

# دور التدريب الدولي في الحد من العودة المبكرة للموظفين المغتربين إلى البلد الأم

The role of international training in reducing early return for expatriate  
employees to the country of origin

رزق الله حنان، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

hanenerazkallah@yahoo.fr

## Abstract

The international training function is one of the most important functions of multinational corporations in order to ability to build a strong competitive position in the international market.

Therefore, the purpose of this paper is to identify the role of multinational companies in the training of cadres expatriate in order to reduce an early return home. To know this role, it has been to rely on many points, including the concept of international training and its methods, stages models, and the key role for that as an anchor for a successful return. As a result, international training facilitates the adaptation of expatriates within the host country, thus making it a major contribution to the successful completion of the international mission.

**Key words:** international training, expatriate employees, early repatriation.

## ملخص

تعد وظيفة التدريب الدولي من أهم الوظائف التي تركز عليها مهام الشركات متعددة الجنسيات، من أجل القدرة على بناء مركز تنافسي قوي في السوق الدولية. وعليه، تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على دور الشركات متعددة الجنسيات في تدريب كوادرها المغتربة من أجل الحد من عودتها مبكرا إلى الوطن. وللتعرف على هذا الدور، تم الاعتماد على العديد من النقاط المحورية والمتضمنة مفهوم التدريب الدولي وأساليبه، مراحل ودوره كمرتكز أساسي للعودة الناجحة. وقد تم التوصل إلى أن التدريب الدولي يسهل تكيف المغتربين داخل البلد المضيف، مما يجعله يساهم بشكل كبير في إتمام المهمة الدولية بنجاح.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب الدولي، الموظفين المغتربين، العودة المبكرة إلى الوطن.

## مقدمة:

تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الصمود والبقاء المستمر في السوق الدولي، وعليه، فهي تحرص جاهدة على إعداد موارد بشرية دولية مؤهلة وكفئة قادرة على خوض ميدان المنافسة الدولية. وإن قيامها بعملية الانتقاء الجيد لا يكفي لنجاح مواردها البشرية، وإنما يقتضي تدريبهم من أجل ضمان إتمام المهمة الدولية، من خلال تسطير برامج تدريب ثقافية وأخرى، تسعى من خلالها لتقليص الفجوة بين ثقافة البلد المضيف والذي من المنتظر أن يعمل فيه الموظف المغترب، وبلده الأصلي، خصوصا إذا كانت ثقافة البلدين متباينة، وبالتالي التغلب على المشاكل والصعوبات والأحداث غير المتوقعة في ثقافة البلد المضيف.

## مشكلة البحث:

تعد الموارد البشرية مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية بسبب قدرتها على تحويل الموارد الأخرى (المال، الآلات والأساليب والمواد) إلى مخرجات (منتجات/ خدمات)<sup>1</sup>. وعليه، فإن الشركات متعددة الجنسيات تعتمد على أنواع العمالة المختلفة، بما فيها العمالة المغتربة، خصوصا الكوادر الإدارية. هؤلاء الموظفون المغتربون يواجهون مشكلات عديدة أثناء إقامتهم خارج الوطن، وأهم هذه المشكلات صعوبة تكيفهم وتأقلمهم مع بيئة العمل والحياة بالبلد المضيف، ولا يعرف ما إذا كانت الشركات تقوم بتدريب موظفيها من أجل إنجاز وظائف جديدة قبل مغادرتهم الوطن. وعليه، يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يمكن للشركات متعددة الجنسيات أن تحدد من فشل موظفيها المغتربين بالخارج من خلال توفير أشكال التدريب المناسبة؟ وإثراء وتحليل الموضوع والإجابة على التساؤل الرئيسي، سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:**

- ما أنواع الموظفين العاملين بالشركات متعددة الجنسيات؟
- ما معنى التدريب الدولي، ولماذا تلجأ إليه الشركات متعددة الجنسيات.
- ما هي أساليب التدريب الدولي؟
- ما هي مراحل وأنواع التدريب الدولي؟
- كيف يمكن للتدريب الدولي أن يكون مركزا أساسيا للعودة الناجحة؟

## أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها:

- التأكيد على أهمية التدريب الدولي للكوادر الإدارية المغتربة كأهم مقوم من مقومات نجاح المهمة الدولية.

- التعرف على أهم أنواع التدريب الدولي المساهمة في تسهيل تكيف المغتربين بالبلد المضيف.
- توضيح كيفية الحد من العودة المبكرة للعمالة المغتربة من خلال توفير برامج التدريب الدولي المختلفة.

### أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الحاجة إلى إدراك العلاقة بين التدريب الدولي للموظفين المغتربين والعودة قبل إتمام المهام الدولية.

### منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض أهم مقاربات وأساليب التدريب اللازمة لتكيف المغترب، أضف إلى ذلك التوصل إلى دور التدريب الدولي في الحد من فشل المغتربين، وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع المكتبية، ومواقع من الشبكة الالكترونية.

### الدراسات السابقة:

1-الدراسة التي أجراها H. N. Ramesh وآخرون سنة 2015، بعنوان ممارسات التدريب والتطوير بالشركات متعددة الجنسيات، وهي دراسة ميدانية لخمس شركات متعددة الجنسيات اختيرت بدولة صنعاء في اليمن، تمثلت في: شركة Nexen. DHL, Total, Arab Bank, MTN، وقد أجري البحث المسحي على العاملين بالشركات متعددة الجنسيات من المستويات الإدارية المتوسطة، المستويات الإدارية الدنيا وغير المديرين، وكلهم يعمل في مجالات وظيفية مختلفة، إذ قد بلغ عددهم 150 موظف، وقد تم الاعتماد على العينة الطبقية من خلال إجراء استبيان منظم بشكل جيد. من بين النتائج التي تم التوصل إليها<sup>2</sup>: 100% من مدراء الشركات متعددة الجنسيات قد حضروا إلى برامج قدرات حل المشكلات وتنمية التواصل، 70% من مدراء الشركات متعددة الجنسيات قد اقروا بأنهم قد خضعوا لبرنامج تطوير القيادات، 60% من المدراء قد اقروا بأنهم حضروا لبرنامج تنمية العمل الجماعي، 50% من مدراء الشركات متعددة الجنسيات قد اقروا بأنهم قد خضعوا لبرنامج تنمية القدرة الإشرافية، 40% من مدراء الشركات متعددة الجنسيات قد اقروا بأنهم قد خضعوا لبرنامج تنمية الإبداع، 70% من مدراء الشركات متعددة الجنسيات قد اقروا بأنهم قد خضعوا لبرنامج تنمية التنوع الثقافي.

