران بین المللی را برای یادگیری مهارت های اجتماعی و رفتاری که به لحاظ فرهنگی شایسته اند را افزایش می دهد (Searle & Ward, ۱۹۹۰). از این منظر تجربیات بیشتر با فرهنگ میزبان می بایست سازش بین فرهنگی بیشتری ایجاد کند. از طرف دیگر نظریه پردازان شناخت اجتماعی ادعا می کنند تجربیات خارجی قبلی با فرهنگ میزبان بطور مستقیم با سازشی که باعث می شود تجربیات، برای تقویت باورهای کلیشه ای یا پرورش انتظارات منفی و غیر واقع بینانه از فرهنگ خارجی بکار نرود،

مرتبط است. طرفداران شناخت اجتماعی اتفاق نظر دارند وقتی تجربیات، هنجارها، سنن و ارزشهای کشور میزبان را درست و واقعی معرفی کنند ارتباط مستقیمی میان سازش بین فرهنگی و تجربه خارجی وجود دارد. در این جا که موضوع درباره متغیرهای شخصیت است قسمت عمده کاری که در زمینه بین المللی شده است قرینه ی داخلی دارد. استفاده از اطلاعات شرح حال بعنوان پیش بینی کننده عملکرد برای دهه ها رو به فزونی بود. اطلاعات گذشته بعنوان پیش بینی کننده عملکرد از یک روش آماری ابتدایی برای درک رابطه ی میان اطلاعات گذشته پرسنل و کارایی در انجام کار سرچشمه می گیرد. تمرکز کار بر ملاک قرار دادن این ارتباط و استفاده از آن بعنوان اجزای سیستم انتخاب بود. کارهای بدیع (Owens & Mumford & Owens, ۱۹۸۲; Schoenfeldt, ۱۹۷۹). و دیگران کمک کرد تا اطلاعات شرح حال به گروه قابل قبولی از پیش بینی کننده های عملکرد شغل تبدیل شود. (Mael ۱۹۹۱) و (Guion ۱۹۹۸) کمک کردند تا روش ما برای توسعه استفاده از اطلاعات شرح حال بعنوان اجزای مدلهای پیش بینی پی ریزی شود.

## ۲- رویه های انتخاب برای سیستم های انتخاب مامور بین المللی

سه روش بهینه مهم در مورد انتخاب مامور بین المللی در متون تحقیقاتی وجود دارد (Caligiuri & Tarique, ۲۰۰۶). اولی استفاده از پیش نگری واقع بینانه برای انتصابات بین المللی است که کمک می کند انتظارات واقع گرایانه ای طی یا پیش از انتخاب داشته باشیم. دومی مفهوم خودگزینی است که کاندیدای بین المللی را قادر می سازد تصمیم بگیرد آیا انتصاب برای موقعیت شخصی، خانوادگی، مراحل کاری و غیره آنها صحیح است. سومی ارزیابی سنتی کاندیداست که می بایست شامل بسیاری از ابعادی باشد که در مراحل قبل شناختیم (شخصیت، مهارتهای زبانی و تجربیات گذشته) دوباره یادآوری می کنیم که در یک برنامه انتخاب سازمانی ساختار یافته این کار در فرآیند انتخاب پس از این اتفاق می افتد که کاندیداها از نظر فنی قادر به انجام کار تعیین شدند. هر یک از این سه رویه انتخاب در انتصابات بین المللی بطور مفصل تر در زیر آمده است.

### ۲-۱- پیش نگری واقع بینانه برای انتصابات بین المللی

نشان داده شده که تصورات قبلی و صحیح پیش از یک ماموریت بین المللی بطور عمده ای بر انتصابات بین المللی تاثیر می گذارد (Searle & Ward, ۱۹۹۰; Caligiuri & Phillips, ۲۰۰۳). مطالعاتی که انتظارات ماموران بین المللی را پیش از رفتن به خارج و تجربیات واقعی آنها را پس از جابجایی مقایسه کرده اند پیشنهاد می کند داشتن انتظارات معتدل می تواند سازش بین فرهنگی را تسهیل کند (Searle & Weissman & Furnham, ۱۹۸۷; Ward, ۱۹۹۰).

Caligiuri and Phillips کشف کردند فراهم کردن اطلاعات قبلی واقع بینانه پیش از ماموریت بین المللی علائق مامور را در ماموریت ممکن تغییر نمی دهد اما خود کارایی مامور را در ماموریت بین المللی افزایش می دهد، که این خود کارایی می تواند بر نتایج انتصاب بین المللی موثر باشد. هر دو تحقیق پیشنهاد می کنند به نفع شرکتهاست تا در مرحله انتخاب یا پیش از آن اطلاعاتی را برای کاندیدا فراهم کنند که آنها را در تصمیم گیری در مورد این که آیا انتصاب برای آنها درست و شایسته است و بدست آوردن انتظارات واقعی درباره ی یک ماموریت بین المللی یاری کند. بسیاری از شرکتها برنامه های پیش گزینی دارند که در آن کاندیدا های ماموریت بین المللی را با افرادی که از ماموریت برگشته اند جفت می کنند تا به ماموران بین المللی این فرصت را بدهند تا دریابند دیگران در شرایط مشابه چگونه به تجربه دست یافتند (Black et al., ۱۹۹۲; Tung, ۱۹۹۸).

یافته های Caligiuri and Phillips بعنوان مثال نشان می دهد اطلاعات قبلی واقع بینانه خود گردان نیز در کمک کردن به کاندیدا های ماموریت بین المللی در شکل دادن به درکی درست از انتصاب ممکن است بسیار موثر باشد. از آنجا که نشان داده شده است اطلاعات شغلی قبلی واقع بینانه برای موفقیت انتصابات بین المللی موثر است لازم است یادآوری کنیم که این یافته ها منطبق بر ادبیات گسترده تری در زمینه ی rjp (پیش نگری حقیقی شغل) می باشد. در مورد سودمندی کلی rjp می بایست محتاط بود چرا که عوامل محدود کننده ای برای آن وجود دارند.

