

## أثر التحديات التي تواجه الموارد البشرية المغتربة لدى الشركات المتعددة الجنسيات في الاحتفاظ بهم – دراسة تطبيقية –

عصام بن علي بن موسى البلوشي

كلية التجارة || جامعة القاهرة || مصر

الملخص: تركز هذه الدراسة على وصف وتحليل أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية المغتربة في الشركات المتعددة الجنسيات، وأهم المناهج والطرق التي تتعامل بها إدارات الموارد البشرية للاحتفاظ بهم، وتتضمن تساؤلات الدراسة وفروضها التي تهدف التوصل إلى نتائج العلاقة والأثر بين التحديات التي تواجهها العمالة المغتربة وبين إمكانية رحيلها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تطبيقية مثمرة في هذا المجال، وتعزيز فرص نجاح المغتربين من خلال استحداث السياسات والبرامج الخاصة لرعاية الموارد البشرية المغتربة على أرض الواقع . تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في الوطن العربي حسب علم الباحث وعلم الدكتور المشرف على الرسالة، لذلك قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عددها 70 مفردة من الموظفين المغتربين في سلطنة عمان، وذلك للوقوف على أهم التحديات التي تواجههم في بلد الاغتراب، والأخذ بها لتكون النواة للاستبيان النهائي، والتي تم توزيعها للعينة الرئيسية محل الدراسة . تألفت عينة الدراسة من (400) موظف مغترب، حيث كانت عدد الاستثمارات المستردة والمستبعدة ( 15 ) استثماراً، وعليه يكون عدد الاستثمارات القابلة للتحليل ( 385 ) استثماراً، وأن نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل (96.3% )، فقد اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستبيان وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، وتم تفرغ البيانات من استثمار الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:- المقاييس الوصفية (المتوسط – الانحراف المعياري – معامل الاختلاف – الأهمية النسبية)، معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) – معاملات الصدق، الاتساق الداخلي، تحليل الانحدار الخطى البسيط، تحليل الانحدار الخطى المتعدد، الشبكات العصبية الاصطناعية، تحليل المسارات.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي – تحديات العمالة المغتربة – سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية - الفروق بين المغتربين - الموظفون المغتربون.

### المقدمة:

لقد نتج عن التغيرات الإقليمية والدولية والتحول الاقتصادي والاجتماعية نظام عالمي جديد بمضامينه وأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والمالية والثقافية والسياسية، المبني على اقتصاد السوق وتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي، وتنامي دور الشركات المتعددة الجنسيات، وقد أكسبت الثورة العلمية والتكنولوجية الحديثة قوة إضافية لهذه الشركات والقدرة في الإنفاق على البحث العلمي، كذلك تسعى هذه الشركات لاختيار العاملين ذوي الكفاءة من مواطني الدولة المضيفة ومن مواطني الدول الأخرى بعد اجتياز اختبارات معينة، ولذا نتج عن هذا وجود ثقافات مختلفة في بيئة العمل، إضافة إلى الثقافة العامة للبلد المضيف، وعنها ظهرت هنا تحديات الاغتراب التي تواجه الموارد البشرية المغتربة.

أثبتت الدراسات أن العمالة المغتربة لدى الشركات العالمية تواجه تحديات ثقافية واجتماعية، ما ينعكس سلباً على أدائهم والقدرة على ابتكارهم وإبداعهم، لا سيما في عالمنا العربي الذي يفتقر لثقافة الاهتمام بالموارد البشرية، وعلى الرغم من أن استقطاب مثل هذه العمالة المغتربة لضمان الأداء الأمثل ليس بالأمر السهل، فإننا نقول إن الأهم من ذلك هو بذل مزيد من الجهد لرعايتهم ومساعدتهم على مواجهة تلك التحديات.

كما هو الحال في الشركات الأوروبية فإن الشركات المتعددة الجنسيات تخطط لتطوير برامج تضمن المحافظة على مواردها البشرية، إدراكاً لأهمية تلك الموارد، ونظراً لما تتمتع به هذه الشركات من إمكانات تتمثل في ضخامة حجمها ورأس مالها واستثماراتها وتنوع إنتاجها وأرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها، والشبكات التسويقية التي تملكها، وحجم إنفاقها على البحث والتطوير، فضلاً عن هياكلها التنظيمية وكفاءة إدارتها.