لقد بينت هذه الدراسة اعتماد مدراء الشركات متعددة الجنسيات المتواجدة بدولة صنعاء على أنواع برامج التدريب الدولي، مؤكدة أهمية الخضوع لهذه البرامج، إذ قد تفاوتت نسب التدريبات المختلفة بين 40% لبرنامج تنمية الإبداع و100% لبرامج قدرات حل المشكلات وتنمية التواصل. والملاحظ في نتائج الدراسة أن الخاضعين لبرنامج تنمية التنوع الثقافي قد بلغت نسبة

70% مما يؤكد أهمية هذا النوع من التدريبات، وقد استعانت الدراسة الحالية بضرورة الاهتمام بهذا النوع من التدريبات.

2- الدراسة النظرية التي أجرتها الباحثة Keeraj Katria بعنوان نجاح المغتربين بالشركات متعددة الجنسيات، والتي كانت تهدف إلى معرفة دور التدريب على التنوع الثقافي والتطوير في نجاح المغتربين. وقد وجدت القليل من الشركات متعددة الجنسيات التي أعارت الاهتمام اللازم لتطوير وتدريب موظفيها المغتربين. وقد رأت الباحثة أن المغتربين هم بحاجة إلى تدريب فعال من أجل نجاح هذه الشركات، كما أن مدى دقة التدريب يلعب دورا كبيرا في نجاح أو فشل المغتربين عند العمل في بلد أجنبي. إذن من أجل تحقيق النجاح في بيئة تنافسية على الصعيد العالمي، فإن الشركات تحتاج إلى تدريب المغتربين بشكل فعال، بما في ذلك الطلاقة في اللغات الأجنبية والقدرة على التكيف مع الثقافات المختلفة<sup>3</sup>.

تدعم هذه الدراسة ما جاءت به الدراسة الحالية فيما يتعلق بعلاقة تدريب المغتربين على التنوع الثقافي والطلاقة في اللغات الأجنبية وبين نجاحهم بالمهام الدولية، مؤكدة على أهمية الدقة في التدريب كمقوم من مقومات إتمام مهامهم الدولية. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؟

تعد هذه الدراسة استكمالا للجهود التي قامت بها الدراسات السابقة، خصوصا فيما يتعلق بالتأكيد على برامج التدريب على التنوع الثقافي كمرتكز لإنجاح المهام الدولية للموظفين المغتربين، إلا أن الدراسة الحالية قد تطرقت إلى تدريبات دولية أخرى كالقيام بالزيارات الأولية، والتي تسبق الذهاب الفعلي لممارسة المهمة الدولية، حتى يتسنى للموظف المغترب وأسرته معرفة مدى إمكانية تكيفهم بالبلد المضيف، أضف إلى ذلك التدريبات عند وصول الموظف المغترب إلى البلد المضيف تفاديا للصدمة الثقافية.

### أولا: الموظفين العاملين بالشركات متعددة الجنسيات

سيتم تناول من خلال هذا المحور مفهوم الشركات متعددة الجنسيات وأهم موظفيها المغتربين.

#### I. أنواع الموظفين العاملين بالشركات متعددة الجنسيات:

تعرف الشركات متعددة الجنسيات على أنها "مجموعة من الشركات الوليدة أو التابعة التي تزاو كل منها نشاطا إنتاجيا، في دول مختلفة، تتمتع كل منها بالجنسية المختلفة، وتخضع لسيطرة شركة واحدة وهي الشركة الأم، وهي التي تقوم بإدارة الشركات الوليدة كلها في إطار استراتيجية عالمية موحدة"<sup>4</sup>، ويبين الجدول الموالي الأنماط الثلاثة للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات<sup>5</sup>:

### جدول رقم (1): تصنيف الموظفين الدوليين

<p>جنسية الموظف العامل بالشركات متعددة الجنسيات هو من مقر الشركة الأم. مثال ذلك: العامل الألماني الذي يعمل في فرع صيني لشركة سيارات الألمانية Volkswagen.</p>	<p>رعايا البلد الأم (PCNs) Parent Country National</p>
<p>جنسية الموظف العامل بالشركات متعددة الجنسيات هو نفسه من جنسية فروع الشركة، مثال ذلك: العامل الصيني الذي يعمل بفرع صيني لشركة سيارات الألمانية Volkswagen.</p>	<p>رعايا البلد المضيف (HCNs) Host Country National</p>
<p>جنسية الموظف العامل بالشركات متعددة الجنسيات لا ينتمي إلى مقر الشركة ولا إلى أحد فروعها، بل من بلد آخر، مثال ذلك: عامل هندي يعمل في فرع صيني لشركة السيارات الألمانية Volkswagen.</p>	<p>رعايا بلد ثالث (TCNs) ThirdCountry National</p>

Source : Sebastian Reiche & al, international assignments, Harzing , London

2008/2009, le site: [www.harzing.com/download/ihrmchapter.pdf](http://www.harzing.com/download/ihrmchapter.pdf)

يوضح الجدول السابق أن:

رعايا البلد الأم: هم موظفون من البلد المقر للشركات متعددة الجنسيات.

رعايا البلد المضيف: هم موظفون من البلد الفرعي.

رعايا البلد الثالث: هم موظفون من بلدان أخرى غير البلد الفرع أو الأم.

من خلال التعرف على أنواع الموظفين العاملين بالشركات متعددة الجنسيات، يمكننا أن

نتساءل، هل كل أنواع هذه العمالة تعد عمالة مغتربة؟ قبل الإجابة على هذا السؤال، لا بد من

إدراج مفهوم الاغتراب، والموظف المغترب.

### II. أصناف الموظفين المغتربين:

لقد أهملت الأدبيات إعطاء مفهوم التغريب أو الاغتراب، إلا القليل القلة، لكن قبل

إعطاء مفهوم الاغتراب بميدان إدارة الموارد البشرية، يمكن الاعتماد على القواميس المشهورة، مثال