## ۲-۲- خود گزینی

با فرض این که نمودار جمعیتی و موقعیت های شخصی کاندیدا های ماموریت بین المللی تغییر خواهد کرد، خود سنجی یا خود گزینی بعنوان روشی موثر برای به اشتراک گذاشتن ارزیابی های واقع بینانه به نحوی مناسب شناخته شد (Caligiuri & Phillips, ۲۰۰۳). بعنوان مثال یک فرد مجرد که برای یک ماموریت بین المللی کاندیداست نسبت به فردی متاهل و خانواده دار دارای دغدغه های متفاوتی است (Caligiuri, Hyland, Joshi, & Bross, ۱۹۹۸). خودسنجی بعنوان روش موثری شناخته شده چرا که کاندیداهای انتصاب بین المللی فعالانه تناسب خود را با شخصیت و سبک زندگی مقتضی برای انتصاب، خودسنجی می کنند (Caligiuri & Phillips, ۲۰۰۳). ابزارهای خود گزینی موثر، کاندیدا های ماموریت بین المللی را قادر می سازد از سه جنبه خود را نقادانه ارزیابی کنند (۱) خصوصیات شخصیتی فردی (۲) پیامدهای حرفه ای (۳) پیامدهای خانوادگی (دربردارنده ی پیامدهایی برای فرزندان و همسر)

رویه های خود گزینی بعنوان پیش نگری واقع بینانه شغل عمل کرده و به کارکنان کمک می کند تصمیم واقع بینانه و بصیرانه درباره ی یک ماموریت جهانی بگیرند (Caligiuri & Phillips, ۲۰۰۳). بسیاری از

شرکتها دریافته اند این روند خودگزینی می تواند ایجاد یک گروه کاندید از ماموران بین المللی بالقوه با احتمال بیشتری برای موفقیت را فراهم کند. این گروه از کاندیدا ها را می توان سازماندهی کرد تا به اطلاعات زیر دسترسی داشته باشند: میزان آمادگی کارکنان (چه وقت و در کدام کشور)، زبانی که کارمندان صحبت می کنند، کشوری که ترجیح می دهند، دانش فنی، مهارتها، توانایی ها، به همراه بسیاری از معیارهای شخصیتی که در بالا بحث شده است.

### ۳-۲- ارزیابی کاندیدا

زمانی که ملزومات یک انتصاب بین المللی مشخص گردید روش های بسیاری برای مبادرت به ارزیابی کارکنان وجود دارد. با این فرض که وضعیتی که ما اختیار کرده ایم این است که انتصابات بین المللی می بایست بر روی زمینه شغلی متمرکز گردد، اولین گامی که می بایست برداشته شود این است که باید گروهی از افراد را که از نظر فنی قادر به انجام کار هستند تشکیل داد. که می تواند از طریق پیش بینی کننده های مرسوم کارهای بخصوص (ارزیابی توانایی شناختی، تست دانش فنی)، یا بطور محتمل تری از طریق یک ارزیابی که از طریق مدیران یا سرپرستانی که هر یک از کاندیدا های بالقوه را می شناسند انجام شود. وقتی این مرحله به پایان رسید لازم است ملزومات را برحسب آنچه در زمینه ی شغلی اشاره کردیم مشخص کنیم. انتصابات خارجی به سطوح متفاوتی از ویژگی های وابسته نیاز خواهد داشت (بعنوان مثال: سلاست زبانی، گشودگی، همکاری، تجربیاتی با یک فرهنگ مشخص). بویژه تاکید بیشتر می بایست بر روی ویژگی های شخصیتی باشد (مانند معاشرت پذیری و گشودگی)، زمانی که یک کاندیدا برای یک انتصاب استراتژیک یا توسعه ای ارزیابی می شود در مقایسه با یک انتصاب بین المللی فنی به ارتباط بیشتری با شهروندان میزبان نیاز خواهد بود (Caligiuri & Tarique, ۲۰۰۶; Caligiuri ۲۰۰۰a,b).

در بهترین وضعیت یک ارزیابی کامل می تواند از طریق روش های مختلفی از روش های انتخاب رسمی اجرا شود: آزمون نوشتاری، مراکز ارزیابی، مصاحبه ها، مشاهدات رفتاری، ارزیابی بوسیله کسانی که با کاندیدا آشنا هستند. اگر چه بیشتر تحقیقات درباره این روشها نظر مساعدی دارند واقعیت این است که در بیشتر انتخابهای ماموران بین المللی از روشهای غیر رسمی استفاده می شود: توصیه سرپرستان بدون توجه به مزایای ساختاری که در پشت این توصیه هاست (Brewster & Harris, ۱۹۹۹). به دنبال روشهای بهتر دو وجه فرآیند انتخاب ماموران بین المللی نوید دهنده بوده اما تحقیقات بیشتری را طلب می کند. اولی که خیلی بهتر است بکار گرفتن کارکنان ابتدا- حتی قبل از آن که ماموریت بین المللی وجود داشته باشد است، کارکنان می توانند اثربخشی خود را برای ماموریت بهتر کنند وقتی از تصمیم گیری های آنها قبل از این که ماموریت بین المللی وجود داشته باشد استفاده شود (Caligiuri & Phillips, ۲۰۰۳). دومی که بهتر

است از آن آگاه بود روشهای موثر مشارکت دادن اعضای خانواده حتی المقدور از ابتدا در فرآیند انتخاب است. تحقیقات نشان می دهد هر یک از اعضای خانواده بطور مثبت یا منفی می تواند در انتصاب موثر باشد (Caligiuri, Hyland, & Joshi, ۱۹۹۸). بنابراین نباید تاثیر آنها در مرحله ارزیابی نادیده گرفته شود. پذیرفته شده که بهترین تصمیمات، تصمیمات دوجانبه در میان کارکنان، سازمان آنها و خانواده آنهاست. اگر چه بهترین راه برای انتخاب ماموران بین المللی شناخته شده اما اثر متقابل و پویایی که در میان کارکنان، خانواده ها و سازمانها کاملاً شناخته نشده تحقیقات بیشتری طلب می کند.

### ۳- چالش های عملی انتخاب ماموران بین المللی

اجرای سیستم انتخاب ماموران بین المللی بطور شگفت آوری بدون ساختار بوده و با هدفهای تجاری شرکتها متناقض است (Caligiuri & Colakoglu, ۲۰۰۷). چالش های گوناگونی که بر سیستم انتخاب ماموران بین المللی تاثیر می گذارد در زیر بررسی شده است. که شامل تاثیر عمده ی پیش بینی کننده های ناکارآمد موفقیت مامور بین المللی، تفاوت میان شرکتها در اولویت بندی گزینش برای انتصابات بین المللی و استفاده ی اندک از سیستم انتخاب برای انتصابات بین المللی است.