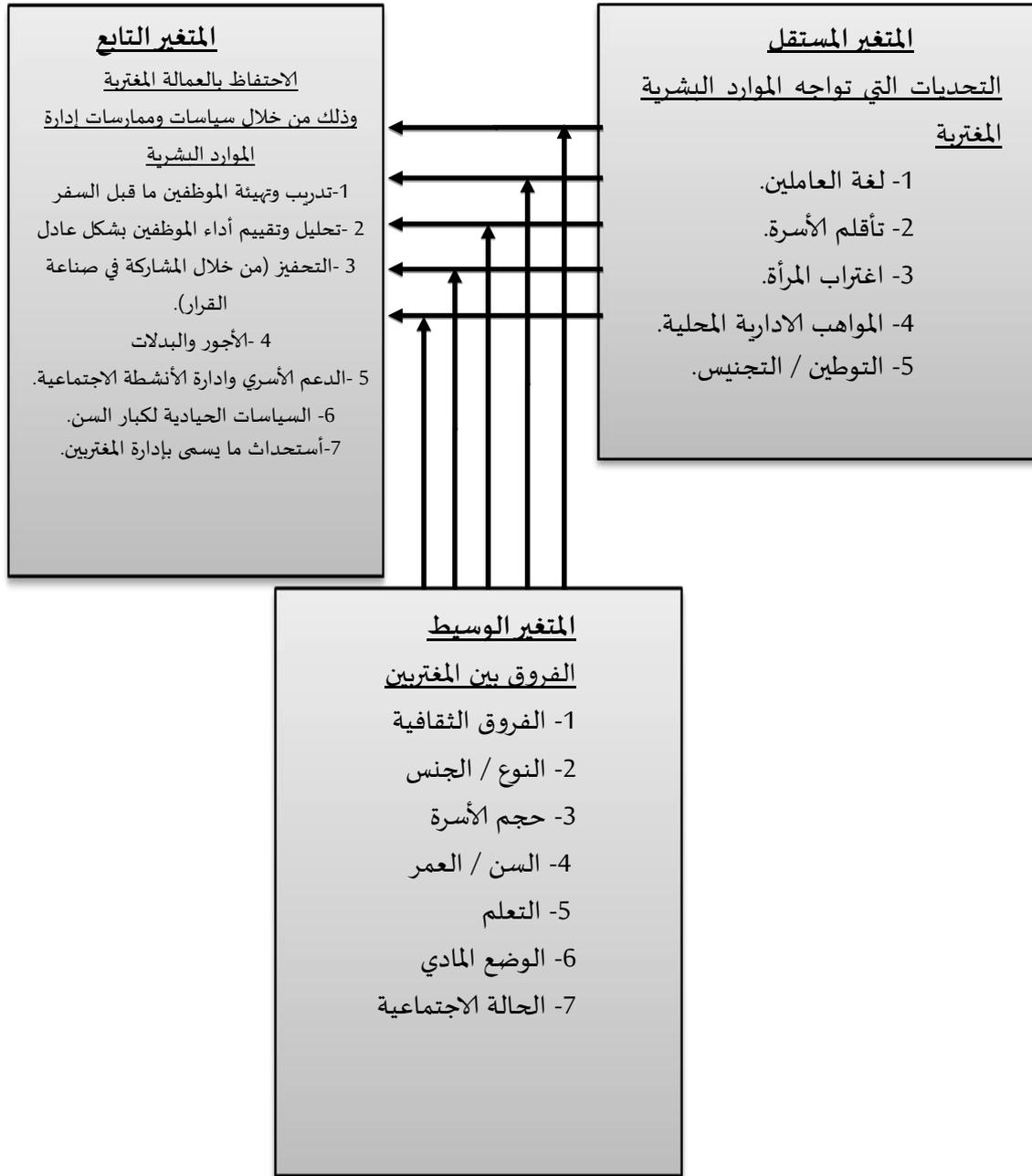
لذا فإن فهمنا لطبيعة التحديات التي تواجه العمالة المغتربة يكون واضحاً إذا أدركنا طبيعة التنوع الحادثة اليوم في عالم الموارد البشرية، حيث يشمل ذلك الرجال والنساء ذوي الصفات والأعراق واللغات والثقافات المختلفة، والذين يعملون معاً تحت سقف منظمة أو شركة ما؛ بهدف زيادة أجورهم وتحسين مستوى معيشتهم؛ وترجع أسباب التنوع إلى ازدياد عدد الشركات التي تطمح وتتجه إلى العالمية- في ظل العولمة- والاقتصاد العالمي الحر والتي تسعى جاهدة إلى استقطاب الموارد البشرية المغتربة من أي دولة أخرى في العالم في ظل ازدياد حدة المنافسة بين تلك الشركات وعادة ما نجد في الشركات المتعددة الجنسيات.

نوعين من الثقافة<sup>(1)</sup>:

- 1- الثقافة الفردية: التي تتعلق بالقيم والمعتقدات التي اكتسبها الفرد من بيئته الأصلية والتي تؤثر بصورة واضحة في علاقات العمل داخل الشركات المتعددة الجنسيات.
  - 2- الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والمعتقدات الأخرى التي اكتسبها داخل الشركة
- وفي سلطنة عُمان تُولي الحكومة اهتماماً كبيراً بجذب الشركات العالمية المتعددة الجنسيات وفق أرقى المواصفات والمعايير العالمية؛ وتبعاً لذلك استقطبت هذه الشركات الموارد البشرية المغتربة من مواطني دول مختلفة لإدارتها وتشغيلها بكفاءة عالية؛ فمنهم من ينتمي إلى جنسية الشركة الأم التي تملك أو تدير الشركات، ومنهم من ينتمي إلى الجنسية العُمانية بصفته البلد المضيف لهذا الاستثمار، ومنهم من ينتمي إلى جنسية بلد آخر، وهم عدد كبير جداً في تلك الشركات، ونتيجة هذا التنوع الثقافي للعمالة وجد أنهم يعانون من تحديات وصعوبات قد تؤدي إلى انسحابهم وعودتهم لأوطانهم.
- ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة حول هذا الموضوع تبين له عدم وجود أبحاث تناولت موضوع دراسة أثر التحديات التي تواجه الموارد البشرية المغتربة لدى الشركات المتعددة الجنسيات على الاحتفاظ بهم في الوطن العربي بشكل عام وسلطنة عمان بشكل خاص، لتكون هذه الدراسة مرجعاً لمساعدة ودعم الشركات المتعددة الجنسيات في الاحتفاظ بعمالها، وتجنب التسريب الوظيفي الذي يكلفها مبالغ كبيرة، وكذلك إلى إرباك أعمال الشركة. والمساهمة في تعزيز دور السلطنة على تخطي تلك المعوقات والعثرات التي يمكنها من أن تكون رائدة في مجال استقطاب الشركات العالمية على أراضيها.

(1) مجموعة من الباحثين، التقرير الإقليمي للهجرة الدولية العربية (الهجرة الدولية والتنمية)، نشر بواسطة جامعة الدول العربية قطاع الشؤون الاجتماعية، 2014، ص 19.

## متغيرات الدراسة



شكل 1/1 النموذج المفاهيمي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

## التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة

المقاييس الوصفية لفقرات محور لغة الموظفين في الشركة:

جدول رقم (9/7) المقاييس الوصفية لفقرات محور لغة الموظفين في الشركة

| الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط |   |
|-----------------|----------------|-------------------|---------|---|
| 75.32           | 28.26          | 1.064             | 3.766   | أواجه صعوبة في التعامل مع اللغات الأخرى.  |
| 75.53           | 30.95          | 1.169             | 3.777   | توجد اختلافات واضحة بين ثقافة الشركة وثقافتي.                                     |
| 82.23           | 22.89          | 0.941             | 4.112   | تقف اللغة عائق بيبي وبين العمل في الشركة.   |
| 81.14           | 21.59          | 0.876             | 4.057   | تفضل الشركات متعددة الجنسيات التعامل مع الموظفين والعاملين الذين يجيدون لغة الأم. |
| 82.08           | 20.27          | 0.832             | 4.104   | تواجهه الإدارة المحلية مشكلة التواصل مع الشركات الم بسبب اللغة.                   |
| 79.22           | 24.19          | 0.958             | 3.961   | تدعم الشركة البرامج التدريبية الخاصة باللغة                                       |
| 81.30           | 24.84          | 1.010             | 4.065   | لدى الاستعداد لتعلم اللغة أو اللهجة المحلية في البلد المضيف للشركة.               |
| 79.55           | 15.49          | 0.616             | 3.977   | لغة الموظفين في الشركة  |