ذلك قاموس le petit Robert الذي يعرف المغترب على أنه ذلك "الشخص الذي يغادر بلده

ليستوطن خارجا" أما قاموس le petit Larousse يربط مصطلح الاغتراب بالهجرة

immigration، النفي l'exil، الرحيل l'exode، الهروب la fuite، وحتى الطرد<sup>6</sup>. أما عن التعريفات الإجرائية، فيقر بعض الباحثين أمثال الباحث phatak وآخرون، أن المغترب هو ذلك الفرد الذي يعيش ويعمل في بلد أجنبي، لكن يعتبر مواطن لذلك البلد الذي يقع عنده المقر الرئيسي لشركة التوظيف، ويقر الباحث Selmer وآخرون أن معظم المغتربين هم مدراء، فالدراسة التي أجراها تقر بأن نسبة 96% من المغتربين ينتقون لشغل مناصب إدارية عليا، في حين رعايا البلد المضيف يشغلون المناصب الإدارية الوسطى والدنيا. هؤلاء المغتربون يقومون بعملية الرقابة على العمليات، تسهيل الاتصال بين المقر والفروع، تعزيز المعرفة الدولية<sup>7</sup>. أما الباحث Takeuchi فيعرف عملية الاغتراب على أنها إرسال أفراد من طرف شركات أو منظمات حكومية إلى بلدان أخرى غير بلدهم الأصلي لإنجاز مهام تشغيلية أو تحقيق أهداف تنظيمية لفترة زمنية مؤقتة متعلقة بأغراض العمل<sup>8</sup>. وكذلك يعرف المغتربون على أنهم أفراد لهم مستوى عال من التعليم، يعيشون ويعملون في بلد أجنبي<sup>9</sup>. كما يتفق الباحثون على أن التغريب هو توظيف الفرد بالخارج لفترة محصورة بين سنة وخمس سنوات، لكن عموما ثلاث سنوات، بحيث يعيش هذا الموظف هو وأسرته في البلد المضيف إلى غاية نهاية العقد<sup>10</sup>.

ومن خلال ما سبق، يقصد بالموظفين المغتربين بالشركات متعددة الجنسيات هم رعايا البلد الأم، وذلك، طبقا لما جاء في مفهوم الاغتراب، كما أنهم موظفون يشغلون مناصب عليا، وينتقلون من مقر شركتهم الأصلية (الأم) إلى فروع أخرى. عكس رعايا البلد المضيف الذين لا ينتقلون للعمل في فروع أخرى وإن كان المقر الأصلي هو بلد أجنبي، في حين رعايا البلد الثالث، بالرغم من أنهم موظفون ينتقلون للعمل في فرع لا ينتمي إلى بلدهم، ولا إلى مقر شركتهم، إلا أن مقر الشركة الأم تقوم بتوظيفهم كعمالة فنية وليس ككوادرات إدارية أو كإطارات سامية عليا. كما أنه عادة لا تقوم الشركات بإجراء بعثات لعمالها الفنية، لسبب وجود عمالة فنية متميزة وقادرة لكي تنافس العمالة المغتربة بالبلد المضيف، بالإضافة إلى أن انتقال هذه الأخيرة تستلزم تكاليف باهظة مقارنة بالعمالة الفنية المحلية. وبالتالي، فالتدريب يعنى بالكوادرات الإدارية وليس بالعمالة الفنية.

### ثانيا: مفهوم التدريب الدولي وأسباب اللجوء إليه

سيتم تناول في هذا المحور مفهوم التدريب الدولي مبرزين فيه علاقته بالتطوير الدولي، بعد ذلك، سيتم توضيح لماذا تعتمد الشركات متعددة الجنسيات على تدريب موظفيها.

## I. مفهوم التدريب الدولي:

لقد جذب موضوع التدريب انتباه العديد من البحوث الأكاديمية، مثال (Gordon 2004, Beardwell, Holden & Claydon 1992) <sup>11</sup>، وقد أثمرت هذه البحوث بمجموعة متنوعة من التعريفات أهمها التعريف المبسط الذي جاء به الباحث McClelland سنة 2007 وهو ذلك النشاط الذي يغير سلوك الأفراد <sup>12</sup>. إذ يعد قرار استراتيجي <sup>13</sup> وفرصة للتعلم <sup>14</sup> تنطوي على اكتساب المعارف، الكفاءات، القدرات والسلوك والتي تعتبر حاسمة لتحقيق الأداء الفعال <sup>15</sup>. ويقدم التدريب من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بالوظيفة والذي من شأنه أن يخلق ميزة تنافسية <sup>16</sup>.

وللتمييز بين التدريب والتطوير، فإن التدريب يتضمن نقل المعارف والمهارات اللازمة لتحسين الوظائف الحالية، بينما يتمثل التطوير في تحسين الأداء لبعض الوظائف وأداء أدوار جديدة في المستقبل <sup>17</sup>. بالإضافة إلى أنشطة التدريب الدولية ITAS (international training activities) فإن أنشطة التطوير أو التنمية الدولية IDAS (international development activities) تعبر عن مجموعة الأنشطة التي تستخدمها الشركات لتطوير قاعدتها من الكفاءات الموجهة دولياً، إذ تهدف هذه الأنشطة إلى تعزيز تعلم أعضاء المنظمة وتطويرهم وجعلهم أكثر قدرة ومواجهة لتحديات البيئة الجديدة، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية والفعالية التنظيمية دولياً، وبالتالي، فإن هناك أهدافاً مشتركة فيما يخص هذه الأنشطة، كما أن هناك أهدافاً مختلفة، ففيما يخص الأنشطة التدريبية الدولية فهي موجهة لتلك الكفاءات التي تحتاج إلى القيام بالوظيفة الحالية بكل فعالية، بمعنى أنها موجهة لحل المشاكل المتعلقة بالأداء على المدى القصير، في حين تهدف أنشطة التطوير الدولية إلى اكتساب الكفاءات اللازمة لأداء بعض الوظائف المستقبلية <sup>18</sup>.

## II. أسباب اللجوء إلى التدريب:

إن المغتربين الذين يعملون بالخارج يواجهون مجموعة مختلفة من الصعوبات بسبب اختلاف النظام الاجتماعي، الاقتصادي، الشعور بالتخلي عن مقر الشركة، علاوة على ذلك، ظهور بعض أعراض الصدمة الثقافية، القلق، الإحباط وخيبة الأمل، والذي من شأن كل ذلك أن يعمل على تعقيد تكيف هذا المغترب وأسرته. لذلك، يتعين على الشركات تقديم برامج تدريبية رسمية لإعداد العاملين وأسرهم، من أجل التقليل من المشاكل الناجمة عن الصدمة الثقافية، والمتمثلة في توتر العلاقات الأسرية، عدم القدرة على العمل بفعالية، إبداء العداوة لرعايا البلدان المضيفة... إلخ.