#### ۳-۱- پیش بینی کننده های ناکارآمد موفقیت مامور بین المللی

وقتی یک مامور بین المللی در کشوری دیگر ساکن می شود، ریشه های خود را بیرون کشیده و دوبار آنرا می کارد (از محیط فرهنگی مادری و راحت خود به فرهنگی که چندان با آن آشنا نیست جابجا می کند) (Sanchez, Spector & Cary, ۲۰۰۰, p. ۲). در این جابجایی تغییرات فاحشی بوسیله مامور بین المللی و تمامی اعضای خانواده او تجربه می شود همسر ممکن است بدلیل نقل مکان کار خود را رها کند، بچه ها ممکن است مدرسه شان را تغییر دهند و به مدرسه جدیدی با تغییرات فاحش اجتماعی و آموزشی وارد شوند. خانه ممکن است فروخته شود و یا به اجاره گذاشته شود و دوری از دارایی های با ارزش ممکن است منجر به استرس شود، اعضای خانواده ممکن است حامیان مانوس خود را از دست دهند. تحقیقات گذشته نشان می دهد مشخصات خانوادگی مامور بین المللی ( پیوستگی خانوادگی، ارتباطات، سازگاری و علاقه به جابجایی) با میزان سازش بین فرهنگی خانواده در کشور خارجی مرتبط است - و سازگاری خانواده، میانجی رابطه ی میان خصوصیات خانوادگی و سازگاری مامور برای کار در کشور میزبان است (Caligiuri, Hyland, Joshi et al., ۱۹۹۸). با فرض این که سازگاری بین فرهنگی خانواده بر سازگاری مامور برای کار در کشور میزبان موثر است، سیستم انتخاب می تواند ارزیابی اعضای خانواده را در خصوصیات خانوادگی چون پیوستگی، سازگاری و ارتباط شامل شود. خصوصیات خانوادگی اگر چه پیش بینی کننده ی معتبر موفقیت است، به طور کلی در سازمانها پذیرفته نشده است. بیشتر شرکتها تمایل

دارند به حریم خصوصی ماموران بین المللی شان احترام بگذارند. بنابراین تعداد کمی از شرکتها این خصوصیات خانوادگی را در سیستم های انتخاب برای انتصابات بین المللی بکار می برند. چه شرکتها ارزیابی خصوصیات خانوادگی را در نظر بگیرند یا نه نکته مهم در اینجا این است که فرآیند ارزیابی آمادگی خانواده برای ماموریت می بایست در نظر گرفته شود. سازمانها می بایست به افراد در ارزیابی صحیح و موثر متغیر های خانوادگی که برای موفقیت در انتصاب بین المللی تاثیر گذار است کمک کنند. برای هدایت تاثیراتی که خانواده می تواند بر نتایج انتصابات داشته باشد برنامه های هدایت سازمانی به همسران و فرزندان ماموران گسترش داده شده که شامل آموزش های زبانی و میان فرهنگی، هدایت، مساعدت در زمینه ی جابجایی و کاریابی برای همسران، عضویت در باشگاه های بین المللی و امثال آن می شود. این نوع برنامه می تواند موثر بوده و به نقل مکان از جایی به جای دیگر کمک کند. اینها باید بعنوان تسهیل کننده های سازگاری در نظر گرفته شود نه بعنوان جایگزینی برای ارزیابی آمادگی برای انتصابات.

در یک مطالعه ی جدید (Caligiuri and Tarique, ۲۰۰۹) شواهدی یافته اند که نشان می دهد تنوع خانواده (که بعنوان کشوری که فرد در آن متولد شده با توجه به ملیت والدین او) اثر بخشی رهبری جهانی را پیش بینی می کند. این نویسندگان پیشنهاد می کنند تجربیات بین فرهنگی مهم که می تواند به آماده کردن افراد بعنوان رهبران جهانی موثر آینده کمک کند لزوما در محل کار اتفاق نمی افتد. آنها ممکن است در کودکی یا جوانی در نتیجه ی عضویت در خانواده ای چند فرهنگی اتفاق بیفتد (Caligiuri & Tarique, ۲۰۰۹). در زندگی شخصی یا حرفه ای ما تجربیات بین فرهنگی مهم که ما را قادر می سازد تا تفاوت های رفتار را که در فرهنگی دیگر در مقایسه با فرهنگ خودمان انتظار می رود، بیاموزیم کمک می کند تا ارزشها و پنداشتهای فرهنگی خود را درک کنیم. وقتی که ما بر این خصوصیات خود و هنجارهای رفتاری فرهنگ دیگر حساس می شویم شایستگی فرهنگی مورد نیاز برای موفقیت در فعالیت های رهبری جهانی را افزایش می دهیم. پیش بینی کننده ی ناکارآمد دیگر موفقیت مامور بین المللی که توسط محققان به آن توجه چندانی نشده تجربیات سفر بین المللی گذشته یا تجربیاتی است که فرد از زندگی در خارج محلی که شهروند آن است بدست می آورد (Cottrell & Useem, ۱۹۹۳). این شکل از تجربه ی بین المللی بطور گسترده ای در مقالات فرزندان کشور ثالث<sup>۱</sup> (TCK) مورد بحث قرار گرفته است. که می تواند شواهد نظری ارائه کند که این افراد احتمالا مزیت های بیشتری در یادگیری یا پردازش اطلاعاتی دارند که می تواند یادگیری رفتارها و مهارتهای جدید را برای آنها تسهیل کند. تجربیات سفر بین المللی گذشته به فرزندان کشور ثالث اجازه می دهد مزیت یادگیری یا پردازش اطلاعات خود را گسترش دهند،

---

۱. فرزندان کشور ثالث به افرادی اطلاق می شود که قسمت مهمی از سن خود را در یک یا چند کشور متفاوت از ملیت اصلی شان گذرانده اند.

که می تواند یادگیری رفتارها و مهارت های جدید را تسهیل کند. از نظر یادگیری اجتماعی وقتی که فرزندان به کشور دیگری سفر می کنند رفتارها، سنن و هنجارهای فرهنگ را از طریق تجربیات مستقیم و مشاهده ی رفتارهای ملت میزبان یاد می گیرند (Bandura, ۱۹۹۷). بچه هایی با تجربیات سفرهای زیاد به کشور های دیگر ساختار اطلاعاتی و نقشه های شناختی جامع تری درباره ی افراد، نقش ها و پیشامدهایی که رفتارهای اجتماعی را کنترل می کنند دارند. نوشتجات شناخت پیشین و تئوری های یادگیری شناختی اظهار می کنند ساختارهای اطلاعاتی از قبل اندوخته شده توانایی بخاطر سپردن اطلاعات جدید و فراخوانی و بکارگیری آنها را افزایش می دهد. از نظر اطلاعات شخصیتی کاندیدا هایی با تجربیات بین المللی بیشتر) حتی تجربیاتی از دوران کودکی) ممکن است در زمینه ی سازش بین فرهنگی کارآمدتر باشند. ارزیابی این تجربیات می تواند به توانایی ما برای پیش بینی موفقیت در یک مأموریت خارجی بیفزاید.