مناقشة نتائج التحليل

نجد إن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة لجميع فقرات لغة الموظفين حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 3.76 - 4.11 للفقرات التالية: (أواجه صعوبة في التعامل مع اللغات الأخرى، تقف اللغة عائق بيبي وبين العمل في الشركة)، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين 20.27 - 30.95، كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين 75.32 - 82.23. أما على مستوى المحور الكلي (لغة الموظفين) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.98) بانحراف معياري يساوي (0.616)، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (15.49%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور لغة الموظفين بنسبة بلغت (84.51%) واحتلت بذلك المرتبة السادسة على مستوى الاستبانة من حيث درجة الاتفاق كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (79.55%) وهي نسبة مرتفعة.

2/3/2/7 المقاييس الوصفية لفقرات محور تأقلم الأسرة:

جدول رقم (10/7) المقاييس الوصفية لفقرات محور تأقلم الأسرة

| الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط |  |
|-----------------|----------------|-------------------|---------|--|
| 80.88           | 24.21          | 0.979             | 4.044   | تواجه أسرتي صعوبات في التواصل مع المجتمع بسبب تباين أنماط الحياة.    |
| 82.60           | 22.63          | 0.935             | 4.130   | يواجه الابناء صعوبة في دخول المدارس بشكل يرحح عدم استمراري في العمل. |

| الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط |  |
|-----------------|----------------|-------------------|---------|--|
| 81.45           | 21.41          | 0.872             | 4.073   | يؤثر عدم تأقلم أسرتي على نفسياتي وأحيانا اصابتي بالاكتئاب.                                 |
| 82.44           | 20.01          | 0.825             | 4.122   | توفر لي الشركة السكن اللائق بي وبأسرتي وإن ذلك ساعد في تأقلم أسرتي وزيادة تركيزي في العمل. |
| 79.27           | 24.21          | 0.959             | 3.964   | تقوم الشركة بدعم برامج أسرية تقلل الضغط وتؤدي إلى تمسك أسرتي بالبقاء.                      |
| 81.33           | 13.81          | 0.562             | 4.066   | تأقلم الأسرة   |

## مناقشة نتائج التحليل

نجد إن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة لفقرات تأقلم الأسرة حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 3.96 – 4.13 للفقرات: (تقوم الشركة بدعم برامج أسرية تقلل الضغط وتؤدي إلى تمسك أسرتي بالبقاء، يواجه الابناء صعوبة في دخول المدارس بشكل يرجح عدم استمراري في العمل)، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين 20.01 – 24.21، كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين 79.27 ، 82.60. حيث انه على مستوى المحور الكلي (تأقلم الأسرة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ 4.07 بانحراف معياري يساوي 0.562. كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف 13.81% مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق واجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور تأقلم الأسرة بنسبة بلغت 86.19% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور 81.33% واحتلت بذلك المرتبة الثانية على مستوى الاستبانة من حيث درجة الاتفاق وهي نسبة مرتفعة جدا.

## 3/3/2/7 المقاييس الوصفية لفقرات محور اغتراب المرأة

## جدول رقم (11/7) المقاييس الوصفية لفقرات محور اغتراب المرأة

| الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط |  |
|-----------------|----------------|-------------------|---------|--|
| 77.19           | 24.61          | 0.950             | 3.860   | تفرض بعض الدول قيود على سفر النساء   |
| 75.43           | 29.58          | 1.116             | 3.771   | لا يوجد انسجام بين الموظفين الذكور وزملائهم من جنس النساء                        |
| 70.91           | 26.91          | 0.954             | 3.545   | قد يكون أداء الموظفين أكثر كفاءة من غيرهم من الذكور في تنفيذ المهام الموكلة لهم. |
| 75.32           | 30.51          | 1.149             | 3.766   | تتحمل الموظفة المتزوجة مهام وادوار وأعباء الأسرة                                 |
| 74.13           | 26.33          | 0.976             | 3.706   | تقف المعايير الثقافية للشركات المتعددة الجنسيات عائق دون عمل المرأة              |
| 77.09           | 23.75          | 0.916             | 3.855   | يشكل لبس الموظفة تحدي في عملها بالشركة   |
| 82.23           | 22.76          | 0.936             | 4.112   | تراعى الشركة مسؤوليات الموظفة تجاه اسرتها  |

| المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |  |
|---------|-------------------|----------------|-----------------|--|
| 4.052   | 0.876             | 21.63          | 81.04           | تمنح الموظفة حقوقها في الحصول على الاجازات الخاصة بالأمومة |
| 4.106   | 0.833             | 20.29          | 82.13           | يتم تقييم الموظفة في أداءها الوظيفي بشكل منصف              |
| 3.969   | 0.954             | 24.04          | 79.38           | عدم تقبل الموظفين في حصول الموظفة على منصب قيادي           |
| 3.874   | 0.613             | 15.82          | 77.49           | اغتراب المرأة  |

#### مناقشة نتائج التحليل

نجد إن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة لفقرات اغتراب المرأة حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 3.54 - 4.11 للفقرات (قد يكون أداء الموظفات أكثر كفاءة من غيرهم من الذكور في تنفيذ المهام الموكلة لهن، تراعى الشركة مسؤوليات الموظفة تجاه اسرتها)، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة ملحوظة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين 20.29 - 30.51، كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين 70.91 ، 82.23.

أما على مستوى المحور الكلي لمحور اغتراب المرأة فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ 3.87 بانحراف معياري يساوي 0.613. كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف 15.82% مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق واجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور اغتراب المرأة بنسبة بلغت 84.18% واحتلت بذلك المرتبة السابعة على مستوى الاستبانة من حيث درجة الاتفاق كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور 77.49% وهي نسبة مرتفعة.