ويؤكد جل الباحثين على أهمية التدريب كأهم مقومات نجاح المهمة الدولية، إذ يضعون أسباباً متباينة ومتكاملة للقيام بالتدريب الدولي، أهمهم Galiguirri, Lazarova, Tarique سنة

2005<sup>19</sup>، إذ أن التدريب يهدف إلى مساعدة المغتربين للعيش في بيئة مريحة والقدرة على العمل في البلد المضيف، وبالتالي تعزيز التكيف بين الثقافات وقدرتهم على فهم وتقدير وجهات النظر الثقافية المتعددة. كما يعد التدريب سببا في الحد من ارتفاع نسبة فشل المغتربين<sup>2</sup>، وبالتالي، التقليل من تكلفة هذه الإخفاقات وتأثيرها على عوائد الشركات متعددة الجنسيات. ويؤكد كل من Colquhoun, Aston, Bennett سنة 2000 على ضرورة الإعداد الجيد لبرامج التدريب، وذلك من خلال القيام بأدوار ثلاثة:

1- إدارة التغيير من حيث التحول الشخصي والمهني

2- إدارة الاختلافات الثقافية

3- إدارة مسؤولياتهم ضمن بيئة ثقافية مختلفة

ويضيف الباحث Earlay إلى أن الهدف الرئيسي من التدريب يتمثل في مساعدة الأفراد على التكيف مع الأحداث غير المتوقعة في الثقافة الجديدة<sup>21</sup>.

ووفقا ل Baker et al سنة 1996 أن التدريب يضمن للمغترب وأسرته الاستعداد الكافي للتكيف مع البيئة والثقافة الجديدة، والتأكد بأن هذا المغترب يملك من المهارات والمعارف ما يجعله يتأقلم بسهولة. كما يرون أن التدريب ما هو إلا امتداد لعملية الاختيار الدولي، إذ هو مرحلة تشعر المغترب بالاطمئنان والأمان، وبالتالي تحفزه على عدم الانسحاب مستقبلا، وهذا ما يعمل على إنقاذ الشركة من تكاليف الفشل والعودة المبكرة<sup>22</sup>.

وعلى غرار ما سبق، نستنتج أن التدريب يساعد على تطوير المهارات اللازمة لتسهيل تكيف المغتربين.

### ثالثا: أساليب التدريب ومراحله

سيتم التطرق من خلال هذا المحور إلى أساليب أو طرق التدريب المعتمدة من طرف الشركات متعددة الجنسيات، وذلك وفقا لما جاء به مجموعة من الباحثين. بعد ذلك، يتم التعرف على أنواع التدريب، وهي تعد بمثابة مراحل التدريب التي تعتمدها الشركة من أجل الإعداد الجيد للموظف المغترب.

#### I. أساليب التدريب:

لقد وضع بعض الباحثين عددا من أساليب التدريب، كانت أهمها تلك الدراسات التي قدمت من طرف (Tung 1981,1982)

(Brandt, Landis and Brislin 1983, Oddou, Dunba and Mendenhall 1987) (Mendenhall and Black 1989) متمثلة على الأقل في ثلاث مقاربات مختلفة وهي<sup>23</sup>: المقاربة المعرفية، مقارنة وجدانية ومقاربة تجريبية.

1- المقاربة المعرفية the cognitive approach: وتسمى كذلك بمقاربة الحصول على المعلومات، وهي تركز على مساعدة المغتربين لمعرفة القيم الثقافية للبلد المضيف، مما يؤدي إلى زيادة إدراكه لأهداف، قيم ومزايا المهام الدولية<sup>24</sup>. أهم الدراسات التي قدمت من أجل هذه المقاربة:

- دراسات المنطقة Tung's Area studies

- دراسات التدريب على حقيقة التوجه fact-orientation training.

الدراستان متشابهتان من حيث أنهما تشتملان على برامج معرفية عن البيئة والمنطقة التي سوف يعمل ويعيش فيها هذا المغترب. فبالإضافة لاحتياجه لمعرفة مكان العمل والأفراد الذين سوف يعمل معهم، فهو بحاجة لمعرفة ذهنيات الأفراد الذين سوف يعيش معهم جنباً إلى جنب، شوارع ومدن تلك المنطقة، المناطق التاريخية والأماكن الثقافية. أما عن برامج ثقافة التوجه التي تهدف إلى توفير معلومات متعلقة بالتاريخ، الجغرافيا، الدين، الأفراد، الاقتصاد وطريقة الحياة. إن هذه المقاربة تبقى مجرد منح معلومات عن المنطقة دون أن ينتقل المغترب وأسرته ليكتشف واقع ذلك البلد عكس الأسلوب التجريبي.

على الرغم من أن المقاربة المعرفية هي الأكثر شيوعاً سنة 1960، إلا أن الباحثان Harrison & Hopking سنة 1967 يجدان أن مقارنة الحصول على المعلومات ليست فعالة جداً، لذلك فهما يوصيان بالأسلوب التجريبي.

2- المقاربة الوجدانية أو العاطفية: the affective approach

وهي عبارة عن تدريب تعليمي يشمل التدريب على الاستيعاب الثقافي cultural assimilation training والتدريب على الوعي الثقافي cultural awareness training والتدريب على الحساسية Sensitivity Training.

بالنسبة للاستيعاب الثقافي، فإنه يركز على تعليم ثقافة، قيم، مواقف، سلوكيات وتقاليد البلد المضيف أو ثقافات البلدان الأخرى. أما التدريب على الحساسية، فهو يركز على تعليم الأفراد على مراعاة وفهم مشاعر المجتمعات الأخرى وعواطفها<sup>25</sup>. أما فيما يخص التدريب على الوعي الثقافي، فيتمثل في دراسة ثقافة البلد المضيف وتأثيرها على سلوكه، وبالتالي فهم طبيعة الاختلافات الثقافية.

### 3-المقاربة التجريبية: The Experiential Approach

جاءت هذه المقاربة كرد فعل على الانتقادات التي وجهت للمقاربة المعرفية، والتي لم تكن مناسبة للتدريب على التنوع الثقافي، إذ تشير إلى تلك التقنيات التي توفر محاكاة واقعية أو سيناريوهات للمتدرب، مثل مراكز التقييم، المحاكاة الميدانية... إذ يعد التعلم بالممارسة أفضل طريقة للتعلم التجريبي مثل الزيارات التي يقوم فيها المتدرب بنظرة الترقب، لعب الأدوار، ورش العمل والمحاكاة.

يساعد التدريب التجريبي المتدربين على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال، التفاعل مع السكان المحليين واكتساب المهارات المعرفية، وبالتالي، يمكن أن يمنح هذا النوع من التدريب الشعور براحة أكبر من خلال التواصل مع مواطني البلد المضيف.

## II. مراحل التدريب:

عموما توجد مرحلتان للتدريب الدولي، التدريب قبل المغادرة والتدريب عند الوصول إلى البلد المضيف.