اخیرا (Tarique ۲۰۰۶) بررسی کرد که چه چیز افراد را به کار کردن در شرکت هایی با محدوده ی فعالیت جهانی می کشاند. به استناد داده هایی از ۶۱ فرد جویای کار او توصیف می کند که چطور افرادی به طور متفاوتی در جستجوی فرصت های شغلی در شرکت هایی هستند که فعالیت جهانی دارند. مطالعه نشان می دهد نیت افراد برای پیگیری شغلی در یک شرکت بین المللی و تمایل برای کارکردن برای شرکتی با محدوده ی فعالیت جهانی تحت تاثیر تجربیات بین المللی گذشته ی آنها و خصوصیات شخصیتی آنها مانند (تجربه پذیری و برونگرایی) قرار دارد. در مطالعه ای دیگر Tarique و Takeuchi (۲۰۰۸) بررسی کردند چگونه دفعات تجربیات ناکارآمد بین المللی با چهار منظر هوش فرهنگی (CQ) مرتبط است. و این که آیا طول مدت تجربیات ناکارآمد بین المللی می تواند این ارتباط را تعدیل کند. به استناد اطلاعات مشاغل گذشته نویسندگان عنوان می کنند دفعات تجربیات بین المللی ناکارآمد گذشته تاثیر مستقیمی بر هر چهار منظر هوش فرهنگی دارد. بعلاوه نتایج نشان می دهد تعداد تجربیات ناکارآمد بین المللی تاثیر مستقیم بیشتری بر رویه های ناشناخته و انگیزشی هوش فرهنگی برای افرادی با دوره های کوتاهتر تجربیات ناکارآمد بین المللی و تاثیر کمتری بر افرادی با دوره های بلندتر تجربیات ناکارآمد بین المللی دارد. اخیرا (Tarique ۲۰۰۹) کوشیده است تا بررسی کند چطور رویه های تجربیات سفر بین المللی (مانند تنوع، تازگی فرهنگی، تماس با شهروندان میزبان) برای تاثیر گذاری بر سه شکل شایستگی های بین فرهنگی پویا (انعطاف پذیری فرهنگی، بردباری در مقابل ابهام، قومیت گرایی) با یکدیگر تعامل دارند. در سازش با تحقیقات قبلی در مورد تجربیات بین المللی نتایج او اعتباری افتراقی برای کارآمدی ساختهای تجربیات سفرهای بین المللی نشان می دهد و بر اهمیت در نظر گرفتن تازگی فرهنگی و تماس های شهروندان میزبان بعنوان معیارهای تجربیات سفر بین المللی برای تسهیل فهم تاثیر این متغیرها بر شایستگی بین

فرهنگی تاکید می کند. مخصوصا مطالعات او نشان می دهد همچنان که تنوع تجربیات سفرهای بین المللی افزایش می یابد انعطاف پذیری فرهنگی در میان مشارکت کنندگانی که تازگی فرهنگی و تماس فرهنگی با شهروندان میزبان داشتند بیشتر بود. در مقابل همچنان که تنوع تجربیات سفرهای بین المللی افزایش می یابد قومیت گرایی در میام مشارکت کنندگانی که تازگی فرهنگی و تماس فرهنگی کمتری با شهروندان میزبان داشتند بیشتر بود. نتایج این تحقیقات نشان می دهد شرکت باید از ابتدا استخدام افرادی را در نظر داشته باشد که گرایش به مشاغل بین المللی داشته باشند. در حقیقت این یافته ها پیش بینی کننده های شخصیتی بیشتری ارائه می کنند که ممکن است بسط داده شده و در انتخاب ماموران بین المللی استفاده شود.

### ۳-۲- اهمیت استراتژیکی انتصابات بین المللی

مؤسسات از نظر میزانی که ماموران بین المللی در استراتژی تجاری جهانی آنها مرکزیت دارند و این که آیا انتخاب برای ماموریت بین المللی یک اولویت استراتژیک است متفاوتند. ارتباط بین ماموران بین المللی و استراتژی تجاری سازمان می تواند از جنبه ی کارگزینی مکمل دیده شود (e.g., Tarique, Schuler, & Harzing, ۲۰۰۱).

Schuler Dowling و De Cieri (۱۹۹۳) پیشنهاد می کنند شرکت های چند ملیتی باید از ترکیب کارگزینی مکمل مناسبی در واحدهای تابعه ( ترکیبی از اتباع کشور اصلی، کشور سوم و کشور میزبان ) به منظور ایجاد توازن بین نیازهای خود مختاری، هماهنگی و کنترل استفاده کرده و به این ترتیب رقابت جهانی، انعطاف پذیری و یادگیری را تسهیل کنند. بعلاوه استفاده متفاوت از ماموران به تناسب میان ترکیب اتباع کشور اصلی و اتباع کشور سوم و محیط داخلی و خارجی بر عملکرد واحد تابعه تاثیر دارد (Colakoglu, Tarique & Caligiuri, in press; Gong, ۲۰۰۳). در تلاش برای تعریف دقیق تر رابطه ای که میان عوامل داخلی و خارجی محیط با ترکیب کارگزینی واحد تابعه دارند تئوری ها و مدل هایی پیشنهاد شده که در آنها این متغیر ها با هم در تعاملند. بعضی از آنها عوامل تعیین کننده در ترکیب کارگزینی را توضیح می دهند (e.g., Tarique et al., ۲۰۰۶) و برخی دیگر بطور مفهومی تاثیر ترکیب کارگزینی واحد تابعه را بر مقیاس های گوناگون عملکرد مالی واحد تابعه نشان می دهند (e.g., Gong, ۲۰۰۳).

Gong (۲۰۰۳) مدلی پیشنهاد می کند که بطور مفهومی تاثیر ترکیب کارگزینی واحد تابعه را بر عملکرد مالی واحد تابعه نشان می دهد. بر اساس تئوری های یادگیری سازمانی و شناسایی سازمانی او مبنایی برای این که چگونه عدم تجانس در ترکیب کارگزینی بر عملکرد مالی واحد تابعه تاثیر می گذارد بیان می کند.



(۲۰۰۶) Tarique و دیگران کوشیدند تا نظرات Gong را گسترش داده تا مدلی برای یکپارچه کردن تئوری شخص - محیط و متون مدیریت منابع انسانی بین المللی برای درک بهتر این که چطور شرایط محیط بر ترکیب کارگزینی واحدهای تابعه شرکت های چند ملیتی تاثیر می گذارد پیشنهاد کند. آنها چارچوبی نظری برای فهم نقش مهمی که محیط شرکت چند ملیتی در تعیین ترکیب کارگزینی واحد تابعه ایفا می کند ارائه کنند. آنها استدلال کردند موضوع اصلی برای شرکت های چند ملیتی مهیا کردن ترکیب کارگزینی واحد تابعه به نحوی است که یکپارچگی لازم برای ایجاد توازن بین نیاز به استاندارد سازی و محلی کردن را پشتیبانی کند. میزان یکپارچگی را می توان در پیوستاری از خیلی کم تا خیلی زیاد تصور کرد. یکپارچگی خیلی زیاد به نیاز گسترده برای هماهنگی واحدهای تابعه دلالت می کند و یکپارچگی خیلی کم نیاز گسترده برای عدم تمرکز واحدهای تابعه را منعکس می کند. (۲۰۰۶) Tarique و دیگران تصریح می کنند اقتضائات محیطی بر میزان یکپارچگی تاثیر می گذارد.