#### 4/3/2/7 المقاييس الوصفية لفقرات محور المواهب الإدارية المحلية

جدول رقم (12/7) المقاييس الوصفية لفقرات محور المواهب الإدارية المحلية

| المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |   |
|---------|-------------------|----------------|-----------------|---|
| 4.179   | 0.719             | 17.21          | 83.58           | تستعين الشركات بالمواطنين المحليين لسد العجز في العمالة المطلوبة                      |
| 3.914   | 0.933             | 23.83          | 78.29           | لا تتمتع العمالة المحلية بمستوى كاف من التعليم والتدريب                               |
| 4.042   | 0.806             | 19.94          | 80.83           | لا توجد مساواة في عمليات التأهيل والتدريب التي يتلقاها الموظف المحلى عن الموظف الدولي |
| 4.122   | 0.934             | 22.67          | 82.44           | يساهم الموظفون سواء المحليين او الدوليين في صنع واتخاذ القرار بالشركة                 |
| 4.070   | 0.868             | 21.32          | 81.40           | لدى الشركة رؤية ومعايير واضحة في تقييم أداء الموظفين بشكل عام                         |
| 4.101   | 0.831             | 20.26          | 82.03           | يوجد انسجام بين الموظف المحلى والمغترب في بيئة العمل                                  |

| المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
|---------|-------------------|----------------|-----------------|
| 3.974   | 0.957             | 24.08          | 79.48           |
| 4.058   | 0.509             | 12.55          | 81.15           |

## مناقشة نتائج التحليل

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة لفقرات المواهب الإدارية المحلية حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 3.91 - 4.18 للفقرات: (لا تتمتع العمالة المحلية بمستوى كاف من التعليم والتدريب، تستعين الشركات بالمواطنين المحليين لسد العجز في العمالة المطلوبة)، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين 17.21 - 24.08 كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين 78.29 ، 83.58. وعلى مستوى المحور الكلي (المواهب الإدارية المحلية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ 4.06 بانحراف معياري يساوي 0.508. كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف 12.55% مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور المواهب الإدارية المحلية بنسبة بلغت 87.45% واحتلت بذلك المرتبة الأولى على مستوى الاستبانة من حيث درجة الاتفاق كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور 81.15% وهي نسبة مرتفعة جدا.

## 5/3/2/7 المقاييس الوصفية لفقرات محور (التوطين/ التجنيس)

جدول رقم (13/7) المقاييس الوصفية لفقرات محور (التوطين / التجنيس)

| المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
|---------|-------------------|----------------|-----------------|
| 4.270   | 0.863             | 20.21          | 85.40           |
| 4.153   | 0.872             | 20.99          | 83.06           |
| 4.283   | 0.851             | 19.87          | 85.66           |
| 4.210   | 0.898             | 21.34          | 84.21           |
| 4.229   | 0.619             | 14.64          | 84.58           |

## مناقشة نتائج التحليل

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة تماما لفقرات (التوطين/ التجنيس) حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 4.15 - 4.28 للفقرات: (يثير التجنيس حفيظة المواطن، لا داعى للتجنيس وضرورة تدريب المواطنين المحليين)، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين 19.87 - 21.34، كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين 83.06 ، 85.66. أما على مستوى المحور الكلي (التوطين / التجنيس) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ 4.23 بانحراف معياري يساوي 0.619، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ

معامل الاختلاف 14.64%، مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة تماما على أهمية محور (التوطين/ التجنيس) بنسبة بلغت 85.36% واحتلت بذلك المرتبة الخامسة على مستوى الاستبانة من حيث درجة الاتفاق كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور 84.59% وهي نسبة مرتفعة جدا.

### 6/3/2/7 المقاييس الوصفية لفقرات محور الفروق بين المغتربين

جدول رقم (14/7) المقاييس الوصفية لفقرات محور الفروق بين المغتربين

| المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |   |
|---------|-------------------|----------------|-----------------|---|
| 4.021   | 0.957             | 23.81          | 80.42           | لدى الاستعداد التعرض والتكيف مع الثقافات المختلفة                                   |
| 4.200   | 0.847             | 20.17          | 84.00           | أدعم مسألة تنوع الجنس (ذكر/ أنثى) في بيئة العمل                                     |
| 4.151   | 0.847             | 20.40          | 83.01           | الشركة تتحمل تكاليف أعباء أفراد أسرتي حسب احتياجاتهم وحسب جنسهم وأعمارهم            |
| 4.088   | 0.978             | 23.91          | 81.77           | لدى القدرة على التكيف والاندماج في بيئة العمل مع زملاء مختلفين عني في (السن/ العمر) |
| 4.114   | 0.858             | 20.86          | 82.29           | لدى الاستعداد على قبول التعلم الموجه/ والتعليم الاجتماعي                            |
| 4.125   | 0.935             | 22.68          | 82.49           | راضي عن سياسة الأجور في الشركة  |
| 4.073   | 0.869             | 21.34          | 81.45           | حالي الاجتماعية (متزوج/ أعزب) لها علاقة بقرار قبولي للوظيفة الدولية.                |
| 4.110   | 0.583             | 14.18          | 82.20           | الفروق بين المغتربين  |

### مناقشة نتائج التحليل

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة لفقرات الفروق بين المغتربين حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 4.02 - 4.20 للفقرات: (لدى الاستعداد التعرض والتكيف مع الثقافات المختلفة، أدعم مسألة تنوع الجنس (ذكر/ أنثى) في بيئة العمل) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين 20.17 - 23.81 كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين 80.42 ، 84.00.

أما على مستوى المحور الكلي (الفروق بين المغتربين) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ 4.11 بانحراف معياري يساوي 0.583، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف 14.18%، مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية الفروق بين المغتربين بنسبة بلغت 85.82% واحتلت بذلك المرتبة الرابعة على مستوى الاستبانة من حيث درجة الاتفاق كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور 82.20% وهي نسبة مرتفعة.