### 1-التدريب قبل المغادرة:

يجب إعلام الموظف المغترب بأنه سيواجه أوضاعا غامضة عند قيادة المهمة الدولية، لذلك، عليه أن يعتبر الأمر فرصة للتعلم، وأن يحسن شيئا فشيئا من أدائه بدلا من تجنب الوضع<sup>26</sup>. وإن تحضير المغترب للتدريب يستخدم من أجل ضمان امتلاكه للمهارات والمعارف الكافية والمناسبة والتي هي ضرورية للعمل على نحو فعال<sup>27</sup>. وتعد أهم أنواع التدريب قبل المغادرة: الزيارات الأولية: والتي تسبق الذهاب الفعلي لممارسة المهمة الدولية. إن التخطيط الجيد للرحلة المسبقة، يوفر للمرشح والشريك نظرة مسبقة وعامة وواضحة تسمح لهما بتقييم مدى تقبلهما للبيئة الجديدة، وبالتالي مدى موافقتهما على القيام بعملية الاغتراب، هذا من جهة. من جهة أخرى، يحاول الأفراد من خلالها الاستعداد للتكيف مسبقا قبل مواجهة الوضع الجديد، وبالتالي، تسهيل التكيف الفعلي. تستخدم الشركات متعددة الجنسيات هذا النوع من الزيارات، بالرغم من تكلفتها الباهظة، وذلك خشية الرجوع المبكر أو ضعف الأداء. على غرار ما تمنحه الزيارات الأولية من تعرف على عادات وتقاليد والظروف المعيشية للمجتمع، فهي تعد فرصة للتعرف على الجالية المتواجدة بالبلد المضيف، والتي يراها كل من Brewster & Pickarl سنة 1994 أن لها أثر إيجابي على تكيف المغتربين<sup>28</sup>.

التدريب اللغوي: إن اللغة التي يحتاجها المغترب عند قيامه بالمهام الدولية تنفرع إلى لغة الأعمال العالمية، والمتمثلة في اللغة الإنجليزية (عموماً)، ولغة البلد المضيف بالإضافة إلى لغة العمل (لغة الشركة).

فيما يخص التدريب على تعلم اللغة الإنجليزية فهي تعد جد ضرورية، ففي دراسة أجراها المجلس الدنماركي للتجارة والصناعة أن الشركات الدنمركية، تقوم بإدارة أعمالها الدولية باللغة الإنجليزية بنسبة 80 %<sup>29</sup>، في حين يجد الباحث Crystal سنة 1997 أن ما نسبته 99 % من المنظمات الأوروبية تعتبر اللغة الإنجليزية كلغة للأعمال الدولية. وهذا ما يؤكد الباحث Neeley، إذ يرى أن اللغة الإنجليزية هي لغة الأعمال العالمية في وقتنا المعاصر<sup>30</sup>، إذ تعد الأفضل للاستجابة للضغوط التنافسية في السوق<sup>31</sup>.

أما التدريب على التحدث بلغة البلد المضيف هو ضروري أيضاً لتسهيل التكيف مع بيئة هذا البلد والتواصل مع أفرادها، بمعنى يساعد ذلك على التفاعل الاجتماعي، خصوصاً خارج أوقات العمل الرسمي.

في حين يعد التدريب على لغة العمل جد مهمة، حيث أن اختلاف اللهجات والمصطلحات يعوق التفاهم والتواصل حول القواعد والإجراءات والسياسات التي تضعها الشركة ذات الثقافات واللهجات المتعددة. فمثلاً تداول اللغة الإنجليزية في الولايات المتحدة وبريطانيا، تختلف عند استخدامها في استراليا والهند وغيرها من الدول، إذ تنشأ عن هذه الاختلافات مشاكل أخرى تتعلق بالثقافة، فبالرغم من أن اللغة نفسها، إلا أن ذلك لا يعني وجود تفاهم بين الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة. ويزيد الأمر صعوبة في أولئك الذين لا يتقنون جيداً اللغة الإنجليزية وتوظيفها في إطار موحد من التفكير والتعبير والتواصل، هذا ما يستدعي إدخال برامج للتدريب خصوصاً قبل المغادرة.

التدريب على التنوع الثقافي cross-cultural training:

يعرف التدريب على التنوع الثقافي على أنه تلك العمليات التعليمية التي تهدف إلى تعزيز التبادل الثقافي من خلال اكتساب الكفاءات السلوكية، المعرفية والوجدانية المرتبطة بالتفاعل الفعال للثقافة<sup>32</sup>. يشمل التدريب على التنوع الثقافي على إعطاء معلومات موجزة briefings informational، دراسات المنطقة area studies، برامج تدريب ثقافية cultural assimilators، حساسية التدريب sensitivity training، تجارب ميدانية field experiences، التدريب على اللغة language training.

يمكن إعطاء نموذج عن التدريب قبل المغادرة، شركة Ericsson السويدية، إذ تقدم خلال اليوم الواحد محاضرات تقوم من خلالها بنقل المعلومات عن السياسات، الممارسات، التأمين، الأمن، قضايا الصحة ونظرة عامة حول عملية التكيف الثقافي<sup>33</sup>. كما يمكن للمغتربين الحصول على فرصة إجراء محادثة غير رسمية مع أحد مديري المناطق، كما يحصل المغتربون غير السويديون على أقراص مضغوطة للحصول على المعلومات، وبالتالي هو نوع من أنواع التدريب التعليمي. يتضمن التدريب قبل الرحيل ما يسمى بالتدريب التحريبي حيث يشجع المغتربين وأزواجهم للذهاب في زيارة للبلد المضيف. كما تقدم شركة Ericsson ما لا يقل عن 20 ساعة من التدريب قبل المغادرة، متضمنة التدريب على اللغة والتي تركز على لغة أعمال البلد المضيف<sup>34</sup>.

## 2- التدريب عند الوصول:

أهم تحدي يواجهه المغترب وأسرته، مشكلة التكيف، إذ أن حل هذه المشكلة له علاقة وطيدة بالتدريب قبل المغادرة، ويتبع بذلك ببرامج تدريبية عند الوصول. يبين كل من (Vance&Paick 2006) أنه عند الذهاب للقيام بالمهام الدولية، سيقع ما يسمى بالصدمة الثقافية، وبالتالي صعوبة التأقلم مع كل ما يوجد من متغيرات مختلفة مقارنة ببيئته السابقة، هذا ما يقود إلى ما يسمى بصعوبة التكيف. إن (Black& al 1999) يركز على ثلاث أبعاد للتكيف: التكيف مع العمل adjustment to work، التكيف العام (البيئة العامة غير العمل) adjustment general، التكيف التفاعلي (التفاعل مع مواطني البلد المضيف) interaction adjustment<sup>35</sup>. وهذا ما يستدعي القيام بتدريبات خاصة قد تساعد المغترب وأفراد أسرته على مواجهة تحديات التكيف.