اخیرا (۲۰۰۷) Caligiuri and Colakoglu ارتباط میان ماموران بین المللی و استراتژی شرکت های چند ملیتی را برحسب پراکندگی جغرافیایی و چند فرهنگی بررسی کردند (Adler, ۲۰۰۲). پراکندگی جغرافیایی میزانی است که شرکت در خارج فعالیت می کند و می بایست فعالیت هایش را به منظور تاثیر گذاری هماهنگ کند. چند فرهنگی میزانی است که کارگران، مشتریان و تامین کنندگان و غیره از زمینه های فرهنگی گوناگون هستند و می بایست فعالیت های افرادی از فرهنگ های گوناگون به منظور کارایی هماهنگ شود. به منظور تاثیر توأم پراکندگی جغرافیایی و چند فرهنگی شرکت های چند ملیتی می بایست به تعادل پویایی میان نیاز به تمرکز گرایی یا کنترل شدید توسط دفاتر مرکزی و نیاز به تمرکز زدایی یا متفاوت عمل کردن در موقعیت های گوناگون دست یابند (Bartlett & Ghoshal, ۱۹۸۹).

Colakoglu و Caligiuri دریافته اند شرکت ها بر مبنای سطح استراتژی تجاری بین المللی شان به طور متفاوتی ماموران بین المللی راهبردی را در کشورهای میزبان انتصاب می کنند. به طور مثال در شرکت هایی که با استراتژی جهانی عمل می کنند، ماموران بین المللی نقشی مرکزی در پیاده سازی استراتژی ها دارند (Bonache & Brewster, ۲۰۰۱). روی هم رفته ادبیات کارگزینی جهانی استراتژیک پیشنهاد می کند با فرض اهمیت استراتژیک پویایی بین المللی برای شرکت هایی با استراتژی جهانی، انتخاب کاندیدا توسط آنها می بایست در مقایسه با شرکت هایی که استراتژی بومی دارند فرآیندی موشکافانه تر باشد. بعلاوه در داخل یک سازمان ماموران بین المللی معینی اهمیت استراتژیک بیشتری نسبت به سایرین دارند. برای یک واحد مشخص، یک نائب رئیس بریتانیایی که در بروکسل کار می کند، یک مهندس سیستم سوئسی که در سنگاپور کار می کند، یک کارآموز مدیریتی فرانسوی که در کانادا کار می کند و یک تکنیسین برق

آلمانی که در چین کار می کند همگی در ماموریت بین المللی هستند. اگرچه شرح شغلی آنها بر حسب مهارت های فنی و زبانی لازم برای ایفای شغل، سطوح سلسله مراتبی آنها در سازمان، سابقه ی آموزشی آنها، دوره ی انتساب و مانند آنها متفاوت است. تفاوت های میان ماموریت های بین المللی بر روشی که سازمانها این افراد را انتخاب و تعیین می کنند دلالت دارد (Caligiuri & Paul, in press). ماموران بین المللی در نقش های راهبردی تر مرز گستری و شبکه ای ممکن است به پروتکل سخت گیرانه تری در مورد ویژگی های اخلاقی که بر تعامل و ارتباط تاثیر می گذارد در مقایسه با افرادی که بیشتر نقش های فنی که تعامل کمتری با ملتهای میزبان نیاز دارد، احتیاج داشته باشند.

### ۳-۳- نقش گزینش در توسعه ی مهارت های کاری بین المللی کارکنان

بسیاری از سازمانهای چند ملیتی کارکنان را به ماموریت های بین المللی می فرستند تا بواسطه ی کسب دانش از بازار های جهانی، افزایش درک بین فرهنگی و توانایی صحبت کردن به زبان دوم در محل کار توسط آنها به توسعه قابلیت های جهانی و چابکی فرهنگی دست یابند. مقداری که توسعه به عنوان پیامد مورد انتظار ماموریت بین المللی تشخیص داده می شود بسته به نوع انتساب به مقدار زیادی تغییر می کند. علیرغم این که بخش عمده ی تحقیق به مقدار زیادی از بکار بردن انتصابات بین المللی برای توسعه ی رهبری جهانی حمایت می کنند، تحقیق فعلی نقص عمده ای دارد: مقاله می پندارد که هرکس به طور یکسانی از تجربه بین المللی سود می برد، و به طور عمده ای از این واقعیت که افراد به طور متفاوتی از آموزشهای مشابه و یا توسعه ی تجربیات می آموزند و گاه اصلا نمی آموزند غافل می شود. فهمیدن این که چه کسی از یک انتصاب بین المللی سود بیشتری می برد در صورتی که توسعه هدف معینی در انتصاب باشد مهم است. شواهدی از آموزشهای داخلی و مقالات توسعه وجود دارد که ویژگی های شخصیتی با نتایج یادگیری مرتبط است. متاآنالیز (۱۹۹۱) Barrick and Mount's برای مثال از اعتبار شخصیت برای پیش بینی کارایی آموزش حمایت می کند. آنها کشف کردند ویژگی های شخصیتی، هوشیاری، برونگرایی و گشودگی در کارایی آموزش مرتبط اند. در مثالی دیگر متاآنالیز (۱۹۹۷) Salgado از ۳۶ مطالعه نشان می دهد، ویژگی های شخصیتی گشودگی و سازگاری پیش بینی کننده معتبری در کارایی آموزش بوده اند. این جریان تحقیقاتی نشان می دهد به طور کلی ویژگی های فردی مانند انگیزه یادگیری، تاثیر نسبتا پایداری در کسب، نگهداری و باز تولید قابلیت های آموخته شده دارد. بنابراین بواسطه ی گزینش انتصابات بین المللی شناسایی افرادی با خصوصیات فردی بایسته برای بهره گیری از انتصابات توسعه ای ممکن است (Caligiuri & Tarique, ۲۰۰۹, ۲۰۰۶; Caligiuri, ۲۰۰۰a; Leiba-O'Sullivan, ۱۹۹۹).