4/3/2/7 المقاييس الوصفية لفقرات محور الاحتفاظ بالعمالة المغتربة  
جدول رقم (15/7) المقاييس الوصفية لفقرات محور الاحتفاظ بالعمالة المغتربة

| الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط |  |
|-----------------|----------------|-------------------|---------|--|
| 82.18           | 20.08          | 0.825             | 4.109   | تلقيت برامج تدريبية تثقيفية/ اختبارات نفسية سلوكية/ برامج تدريب ميدانية ما قبل البدء في المهمة الدولية.    |
| 79.06           | 24.40          | 0.964             | 3.953   | راض عن المعايير التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في تقييم وتحليل درجة إنجازي في العمل المكلف به في الشركة |
| 80.73           | 23.29          | 0.940             | 4.036   | سياسة الشركة تتبع المشاركة في صناعة القرار.  |
| 79.32           | 23.95          | 0.950             | 3.966   | الأجور والبدلات تعتبر أحد العناصر الجاذبة لبقائي في الشركة   |
| 78.96           | 24.56          | 0.970             | 3.948   | تدعم الشركة الأنشطة الاجتماعية والبرامج الأسرية  |
| 82.65           | 21.89          | 0.905             | 4.132   | تتبنى الشركة الممارسات الجيدة لتهيئة ظروف العمل لموظفيها بغض النظر عن أعمارهم                              |
| 79.17           | 24.98          | 0.989             | 3.958   | توجد في الشركة إدارة أو قسم خاص بمتابعة شئون المغتربين   |
| 80.30           | 14.09          | 0.566             | 4.015   | الاحتفاظ بالعمالة المغتربة   |

#### مناقشة نتائج التحليل

نجد إن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة لفقرات الاحتفاظ بالعمالة المغتربة حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 3.94 - 4.13 للفقرات: (تدعم الشركة الأنشطة الاجتماعية والبرامج الأسرية، تتبنى الشركة الممارسات الجيدة لتهيئة ظروف العمل لموظفيها بغض النظر عن أعمارهم) كما أوضحت النتائج وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين 20.08 - 24.98 كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين 78.96 ، 82.65.

أما على مستوى المحور الكلي (الاحتفاظ بالعمالة المغتربة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ 4.01 بانحراف معياري يساوي 0.566، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف 14.09% مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور الاحتفاظ بالعمالة المغتربة بنسبة بلغت 85.91% واحتلت بذلك المرتبة الثالثة على مستوى الاستبانة من حيث درجة الاتفاق كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور 80.30% وهي نسبة مرتفعة.

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية المغتربة عمومًا، وأهم المناهج والطرق التي تتعامل بها إدارات الموارد البشرية داخل الشركات المتعددة الجنسيات.
- بيان مدى وجود فروق جوهرية بين اتجاهات عينة البحث نحو الأسباب التي تؤدي إلى انسحاب العمالة المغتربة من الشركات التي يعملون فيها وبين استمرارهم في العمل.

- ج- التوصل إلى نتائج العلاقة والأثر بين التحديات التي تواجهها العمالة المغتربة وبين إمكانية رحيلها بما لذلك من آثار اقتصادية سلبية على الشركات المتعددة الجنسيات محل الدراسة وعلى الاقتصاد المحلي للبلدان التي تعمل فيها هذه الشركات أو بقائها وبكل إيجابيات ذلك.
- د- إيجاد الحلول العلمية والعملية لدمج العمالة المغتربة في مجتمعات عملهم خارج أوطانهم وتقليل فرص انسحابهم وعودتهم.
- هـ- التعرف عن قرب للجوانب التي تؤثر على الموارد البشرية المغتربة سلباً، وتعميق عملهم، وتدفعهم للانسحاب والعودة لأوطانهم، والاستماع لمقترحاتهم من أجل إيجاد حلول حقيقية وواقعية تدعم استمرارية عطاءهم وعدم عودتهم لأوطانهم لأسباب يمكن تجاوزها.
- و- تقديم مجموعة من التوصيات للمساهمة في تعزيز فرص نجاح المغتربين، وتعزيز نجاح الأعمال التجارية للشركات المتعددة الجنسيات، ومثالا على ذلك: استحداث برامج لرعاية الموارد البشرية المغتربة على أرض الواقع مثل: أنظمة الحوافز من تذاكر السفر والدراسة المجانية لأبناء العاملين والريح السنوي، ومنحهم رواتب مغرية، والتمكين الوظيفي، وخلق بيئة إيجابية وبيئة عمل إبداعية، وتجنب المحاباة، وتسجيل الموظفين في الأندية الاجتماعية والرياضية، وفتح حضانات للأطفال في مقر الشركة، وأماكن ترفيهية للموظفين، وغيرها من البرامج والمقترحات الجديدة والواقعية.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من المنطلقات الآتية:

#### 1/4/2 تتحدد الأهمية العملية لهذه الدراسة من المحاور التالية:

- أ- تعتبر هذه الدراسة محاولة جادة لحصر مشكلات وتحديات العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات، وإعادة دمجهم بطرق علمية، إذ إن هذه المشكلات والتحديات قد تعزز انسحاب العمالة، وبالتالي إعادة هذه الشركات النظر في استمرارية قيام أنشطتها في بعض المناطق.
- ب- التأكيد على أن البشر هم الثروة الحقيقية لأيّة دولة وأي كيان عامل، وأن الحرص على حفظ حقوقهم وتذليل مشكلاتهم هو ثقافة تستمد روحها من أعراف وسياسات وتوجهات الدول والمؤسسات العلمية بما فيها من علماء وباحثين ومفكرين، وأن الحفاظ على العاملين المغتربين داخل تلك المؤسسات الكبرى هو من أسباب الارتقاء الأخلاقي والتقدم الاقتصادي والتقني الذي يتطلع الجميع إلى تحقيقه.
- ج- تعد الشركات المتعددة الجنسيات من أهم ملامح ظاهرة العولمة أو النظام الاقتصادي العالمي الجديد؛ نظرًا لضخامة حجمها وتنوع نشاطها وانتشارها الجغرافي والسوقي، وقدرتها على تحويل الإنتاج والاستثمار عالمياً وإقامة التحالفات الاستراتيجية، بالإضافة إلى المزايا الاحتكارية وتعبئة المدخرات العالمية، وتعبئة الكفاءات والتخطيط وغيرها من الامتيازات التي تدفعنا إلى دعمها في مواطن عملها، وبما يحققه ذلك من استفادة قصوى لأوطاننا ومستثمرينا حال محاكاة هذه التجارب الاستثمارية الهامة مع تلافي مثل تلك السلبيات التي تتعلق بالعمالة مستقبلاً.
- د- تعزيز قدرات أغلب الدول على الوفاء بتعهداتها والتزاماتها الدولية وذلك إثر انضمامها إلى العديد من المنظمات الدولية ومنها منظمة التجارة العالمية وغيرها، وبما يمنحه هذا الانضمام من مزايا أهمها التكامل مع الاقتصاد العالمي والاستفادة منه، والذي يمكن أن يأتي من خلال إيجاد الحلول الحقيقية للموارد البشرية المغتربة التي تنضم للشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل على أراضيها.