لقد ذكر الباحثون العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على تكيف المغترب، إلا أن الأبحاث قد أكدت على الأهمية الكبيرة للشريك (الزوجة) والعائلة (الأطفال) على نجاح المهام الدولية.

لا يعنى التدريب بالمغتربين وأسرهم "الشريك والأطفال" وحسب، بل يشمل كذلك على رعايا البلدان المضيفة ورعايا البلد الثالث، إذ أن توفير التدريب المناسب لهؤلاء، يسمح بتسهيل فهم استراتيجية الشركة وثقافتها. لذلك، على الشركات متعددة الجنسيات أن تجعل من تدريب مديري البلد المضيف ضمن خططها لتطوير الإدارة الدولية<sup>36</sup>. ويرى Osman-Gani أن أفراد فروع البلد المضيف هم الأشخاص الأكثر فعالية وأولوية لتوفير التدريب، لأنهم الأكثر دراية بظروف وبيئة البلد المضيف، وبالتالي، هم الأفضل في نقل المعرفة والمهارات اللازمة للمغتربين.

## رابعاً: التدريب الدولي كمرتكز أساسي للعودة الناجحة

سيتم تناول من خلال هذا المحور مفهوم العودة إلى الوطن، وبالتحديد العودة المبكرة، وأسبابها، كما سيتم التطرق في نقطة أخرى إلى دور التدريب في الحد من فشل الموظفين المغتربين.

### I. مفهوم العودة إلى الوطن:

العودة إلى الوطن أو إعادة التداخل الثقافي re-entry cross-cultural أو إعادة الإدماج reintegration كلها مصطلحات مترادفة، وهي تعرف على أنها عملية تحويل المغترب من البلد المضيف إلى البلد الأم<sup>37</sup>، إذ تتمثل في إعادة دخول البلد الأم بعد العيش في الخارج لفترة طويلة من الزمن.

إن مرحلة العودة إلى الوطن هي آخر مرحلة من مراحل الاغتراب<sup>38</sup>، وهي جزء من هذه المرحلة<sup>39</sup> ولها أوجه شبه مع مرحلة الاغتراب، إذ أنها تحتاج إلى تدريب قبل الرجوع وإعادة تكيف جديدة حتى يتمكن المغترب من التأقلم مرة أخرى في وطنه. وقد أهملت هذه المرحلة باعتبارها مسألة بسيطة، ولكن في الواقع هي مرحلة معقدة للغاية سواء بالنسبة للشركة الأم أو بالنسبة للمغترب، لأنها تتضمن تحديات العودة الشخصية والعودة المهنية<sup>40</sup>. كما أن العديد من الباحثين أمثال (Froster 2000), (Suutari&Brewester 2003) يؤكدون أن مرحلة العودة هي أصعب من مرحلة الاغتراب<sup>41</sup>، إذ أنهم يعانون بما يسمى بالصدمة الثقافية العكسية reverse culture shock وذلك حسب الباحث (Adler 2007)، فهي المرحلة الأكثر حدة وصعوبة مقارنة ببيئة وثقافة البلد المضيف<sup>42</sup>.

كما تم ذكره سابقاً، فإن عودة المغترب يمكن تقسيمها إلى قسمين: العودة الشخصية والعودة المهنية.

-العودة الشخصية: وتتمثل في عودة المغترب إلى أسرته وبيئته الاجتماعية. إن هذا النوع من العودة يواجه المغترب من خلالها العديد من المتغيرات، سواء من ناحية الأماكن التي ألفها أو الأفراد الذي كان يلتقي معهم سابقاً، ظهور مباني جديدة واختفاء أخرى. وعليه، يرى المغترب أنه أصبح غريباً في وطنه، لكنه قد نسي (لم ينتبه) أنه تغير هو كذلك بسبب فترة مكوثه بالخارج واكتسابه الخبرة الدولية في كل الجوانب.

-العودة المهنية: يرى (Smith 1975) أن إعادة إدماج الإطارات الدولية هي أصعب بكثير من إعادة إدماج موظف عادي بالشركة، خصوصاً إذا رأى رب العمل أن خبرته الدولية لا تشكل إضافة أو ذخراً للشركة. ومن أجل إعادة التكيف المهني أو العودة المهنية.

## II. أسباب العودة المبكرة:

عادة ما يعبر الباحثون عن عودة المغتربين إلى الوطن بمصطلح الفشل، بمعنى فشل المغتربين يحمل نفس المعنى لعودتهم إلى الوطن، غير أن سمات الفشل الحقيقي للمغترب لا يكمن في عودته، وإنما في نقص أدائه عند قيامه بمهامه الدولية، أو عودته المبكرة قبل إتمام المهام الدولية، أو في تركه للشركة بعد فترة وجيزة من العودة<sup>43</sup>. وبالتالي يوجد نوعين من العودة الفاشلة، العودة المبكرة أي قبل إتمام المهام الدولية والعودة بعد إتمام المهام الدولية وترك الشركة نهائياً بعد فترة وجيزة من العودة. عادة تشمل أسباب العودة في:

-الالتقاء غير السليم للشخص الكفاء والمناسب للقيام بالمهام الدولية، إما بسبب عدم امتلاكه المهارات الشخصية واللغوية، الثقافية والتقنية اللازمة لإنجاز المهام الدولية، أو بسبب عدم امتلاكه الخبرة الدولية التي تمكنه من تحمل المسؤوليات الجديدة.

-عدم توفير التدريب الكافي للمغترب والمتمثل في الزيارات الأولية المساعدة على تكيفه بالبلد المضيف، أو التدريب على اللغة أو على التنوع الثقافي خصوصاً إذا كان هناك بعد ثقافي بين البلد الأصلي والبلد المضيف. أضف إلى ذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي يمكن أن يواجهها داخل البلد المضيف.

-غياب كل أنواع الدعم التنظيمي والتعويضات اللازمة والمناسبة لظروف المغترب داخل البلد المضيف.

-ضعف التواصل بين المغترب والمقر.

وفيما يخص أسباب العودة المبكرة بالنسبة للمغتربين الغربيين مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا يتمثل في صعوبة تكيف الأسرة أو الشريك ببلد الاغتراب، قد يكون سببها عدم التدريب قبل المغادرة، إذ كشفت الإحصاءات الأمريكية التي أجريت على المغتربين الأمريكيين أن ما نسبته 16% إلى 40% قد رجعوا إلى بلدهم الأصلي وقبل نهاية مهامهم بالدول المتطورة، في حين تجاوزت النسبة 70% بالدول السائرة في طريق النمو. أما بالنسبة للمغتربين ذوي الأصول الآسيوية يرجع السبب الأصلي للعودة المبكرة إلى نقص الكفاءة المهنية أو إلى ثقل المسؤوليات الملقة على عاتق هؤلاء المغتربين<sup>44</sup>.