بعنوان مثال افرادی با ویژگی های شخصیتی تعلق و وابستگی ممکن است در بدست آوردن دانش فرهنگی در ماموریت شانس بیشتری داشته باشند چرا که آنها وقت بیشتری با مردم میزبان می گذرانند و واکنشهای رفتاری ملت میزبان را می آموزند. در مطالعه ای جدید (Caligiuri and Tarique, ۲۰۰۶) کوشیدند روش های که در آنها سازمانها رهبران تجارت جهانی موفق را پرورش می دهند بررسی کنند. بر مبنای داده های بیش از دویست رهبر جهانی آنها کشف کردند تجربیات گسترش رهبری بین فرهنگی و خصوصیات شخصیتی رهبران پیش ینی کننده ی اثر بخشی در فعالیت های رهبری جهانی است. آزمون فرضیات بر مبنای تئوری یادگیری اجتماعی و و تئوری ارتباط نشان می دهد برونگرایی ارتباط میان تجربیات گسترش رهبری بین فرهنگی و اثر بخشی در فعالیت های رهبری جهانی را تعدیل می کند. عبارت دیگر رهبران با برونگرایی زیاد با مقدار بیشتر تجربیات گسترش رهبری بین فرهنگی بیشتر اثر بخشی را در فعالیت های جهانی دارند. این مطالعات به پیش بینی کننده های نوید بخشی برای دست یابی به هدفهای مطلوب مرتبط با ماموریت بین المللی اشاره می کند و روشی سازمان یافته تر و مبتنی بر ارزیابی برای شناسایی کاندیدا های قوی را طلب می کند.

#### ۴-۳- عدم استفاده از گزینش برای انتصابات بین المللی

علیرغم اهمیت استراتژیک ماموران بین المللی و عملکرد آنها در حین کار در کشورهای دیگر، شرکتهای روی هم رفته در استفاده کلی از سیستم های گزینش رسمی منطبق بر استراتژی های تجاری شان فرق دارند. در بین تمامی استراتژی های سطح شرکت استفاده از سیستم گزینش بین المللی رسمی یا ساختار یافته به نحو شگفت آوری پایین است (Caligiuri & Colakoglu, ۲۰۰۷; Harris & Brewster, ۱۹۹۹). عدم استفاده از سیستم گزینش رسمی برای انتصابات بین المللی در شرکتها به نقشی که منابع انسانی در گمارش ماموران بین المللی ایفا می کند مرتبط است. در بیشتر شرکتها منابع انسانی مامور بین المللی گزینش شده را بعد از این که گزینش اتفاق می افتد کشف می کند. نقش منابع انسانی در گزینش مامور بین المللی همچنانکه سازمانها به اهمیت استراتژیک ماموران بین المللی پی می برند به آرامی تغییر می کند. رهبران تجاری تقریباً همیشه بعد از این که گمارش بد از آب در می آید و به تجارت کشور میزبان لطمات عمده ای می زند پی می برند. یکپارچگی استراتژیک گزینش مامور بین المللی همچنانکه نیاز به افرادی که در سطح جهانی موثر باشند افزایش می یابد، رو به تزايد است.

#### ۵-۳- نتیجه گیری

اکثر شرکتها چند ملیتی تصدیق می کنند فردی نامناسب برای ماموریت خارجی می تواند به عملکرد شغلی نامناسب، بازگشت زود هنگام به موطن، دلوپسی و دیگر مسائل احساسی و همچنین مشکلات

شخصی و حرفه ای برای افراد و اعضای خانواده ی کاری منجر شود. با ریسک بالایی گزینش فرد مامور ( که برای شناسایی فردی که احتمال بیشتری برای موفقیت دارد طراحی شده) بسیار مهم است. بسیاری از عوامل موثر در موفقیت شناخته شده و برنامه های گزینش بسیاری ایجاد شده که کمک می کند تا مناسب ترین کاندیدا برای ماموریت بین المللی شناسایی شود. بسیاری از عوامل موثر بر موفقیت در این مقاله عنوان شده و می تواند در برنامه ی ارزیابی انواع سازمانها و انتصابات بین المللی بکار گرفته شود. بطور واضح انجام کاری به نحو پیش نگرانه بسیار بهتر از این است که اجازه داد رویدادها بدون سازماندهی و دور اندیشی اتفاق بیفتند. بیشتر آنچه باید انجام شود در این مقاله عنوان شده است. یک نکته مهم که هنوز عنوان نشده این است که در بسیاری از موارد گزینش، وقتی شرکتهای فراملی عنوان می کنند افراد کافی برای ماموریت های خارجی جاری وجود ندارند، کارایی برنامه گزینش مامور بین المللی به چالش کشیده شده است. واکنش طبیعی به این مورد این است که گزینش مامور نمی بایست بکار رود، هرچند غافل شدن از گزینش شایسته با فرض خطری که برای شرکت و افراد در پی عدم موفقیت در انتصاب بین المللی وجود دارد، به شدت کوتاه بینانه است. این واکنش مخصوصا محدود است، با این فرض که وقتی گزینش کامل است شرکتها تور بزرگتری برای کاندیدا های احتمالی پهن می کنند و بطور کلی چندین کاندیدا با احتمال بالاتری برای موفقیت می یابند. این سیستم های گزینش جامع بطور کلی چهار فاز مجزا دارند که شامل ارزیابی خود ( و احتمالا خود گزینی)، ایجاد گروهی از کاندیدا ها با صلاحیت فنی، گزینش با تمرکز بر گروهی از متغیرها شامل شخصیت و اطلاعات شخصیتی، و گمارش برای پست در انطباق با ارزیابی است. گمارش در کشور میزبان زمانی بسیار موفقیت آمیز خواهد بود که توافق در میان کاندیدا ها، خانواده ی کاندیدا، واحد فرستنده و واحد کشور میزبان دوجانبه باشد. حمایت استراتژیک و منطقی قبلی و در زمان ورود می تواند موفقیت را تسهیل کند.