- هـ- جمعت الدراسة بين دفتيها أهم ما رصده السابقون في هذا الإطار للمساهمة في الوصول إلى أفضل السياسات والممارسات التي تعزز فرص احتفاظ تلك الشركات بالعمالة المغتربة رغم ما تواجهه من تحديات.
- و- تساعد هذه الدراسة الحد من هدر الموارد وخفض التكاليف، حيث إن التسرب الوظيفي يكلف المنظمات تكاليف مالية باهظة تتمثل في البحث عن موظفين جدد، وما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل وتدريب، كما أن زيادة رحيل العمالة المغتربة تؤدي إلى إرباك أعمال المنظمة ونموها وتطورها وخططها الإنتاجية.
- ز- إنجاح تجارب عمل الشركات المتعددة الجنسيات باعتبار أن نجاحها ضمانه قوية من ضمانات الاستقرار الاجتماعي والانساني وارتباطها بمصير العالم كله وهذا ما أشار إليه David Lilienthal في كتابه "الشركات الكبيرة" إذ يقول: إن مصير أمريكا وهي الدولة ذات النفوذ والهيمنة التي لا تخفى على أحد يتقرر إلى حد كبير بمدى نجاح منظمات الأعمال الكبرى<sup>(2)</sup> ويقصد بذلك الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات.

#### 2/4/2 تتحدد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من المحاور التالية:

- أ- الفهم الأفضل للعوامل والمتغيرات التي تناولتها الدراسة بما يقدم الإفادة العملية في تطوير الثقافة التنظيمية في الشركات المتعددة الجنسيات، وتصنع حالة من الانسجام والفهم المتبادل بين مديري ومشرفي الموارد البشرية ومديري التدريب وفرق العمل والموارد البشرية المغتربة، بما يعزز عملية التواء والتنوع المتوقعة.
- ب- تفسير نتائج الدراسة تفسيرًا علميًا مع تحديد أثر المتغيرات موضوع الدراسة باعتبارها أهم التحديات التي يواجهها المورد البشري المغترب وحساب درجة استجابته السلبية أو الإيجابية لتأثيراتها.
- ج- العمل على إيجاد واختبار وسائل علمية مبتكرة للمساعدة في تقليل درجة استجابة العاملين السلبية لآثار هذه المتغيرات، بما يدعم فرص عدم رحيلهم تحت وطأة هذه المشكلات ويعزز التقدم والنمو الذي تصبو إليه الشركات والمجتمعات.
- د- تنبع أهمية الدراسة من كونها تعتبر من الأدلة والمراجع العلمية التي تساعد الشركات المتعددة الجنسيات على نجاح عملها، بما لذلك من آثار إيجابية على نمو واستقرار الاقتصاد المحلي للعديد من الأقطار إضافة للاقتصاد العالمي وتذليل سبل استقطاب هذه الشركات الكبرى باعتبارها قوة اقتصادية لا يستهان بها حيث باتت تملك أصولاً رأسمالية تزيد على (36) تريليون دولار، وهو ما يقارب إجمالي الناتج المحلي لجميع دول العالم في كوكبنا في بعض الإحصاءات<sup>(3)</sup>.

(2) سايا غوجل، ادارة الموارد البشرية الدولية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ماجستير تسويق، 2006، ص2.

(3) أحمد عبد العزيز وآخرون، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد - العدد الخامس والثمانون، 2010، ص 116 .

## فروض الدراسة

استكمالاً لمتطلبات البحث، ويهدف الإجابة عن التساؤلات المشار إليها في مشكلة الدراسة ومن خلال النموذج المفاهيمي، بنيت هذه الدراسة على مجموعة الفروض التالية:

### 1/6/2 الفرض الرئيسي الأول:

"يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه الموارد البشرية المغتربة على الاحتفاظ بهم".

### 1/1/6/2 الفرض الفرعي الأول:

"يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين لغة العاملين في الشركة في الاحتفاظ بالعمالة المغتربة".

### 2/1/6/2 الفرض الفرعي الثاني:

"يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تأقلم أسرة العمال المغتربين في الاحتفاظ بالعمالة المغتربة".

### 3/1/6/2 الفرض الفرعي الثالث:

"يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اغتراب المرأة في الاحتفاظ بالعمالة المغتربة".

### 4/1/6/2 الفرض الفرعي الرابع:

"يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين سياسة الاحتفاظ بالمواهب الادارية المحلية بدلا من المغتربة".

### 5/1/6/2 الفرض الفرعي الخامس:

"يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين (التوطين / التجنيس) في الاحتفاظ بالعمالة المغتربة".

### 2/6/2 الفرض الرئيسي الثاني:

"يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه الموارد البشرية المغتربة على الفروق الديمغرافية".

## نتائج الدراسة

اهم النتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية وهي كالتالي :

1. إن اختلاف لغة العاملين في الشركة يمثل أحد التحديات التي تواجه المغتربين في رحلتهم الدولية، وذلك بسبب عدم قدرتهم على التواصل مع زملائهم والمشاركة في فرق العمل الجماعية، وصعوبة التواصل مع إدارة الشركة ومع المجتمع المحلي مما يزيد صعوبة التكيف في البلد المضيف.
2. إن عدم تأقلم أسرة الموظف قد يهدد بانسحابه من المهمة الدولية، ويرجع عدم تأقلمهم بسبب صعوبة دخول الأبناء في المدارس المحلية، وعدم حصول (الزوج/الزوجة) على وظيفة مما يشعر الطرف الآخر بالملل والروتين المزعج، وعدم القدرة على الاندماج مع المجتمع المحلي غير الصدمة الثقافية التي تزيد من صعوبة التكيف.