## III. دور التدريب في الحد من فشل الموظفين المغتربين:

تؤكد العديد من الدراسات\* أن نسبة فشل المغتربين والموسومة بالعودة المبكرة، هي معتبرة إلى أن أصبحت خطيرة لا تهدد وحسب المركز التنافسي للشركات متعددة الجنسيات، وإنما سيورتها وبقائها في السوق الدولية، إما بسبب عدم اكتراث الشركات في تقديمها للتدريبات

خصوصاً قبل المغادرة أو بسبب الامتناع تماماً عن تقديمها<sup>45</sup>. ومن بين هذه الدراسات تلك التي أجراها كل من Black & Gregerson سنة 1999 والتي كانت موجهة للمديرين الأمريكيين الذين سجلوا معدلات فشل مثيرة للقلق، إذ تتمثل نتائج هذه الدراسة في<sup>46</sup>:

-ثلث المديرين الذين أرسلوا لإنجاز مهامهم الدولية لا تطابق نتائجها توقعات رؤسائهم.  
-20% من هؤلاء المديرين يعودون إلى الوطن مبكراً بسبب عدم الرضا الوظيفي وصعوبات التكيف.

-ربع المديرين الذين يتمون عملهم الدولي يتخلون عن العمل مباشرة سنة واحدة عند العودة إلى الوطن (غالباً ما ينضمون هؤلاء إلى منافس آخر).

بالمقابل، قد وضح الباحثان Hogan & Goodson سنة 1990 كيف حقق المديرين اليابانيون معدلات نجاح معتبرة في النقاط التالية<sup>47</sup>:

-تقوم الشركات اليابانية بتقديم تدريبات تمثلت في تكريس سنة كاملة لدراسة ثقافة ولغة البلد المضيف قبل المغادرة.

-يعمل المديرين اليابانيون جنبا إلى جنب مع مدربين متخصصين كمسؤولين مباشرين لمساعدتهم على حل المشاكل الثقافية التي يمكن أن تظهر.

-تقوم الشركة بتقييم الأداء بشكل دقيق خلال السنة الأولى، بمهدف معرفة وضبط الاختلال الذي يمكن أن ينشأ في البلد المضيف.

لهذا يشير ويوصي كل من Hogan & Goodson سنة 1990 بـ:

- لا بد من توفير التدريب قبل المغادرة، وأن يهدف إلى تطوير الاتصالات، القيادة، إدارة الصراع وغيرها من المهارات التي تتلاءم مع ثقافة البلد المستقبل.

- لا بد أن يتلاءم التدريب قبل المغادرة مع احتياجات المغترب، أداها المحادثة بلغة البلد المضيف.

- لا بد من توفير التدريب قبل المغادرة لأسرة المغترب.

- توفير الدعم المستمر من خلال مدربين (معلمين).

وتأكيداً لما سبق، فقد وجد الباحث Black et al أن الشركات الدولية قد تنفق الكثير من الأموال والوقت للبحث بعناية عن أفراد أكفاء وإرسالهم للقيام بالمهام الدولية، إلا أن ذلك لا يعود عليها بالاستثمار المتوقع، ويرجع ذلك بسبب عدم الإعداد الجيد والفعال لبرامج التدريب<sup>48</sup>. ذلك فإن عدم تقديم أي تدريب يمكن أن يكون سبباً في فشل عملية الاختيار، وبالتالي، فإن وظيفة التدريب هي حلقة وصل هامة بين حسن الاختيار والإدارة الجيدة لهؤلاء المغتربين.

ومن الباحثين الذين شجعوا الشركات على تطوير برامج تدريبية قبل الذهاب للقيام بالمهام الدولية هم Oddou 1991, Black & Mendenhall 1990, Hummer & Martin 1990<sup>49</sup> وباحثون كذلك Caligiuri, Philips, Lazarova, Tarique, Burgi 2001, Eschbach, Parker et Stoeberl 2001<sup>50</sup>، إذ يرون أن التدريب على التنوع الثقافي له تأثير إلى حد كبير إيجابي على أداء المغتربين.

وقد لاقت كل هذه البحوث ترحابا واستجابة من قبل الشركات الدولية، والدليل هو ارتفاع نسبة هذه الشركات التي تقدم تدريبات، فعلى سبيل المثال قد ارتفعت نسبة الشركات الكبرى التي تقدم التدريب على اللغة بالنسبة للمغترب والشريك من 24% عام 1999 إلى 42% عام 2005. ونحو 48% من الشركات التي قامت بتقديم التدريب الثقافي للمغتربين وأزواجهم وأولادهم سنة 2005 مقارنة بـ 33% سنة 1999<sup>51</sup>. وبالإضافة إلى ما سبق، ففي دراسة كشف عنها الباحث Gary Dessler أن الشركات التي أعدت برامج رسمية فيما يخص العاملين العائدين إلى الوطن قد انخفضت إلى 5% بعدما غادر ما يقارب 40% إلى 60% بعد 3 سنوات عند رجوعهم إلى الوطن<sup>52</sup>.

كما أن هناك العديد من الدراسات التي كتبت عن فعالية العودة، منها الدراسة التي أجراها كل من (2001) Salomon, (2000) Poe الذين وضعوا قائمة تبين أسباب فعالية العودة، منها تدريب المدراء قبل المغادرة، تقديم الدعم لهم أثناء وجودهم في الخارج، تثقيفهم acculturating عند عودتهم<sup>53</sup>. من جهة أخرى، قسم الباحث Balck وآخرون العوامل التي يمكن أن تساعد على تكيف العائدين إلى قسمين: عوامل تكيف قبل العودة pre-return adjustment وعوامل تكيف بعد العودة post-return adjustment ووضع كل ذلك في نموذج سمي بالإطار الأساسي لتكيف العائدين إلى الوطن basic framework of repatriation adjustment. من بين العوامل المساعدة على تكيف المغتربين قبل وبعد العودة تتمثل في الزيارات المنتظمة للبلد الأم خلال المهمة الدولية. إن قيام المغترب وأسرته بالزيارة المتكررة للبلد الأم تسمح له بالحصول على المعلومات المتعلقة بالتغيرات المرتبطة بالعمل، التغيرات الاجتماعية والتغيرات المرتبطة بالبلد الأم بشكل عام، في نفس الوقت هذا النوع من الزيارات يسمح للزملاء والأصدقاء بملاحظة التغيرات التي طرأت على المغترب نفسه، وكل ذلك يعد تدريبا مسبقا<sup>54</sup>. وعليه، وعلى غرار ما سبق، يمكن القول أن للتدريب الدولي دور هام في الحد من عودة الموظفين المغتربين مبكرا.