## منابع و مآخذ:

- Abe, H., & Wiseman, R. (۱۹۸۳). A cross-culture confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, ۷, ۵-۶۷.
- Adler, N. J. (۲۰۰۲). *International dimensions of organizational behavior*, (۴th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Andreason, A., & Kinneer, K. (۲۰۰۵). Repatriation adjustment problems and the successful reintegration of expatriates and their families. *Journal of Behavioral and Applied Management*, ۶, ۱۰۹-۱۲۶.
- Bandura, A. (۱۹۷۷a). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (۱۹۷۷b). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, ۸۴, ۱۹۱-۲۱۵.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press; Boston, MA.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D., Shaffer, M., & Luk, D. (2005). Input-based and time-based modes of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48, 207-231.
- Black, J. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.
- Black, J. (1990). The relationship of personal characteristics with adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30, 119-134.
- Black, J., Gregersen, H., & Mendenhall, M. (1992). *Global assignments*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Black, S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Bochner, S., Hutnik, N., & Furnham, A. (1986). The friendship patterns of overseas students and host students in an Oxford student resident hall. *Journal of Social Psychology*, 126, 689-694.
- Bochner, S., Mcleod, B., & Lin, I. (1991). Friendship patterns of overseas students: a functional model. *International Journal of Psychology*, 12, 227-294.
- Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43, 140-168.
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 863-872.
- Bower, G., & Hilgard, E. (1981). *Theories of learning*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Brewster, C., & Harris, H. (1999). *International HR*. London and New York: Routledge.
- Briscoe, D., Schuler, R., & Claus, E. (2009). *International human resource management* 7e. London: Routledge.
- Brislin, R. (1981). *Cross-cultural encounters: Face-to-face interaction*. Elmsford, NY: Pergamon.
- Brewster, C., Sparrow, P. R., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 949-970.
- Buss, D. (1991). Evolutionary personality psychology. In M. R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology*, Vol. 42. (pp. 409-432) Palo, Alto, CA: Annual Reviews Inc.
- Cable, D., & Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.

Cable, D., & Judge, T. (1997). Interviewer's perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 562–577.

Cascio, W., Jacobs, R. & Silva, J. (2009). Validity, utility, and adverse impact: Practical implications from 30 years of data. In J. Outtz (Ed.), *Adverse impact: Implications for organizational staffing and high stakes selection*.

Caligiuri, P. (1997). Assessing expatriate success: Beyond just “being there. In Z. Aycan (Ed.), *Expatriate management: Theory and practice*, Vol. 4. (pp. 40–67) Greenwich, CT: JAI Press.

Caligiuri, P. (2000a). The big five personality characteristics as predictors of expatriate success. *Personnel Psychology*, 53, 77–88.

Caligiuri, P. (2000b). Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40, 71–80.

Caligiuri, P. (2006). Performance measurement in a cross-national context: Evaluating the success of global assignments. In W. Bennett, D. Woehr, & C. Lance (Eds.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges*.

Caligiuri, P., & Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17, 393–410.

Caligiuri, P., & Day, D. (2000). Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance: A study of cross-national work performance ratings. *Group and Organization Management*, 20, 104–120.

Caligiuri, P., Hyland, M., & Joshi, A. (1998). Families on global assignments: Applying work/family theories abroad. In A. Rahim (Ed.), *Current topics in management*, 3. (pp. 313–328) JAI Press: Greenwich, CT.

Caligiuri, P., Hyland, M., Joshi, A., & Bross, A. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 598–614.

Caligiuri, P., Jacobs, R., & Farr, J. (2000). The attitudinal and behavioral openness scale: Scale development and construct validation. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 27–46.

Caligiuri, P. & Paul, K. B. (in press). Selection in multinational organizations (Chapter 34). Refereed book chapter. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.

Caligiuri, P., & Phillips, J. (2003). An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1102–1116.

Caligiuri, P., & Tarique, I. (2006). International assignee selection and cross-cultural training and development. In I. Björkman & G. Stahl (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* London: Edward Elgar Publishing.

Caligiuri, P., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 44, 336–346.

Church, A. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 9, 540–572.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.

Colquitt, J., LePine, J., & Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 30 years of research. *Journal of Applied*

Psychology, 80, 678-707.

Colakoglu, S., Tarique, I., & Caligiuri, P. (in press). Subsidiary staffing and performance: A strategic fit perspective. *International Journal of Human Resource Management*.

Cottrell, A., & Useem, R. (1993, September). Article 3. TCKs experience prolonged adolescence [Electronic version]. *NewsLinks— The newspaper of International Schools Services*, XIII, No. 1. Retrieved August 12, 2004 from <http://www.tckworld.com/useem/art3.html>

Cui, G., & Awa, N. (1992). Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 311-328.

Cui, Geng, & Van den Berg, S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 227-241.

Dalton, M., & Wilson, M. (2000). The relationship of the five-factor model of personality to job performance for a group of middle eastern international assignee managers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 200-208.

Day, D., & Silverman, S. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel Psychology*, 42, 20-36.

Digman, J. (1990). Personality structure: The emergence of the five factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.

Dinges, N. (1983). Intercultural competence. In D. Landis & R. Brislin (Eds.), *Handbook of intercultural training: Issues in theory and design*, Vol. 1. New York: Pergamon Press.

Earley, P., & Ang, S. (2003a). *Cultural intelligence: An analysis of individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Earley, P., & Ang, S. (2003b). *Cultural intelligence: An analysis of individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Eidse, F., & Sichel, N. (2003). *Unrooted childhoods. Memoirs of growing up global* London, U.K: Nicholas Brealey Intercultural.

Edstrom, A., & Galbraith, J. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263.

Finney, M., & Von Glinow, M. (1988). Integrating academic and organizational approaches to developing the international manager. *Journal of Management Development*, 9, 16-27.

Florkowski, G., & Fogel, D. (1999). Expatriate adjustment and commitment: The role of host-unit treatment. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 782-807.

French, J., Caplan, R., & Harrison, R. (1982). *Mechanisms of job stress and strain*. New York: John Wiley.

Graf, A., & Harland, L. (2000). Expatriate selection: evaluating the discriminant, convergent, and predictive validity of five measures of interpersonal and intercultural competence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 46-62.  
GMAC Global Relocation Services. The 2008 Global Relocation Trends Survey Report, GMAC Global Relocation Services LLC.

Gong, Y. (2003). Toward a dynamic process model of staffing composition and subsidiary outcomes in multinational enterprises'. *Journal of Management*, 29,

209-280.

Goldberg, L. (1992). The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.

Goldberg, L. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.

Gudykunst, W. (1988). Uncertainty and anxiety. In Y. Kim & W. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 123-156). Newbury Park, CA: Sage.

Gudykunst, W., & Hammer, M. (1984). Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or cultural general? *International Journal of Intercultural Relations*, 8, 1-10.

Guion, R. (1998). *Assessment, measurement and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Harris, H., & Brewster, C. (1999). The coffee-machine system: How international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 488-500.

Harzing, A. (2001). Of bears, bumble-bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36, 366-379.

Hammer, M., Gudykunst, W., & Wiseman, R. L. (1998). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 382-393.

Haslberger, A., & Brewster, C. (2008). The expatriate family: an international perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 324-346.

Hays, R. (1994). Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure. *Journal of International Business Studies*, 25, 20-37.

Hechanova, R., Beehr, T., & Christiansen, N. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 213-236.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.