3. إن محور اغتراب المرأة يمثل تحدي يواجه الموارد البشرية ويتمحور هذا التحدي في الصورة النمطية عن المرأة وعدم قدرتها من أداء الوظيفة نتيجة الأعباء الأسرية وظروفها الاجتماعية، وعدم الحصول على الثقة من قبل إدارة الشركة في إنجاز بعض المهام واتخاذ القرار.
4. أن اعتماد الشركات على المواهب الإدارية المحلية يهدد بانسحاب الموظفين المغتربين لأنه يسبب نوع من عدم الرضا من المغتربين وشعورهم بالتمييز وعدم العدالة، وعدم التوافق بينهم نتيجة فارق المهارات والخبرات في إدارة وإنجاز الأعمال.
5. إن قضية التوطين والتجنيس تعد من أبرز التحديات التي تواجه العمالة المغتربة وذلك بسبب اعتماده على وضع مادي معين (من المرتبات والحوافز والبدلات) التي يستلمها في البلد المضيف، إضافة إلى تعايشه وتأقلمه مع المجتمعات المضيفة.

### توصيات الدراسة

وكانت أهم توصيات الدراسة ما يلي :

- 1- إن إدارة اللغة الجيدة في الشركات تعتبر في غاية الأهمية وعليه يوصي الباحث على إدارة مشاكل اللغة بشكل احترافي ومدروس وذلك من خلال:
  - أ- توفير مجموعة واسعة من الدورات التدريبية في مجال اللغة للمغتربين.
  - ب- إنشاء مواقع ويب/ تعليم للغات عبر الإنترنت.
  - ج- استخدام مترجمين شفويين محترفين.
  - د- تشجيع توظيف الناطقين باللغة الأصلية.
  - هـ- توظيف مترجمين للتدقيق على الوثائق.
- 2- يوصي الباحث على أهمية الدور الذي يجب أن تقوم به الشركات تجاه الموظف وأسرته وذلك من خلال :
  - أ- تعليم الأبناء في مدارس لا تقل جودة عن المدارس التي وفدوا منها.
  - ب- رعاية والدي الموظف وظروفهم الصحية وذلك من خلال منحهم تأمينات صحية في مؤسسات طبية ذات كفاءة عالية.
  - ج- مساعدة (الزوج/ الزوجة/ الأبناء) في الحصول على وظيفة في البلد المضيف.
  - د- إعداد برامج التهيئة النفسية والسلوكية والثقافية للأسرة قبل السفر مما يساعد على سرعة اندماجهم مع المجتمع المضيف.
- 3- يوصي الباحث بأهمية تنفيذ الشركة العديد من الاستراتيجيات لتسهيل مهمة المرأة المغتربة وهي التي تتمثل في:

- أ- التدريب قبل المغادرة ويكون التدريب على معايير وقيم وتقاليد البلد المضيف (بواسطة السفارة).
- ب- تشجيع النساء على العمل والإنجاز من أجل تبديد الصورة الرمزية الموضوعية عنها، ومنحها الثقة في إنجاز المهام واتخاذ القرار.
- ج- قيام (الزوج/ الزوجة) بالزيارة الميدانية لموقع عمل الطرف الآخر إذا كانت الوظيفة في التخصصات النادرة التي تحتاجها الشركة في البلد المضيف لمدة أسبوع/ أسبوعين قبل اتخاذ قرار السفر وتوقيع عقد العمل.

- د- حصول (الزوج/ الزوجة) على الموافقة الصريحة للعمل في الخارج.
- 4- يوصي الباحث فيما يتعلق بمحور الاعتماد على المواهب الادارية المحلية بدلا من الأجنبية على:
- أ- أن تحدد الشركات احتياجاتها من العمالة المحلية والأجنبية، وان تقوم بتأهيل وتدريب الموظفين المحليين والمغتربين بنفس المستوى من التدريب.
- ب- اعتماد الشركات سياسة المزج في منح الصلاحيات واتخاذ القرارات للموظفين المحليين والمغتربين.
- ج- ان تسعى الشركات في إحداث توافق واندماج بين الموظف المحلي والمغترب من خلال إعداد البرامج الاجتماعية والرياضية، أو دمجهم في فرق العمل الجماعية.
- د- تدريب الموظف المحلي حسب الاحتياجات التدريبية للمنظمة والبلاد.
- 5- يوصي الباحث فيما يتعلق بقضية التوطين / التجنيس على :
- أ- إبقاء الاتصالات مفتوحة بين الموظف العائد إلى وطنه وبين زملائه في البلد المضيف.
- ب- تقديم الدعم المالي وذلك من خلال منح الموظف العائد إلى وطنه رواتبه لمدة أطول حتي بعد انتهاء عقد العمل.
- ج- تطوير برامج إعادة التوجيه للمغترب العائد إلى وطنه لتسهيل التكيف مرة أخرى في البلد الذي وفد منه.
- د- إعادة تعيين الموظف من الشركة التي وفد منها في وظيفة تمكنه أن يكون على علم بأحداث الشركة التابعة.
- هـ- اعتماد سياسة الرحلات المتكررة إلى أرض الوطن للموظف المغترب حتي يكون على اتصال دائم مع التغيرات والأحداث الجارية في بلده، وعلى اتصال مع مجتمعه.
- و- في ظل جميع التوصيات التي تمت الإشارة إليها لمحور التوطين/التجنيس، ومع هذا لا يوصي الباحث التوسع في التجنيس لإثارة الثقافية، ويستحب من الغائه لأنه ليس من صالح الدولة وخاصة في الأجل الطويل عندما تتوسع أسرة الموظف المغترب، وما ينتج عنه من مشاكل كبيرة للدولة، وما يحتاجه من خدمات وتكاليف مالية.

## المراجع

### قائمة المراجع العربية:

- 1) أحمد عبد العزيز وآخرون، (2010)، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد - العدد الخامس والثمانون.
- 2) سايا غوجل، (2006)، إدارة الموارد البشرية الدولية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ماجستير تسويق.
- 3) إيناس الفرجاني وآخرون، (2014)، التقرير الإقليمي للهجرة الدولية العربية (الهجرة الدولية والتنمية)، جامعة الدول العربية قطاع الشؤون الاجتماعية.

## قائمة المراجع الأجنبية:

### Books:

- 1) Bryan Christiansen ,(2014). Handbook of Research on Global Business Opportunities, Published in the United States of America by Business Science Reference an imprint of "IGI" Global.
- 2) Dennis Briscoe, Randall Schuler, Ibraiz Tarique .(2016). International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises (Global HRM).
- 3) Gert Hofstede, McGraw.(2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind.
- 4) Pankaj Ghemawat, Sebastian Reiche. (2011). National Cultural Differences and Multinational Business.