Hough, L. (1992). The "Big Five" personality variables-construct confusion: Description vs prediction. *Human Performance*, 5, 139-150.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 760-780.

Judge, T., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797-807.

Kraimer, M., & Wayne, S. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30, 209-237.

Kraimer, M., Wayne, S., & Jaworski, R. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.

Lam, H., & Selmer, J. (2004). Are former 'third-culture kids' the ideal business expatriates? *Career Development International*, 9, 109-122.

Leiba-O'Sullivan, S. (1999). The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability. *Journal of International Business Studies*, 30, 709-726.



- Littrell, L., Salas, E., Hess, K., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 20 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 26, 300-388.
- Mael, F. (1991). A conceptual rationale for the domain and attribute of bio data items. *Personnel Psychology*, 44, 763-792.
- Mount, M., & Barrick, M. (1990). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 13. (pp. 103-200) Greenwich, CT: JAI Press.
- McCrae, R., & Costa, P. (1997). Validation of the five factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 81-90.
- McCrae, R., & Costa, P., Jr. (1999). The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 100-110.
- McCrae, R., & John, O. (1992). An introduction to the five factor model and its application. *Journal of Personality*, 60, 175-211.
- McEvoy, G., & Parker, B. (1990). Expatriate adjustment: Causes and consequences. In J. Selmer (Ed.), *Expatriate management: New ideas for international business* Westport, CT: Quorum Books.
- Mendenhall, M., Kuhlmann, T., Stahl, G. K., & Osland, J. (2002). Employee development and expatriate assignments. In M. J. Gannon, & K. L. Newman (Eds.), *The Blackwell handbook of cross-cultural management* Malden, MA: Blackwell Business.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1990). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 15, 39-57.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1998). The overseas assignment: A practical look. *Business Horizons*, 41, 78-84.
- Mol, S., Born, M., Willemsen, M., & Van der Molen, H. (2000). Predicting expatriate job performance for selection purposes — A quantitative review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 590-620.
- Mumford, M., & Owens, W. (1992). Life history and vocational interests. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 330-348.
- Mumford, M., & Stokes, G. (1991). Developmental determinants of individual actions: Theory and practice in applying background measures. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), 2nd ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. (pp. 11-138) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Murphy, K. R. (1996). *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ones, D., & Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success. In Z. Aycan (Ed.), *Expatriate management: Theory and practice* (pp. 63-92). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ones, D., & Viswesvaran, C. (1999). Relative importance of personality dimensions for international assignee selection: A policy capturing study. *Human Performance*, 12, 270-294.
- Owens, W. A., & Schoenfeldt, L. F. (1979). Toward a classification of persons. *Journal of Applied Psychology*, 64, 569-607.
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41, 773-790.

- Pollock, D., & Reken, R. (2001). Third culture kids. PriceWaterhouseCoopers's 10th Annual Global CEO Survey London, U.K.: Nicholas Brealey Intercultural <http://www.pwc.com/extweb/insights.nsf/docid/86BC27700D2C1D18802072600010D11B> accessed 9/7/07.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Salgado, J. (1997). The five-factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Sanchez, J., Spector, P., & Cary, C. (2000). Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model. *The Academy of Management Executive*, 14, 96-107.
- Scullion, H., & Collings, D. (2006). *Global staffing*. London: Routledge.
- Schuler, R., Dowling, P., & DeCieri, H. (1993). An integrative framework for strategic international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 717-764.
- Schuler, R., & Jackson, S. (2000). A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16, 11-30.
- Searle, W., & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 449-464.
- Selmer, J. (2002). To train or not to train? European expatriate managers in China. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2, 37-51.
- Shaffer, M., & Harrison, D. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51, 87-118.
- Shaffer, M., Harrison, D., & Gilley, K. (1999). Dimensions, determinants, and differences in expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30, 507-521.
- Shaffer, M., Harrison, D., Gregersen, H., Black, J., & Ferzandi, L. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 109-120.
- Spreitzer, G., McCall, M., Jr., & Mahoney, J. (1997). Early Identification of International Executive Potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.
- Stahl, G., & Caligiuri, P. (2000). The effectiveness of expatriate coping strategies: The moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 63-71.
- Stewart, G. L. (1999). Trait bandwidth and stages of job performance: Assessing individual effects for conscientiousness and its subtraits. *Journal of Applied Psychology*, 84, 909-968.
- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S., & Lepak, D. (2000). An integrative view of international experiences: An empirical examination. *Academy of Management Journal*, 43, 80-100.
- Tarique, I. (2006). Predicting global job pursuit intentions and attraction to MNEs: The role of prior non-work international experience, openness to experience, and extroversion. Paper presented at the 76th Annual Academy of Management Meeting, Atlanta, GA.

- Tarique, I. (۲۰۰۹). Dynamic cross-cultural competencies and interplay among international travel experience facets: Focusing on variety, novelty and host national contact. Working Paper, Lubin School of Business, Pace University, NY.
- Tarique, I., & Schuler, R. (۲۰۰۸). Emerging issues and challenges in global staffing: A North American perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, ۱۹, ۱۳۹۷-۱۴۱۵.
- Tarique, I., Schuler, R., & Gong, Y. (۲۰۰۶). A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition. *International Journal of Human Resource Management*, ۱۷, ۲۰۷-۲۲۴.
- Tarique, I., & Takeuchi, R. (۲۰۰۸). Developing cultural intelligence: The role of non-work international experiences. In S. Ang & L. Dyne (Eds.), *Advances in cultural intelligence* : Sage.
- Thornton, G. C., Hollenbeck, G. P., & Johnson, S. K. (۲۰۰۹). Selecting leaders: Executives and high potentials. In J. L Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection*.
- Tung, R. (۱۹۸۱). Selecting and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, ۲, ۶۸-۷۸.
- Tung, R. (۱۹۹۸). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, ۳۳, ۱۲۵-۱۴۴.
- Useem, R. (۲۰۰۱), 'TCK 'Mother' Pens History of Field', *NewsLinks: The newspaper of international school services*, online version: <http://iss.edu/pages/kids.html>
- Van Vianen, A., De Pater, I. E., & Caligiuri, P. (۲۰۰۵). Expatriate selection: A process. refereed book chapter. In A. Evers, O. Smit-Voskuyl, & N. Anderson (Eds.), *The handbook of personnel selection* Oxford: Blackwell.
- Wanous, J., & Dean, R. (۱۹۸۴). The effect of realistic job previews on hiring bank tellers. *Journal of Applied Psychology*, ۶۹, ۳۳۵-۳۴۴.
- Weissman, D., & Furnham, A. (۱۹۸۷). The expectations and experience of a sojourning temporary resident abroad: A preliminary study. *Human Relations*, ۴۰,