### Thesis:

- 1) Cheng Ling Tan, Azzat Mohd Nasurdin.(2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, University Sains Malaysia, Penang, Malaysia
- 2) Huynh Ronny et al.(2007). Expatriate Management Selection and Training in the Expatriation Process. Bachelor's thesis within Business Administration.
- 3) In-Sun Shim.(2001). Factors that facilitate or limit expatriates' adapting and adjusting to another country, Ph.D. Thesis.
- 4) Jane Ella Perri. (2000). The apparent success or failure of expatriate assignments as a function of budget allotments, selection, cross-cultural training and assignment programs, PhD. Thesis. The Union Institute Graduate College, Ohio.
- 5) Lee, Chiu-Yi.(2006). Factors Affecting Cross-Cultural Adjustment Of Taiwanese Expatriates Assigned to Subsidiary Companies In Mainland China. PHD Thesis. Victoria University.
- 6) Oghenebrughio Gloria Onos. (2012). A Qualitative Analysis Of Challenges Facing Expatriate Worker Coming To The United States. Master's Thesis. Indiana University of Pennsylvania.
- 7) Parinya Tiawijit.(2007). CROSS-CULTURAL ADJUSTMENT OF EXPATRIATES WORKING IN BANGKOK. Master of Science in Management. Shinawatra University.
- 8) Tagreed Issa Kavar. (2012). Cross-cultural Differences in Management. International Journal of Business and Social Science.
- 9) Yoshitaka Yamazaki.(2005). Expatriate learning: exploring how Japanese managers adapt in the United States. International University of Japan.

### Articles:

- 1) Alan J. Feely, Anne Wilharzing.(2007). The Language Barrier and its Implications for HQ Subsidiary Relationships, Accepted for Cross-cultural Management. An International Journal.

- 2) Alessandra Lazazzara, Maria Cristina Bombelli .(2011). HRM practices for an ageing Italia workforce (the role of training). Journal of European Industrial Training.
- 3) Diether Gebert, Sabine Boerner. (2014). Expressing religious identities in the workplace: Analyzing a neglected diversity dimension.
- 4) Haile,(S).(2002).Challenges in International Benefits and Compensation Systems of Multinational Corporation. The African Economic and Business.
- 5) Jan Strelau. (2005).Psychology of Individual Differences with Particular Reference to Temperament Psychology.
- 6) Juni Chan.(2013).Public Reporting of Human Resources – A Case Study in Hong Kong . Hong Kong Buddhist College.
- 7) Lily Thoo (2013). International HR assignment in recruiting and selecting: Challenges, failures and best practices. International Journal of Human Resources Studies.
- 8) Mădălina Albu, Petroleum.(2013).Considerations Regarding Cultural Values in Multinational Companies. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology.
- 9) Mohamed Sulaiman. (2014).Factors affecting the success of Malaysian expatriates on foreign assignments. International Review of Management and Business Research.
- 10) Mohsin Bashir1\*. Liao Jianqiao1, Muhammad Abrar2 and Faheem Ghazanfar3.(2012).The organization's cultural values: A study of public sector universities in Pakistan. African Journal of Business Management.
- 11) Moumita, (N),Zaman(L). (2013).An Analysis of Global Training and Experience Sharing in Multinational Companies. American Journal of Business and Management.
- 12) Nishat Moumita, Laila Zaman. (2013).An Analysis of Global Training and Expert Companies. American Journal of Business and Management.
- 13) Sharon R.(2007). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. Journal of Management Studies.
- 14) Sonja treven. (2001). human resource management in international organizations.
- 15) Tan, Nasurdin. (2011).Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. Electronic Journal of Knowledge Management.
- 16) Treven,(S).(2001).Human resource management in international organizations.University of Maribor.School of Economics and Business. Razlagova
- 17) Victor Z . Priel.(2016). Industrial Consultant, Birmingham, Great Britain SOME MANAGEMENTA ASPECTS OF MULTINATIONAL COMPANIES..
- 18) W.B.Lee.(2011).the electronic journal of knowledge management- EJKM Volume 9 Issue 2- P.157.
- 19) William H. Marling.(2006). How "American" Is Globalization".

- 20) Wu, Jianlian. (2008). An Analysis of Business Challenges Faced by Foreign Multinationals Operating the Chinese Market. International Journal of Business and Management.
- 21) Young Chul Chang.(2007).Cross -Cultural Adjustment of Expatriates Theory & Research Findings on American and Japanese Expatriates. Journal of East and West Studies.

**Other:**

- 1) Geert Hofstede.(2011).Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Universities of Maastricht and Tilburg. <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>

## **The impact of the challenges faced by the expatriate human resources of the multinational companies to retain them**

### **- Applied study -**

---

**Abstract:** This thesis focuses on analyzing the most important challenges facing expatriate human resources in multinational companies, and the most important methods that human resources departments deal with in order to maintain them. The study questions and hypotheses that aim to reach the relationship and impact results include the challenges faced by expatriate workers, In order to reach fruitful results in this field, and to enhance the chances of success of expatriates through the development of policies and programs for the care of expatriate human resources on the ground. This is the first letter of its kind in the Arab world according to the researcher's knowledge and Under the Supervised.

The researcher conducted a survey on a sample of 70 expatriate employees in the Sultanate of Oman. To identify the most important challenges facing them in the country of expatriation. And take them to be the nucleus of the final questionnaire, which was distributed to the main sample under study.

The sample of the study consisted of (400) expatriate employees, where the number of retrieved and excluded forms (15) form, and therefore the number of questionable forms (385) form, and the percentage of questionable forms (96.3%).

The researcher relied on the design of the questionnaire list and the five-dimensional Likert scale was used to measure respondents' responses to the questionnaires, filtered and classified to facilitate the analysis process, to draw conclusions and indicators of them on the subject of study using appropriate statistical methods consistent with the assumptions.

The following statistical methods were used

(medium - deviation - standard - coefficient of variation - relative importance) Alpha-cronbach coefficients (persistence) Honest coefficients, internal consistency, simple linear regression, linear regression analysis and artificial neural networks, path analysis.

**Keywords:** Labor Policies - Human Resources Management - Differences between expatriates - expatriate employees.

---