## خاتمة:

تواجه الشركات متعددة الجنسيات العديد من التحديات والمعضلات، تستلزم عليها العمل على بناء أسس قوية قوامها المورد البشري الكفاء، وعليه، فهي تسعى دائما إلى تدريبه وتطويره من أجل الصمود والبقاء في السوق الدولية. ومن بين مؤشرات نجاح المورد البشري الدولي إتمام مهامه الدولية، ومواصلة عمله عند العودة إلى الوطن، ويرجع كل ذلك إلى اهتمام الشركة الأم بموردها البشري قبل وبعد عودته إلى الوطن. إذن، محافظة الشركات متعددة الجنسيات على مكانتها في السوق الدولية ومحاولتها السيطرة عليه مرهون ببناء ميزة تنافسية أساسها الاعتناء بالمورد البشري انطلاقا من تدريبه على التأقلم في وسط من التباينات الثقافية والتجمعات البشرية المختلفة وتطويره ورغبة في عدم عودته مبكرا إلى الوطن.

## هوامش وإحالات:

- 1- Pankaj Tiwari & al, human resource management practices: a comprehensive review, Pakistan business review, india, 2012, p: 670.
- 2- H.N. Ramesh et al, training and development practices of MNCs: an empirical study of selected MNCs in Sana's-Yemen, international journal of research in management, social sciences & technology ISSN 2320-2939, vol9, N°9. JAN 2015. Look :  
[www.acmeintellects.org/images/AIJRMSST/jan2015/18-1-15.pdf](http://www.acmeintellects.org/images/AIJRMSST/jan2015/18-1-15.pdf)
- 3- Neeraj Kataria et al, making successful expatriates in multinational corporations, Asian journal of business and economics, vol 3, N 3.4., 2013  
Look : [www.onlineresearchjournals.com/ajbe/art/90.pdf](http://www.onlineresearchjournals.com/ajbe/art/90.pdf)
- 4 - أحمد عبد العزيز و آخرون، الشركات متعددة الجنسيات و أثرها على الدول النامية ( لا توجد المدينة)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 25، 2010.  
الموقع: [www.iasj.net/iasj?junc=fultese&ald=26932](http://www.iasj.net/iasj?junc=fultese&ald=26932)
- 5- Arvind V Phatak& al, international management, data McGraw\_Hill edition, newyork, 2006, p:477.
- 6-dictionnaire le petit Larousse, 2008, Paris, Larousse, p : 361.

7- Johanna Carlsson and al, Swedish expatriate managers "barriers and issues experienced prior and during international assignments, master thesis in marketing, Lulea university of technology, 2009, p:1. Look :

[Epubl.ltu.se/1402-1552/.../LTU-DUPP-09010-SE.pdf](http://Epubl.ltu.se/1402-1552/.../LTU-DUPP-09010-SE.pdf)

8-YesheyKhandu, transformational leadership of expatriates and home country national managers: a comparison in the context of bhuton, master thesis, inbusiness administration, university of Twente, the Netherlands, 2010, p:5.look: [http://essay.Utwente.nl/60191/1/MA\\_thesis\\_Y\\_khandu.pdf](http://essay.Utwente.nl/60191/1/MA_thesis_Y_khandu.pdf)

9-Andrea Kloss, the integration of expatriates: how expatriates living in Denmark define integration, master's thesis in business language and culture, Copenhagen business school, 2010, p:5. Look :

[Studentthesis.cbs.dk/bitstream/.../andrea-kloss](http://Studentthesis.cbs.dk/bitstream/.../andrea-kloss)

10-Marie-France WAXIN et al, gestion des ressources humaines internationales, édition Liaison, paris, 2008.

11-AidahNassary, effects of training on employee performance "evidence from Uganda", university of applied sciences, 2013, p:16. Look:

[thesus32KK.lib.helsinki.fi/bitstream/.../thesis.pdf?...](http://thesus32KK.lib.helsinki.fi/bitstream/.../thesis.pdf?...)

12- ShamimAhammad, importance of training in hotel industry "a case study of Hilton hotel", maser's thesis 30 credits, Soderlorn's university, 2013, p:3.

Look: [sh.diva-portal.org/smash/get/.../fulltext01.pdf](http://sh.diva-portal.org/smash/get/.../fulltext01.pdf)

13- H.O. Falola et al, effectiveness of training and development on employees' performance and organization competitiveness in the Nigerian Banking industry, vol 7 (56) No.1, Nigeria, 2014, p:163

Look: [webbut.unitbv.ro/.../Bulletin%20v%20.pdf/22\\_FA...](http://webbut.unitbv.ro/.../Bulletin%20v%20.pdf/22_FA...)

14- Jindi Sun, a study of human resource management in a joint venture organization compared to a locally owned organization in China, a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business, unitec new Zealand, 2009,p:11.

Look: [unitec.researchbank.ac.nz/bistream/.../fulltext.pdf?](http://unitec.researchbank.ac.nz/bistream/.../fulltext.pdf?)

15-Seray Sozer, an evaluation of current human resource management practices in the Turkish private sector, a thesis submitted to the graduate school of social sciences of middle east technical university in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science in department of psychology,2004, p:11.

Look: <https://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12605640/index.pdf>

16 -Abdussattar Niazi, training and development strategy and its role in organizational performance, journal of administration and governance ISSN 2161-7104,vol.1, no.2, iqra university Islamabad compus,Pakistan,2011,pp:43-44. Look:

[www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/.../656](http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/.../656)

17- Frank Yawson, training and development of human resource in customs excise and preventive service in China, thesis submitted to the institute of distance learning, Kwame Nkrumah university of science and technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of common wealth executive master of business administration, institute of distance learning, KNUST, 2009,pp:13,14.

Look: [ir.Knust.edu.gh/bistream/.../1/frank%20yawson.pdf](http://ir.Knust.edu.gh/bistream/.../1/frank%20yawson.pdf)

18- Paula Galigiuri, international assignee selection and cross-cultural training and development, Edward Egar Publishing, London, 2005, pp:11-19.

Look: [smlr.rutgers.edu/international-assignee-selection-and-...](http://smlr.rutgers.edu/international-assignee-selection-and-...)

19-Hsiu-chingKo et al, the effects of cross-cultural training on expatriate assignments, intercultural communication studies XX: 1, chang-fung Christian university, Taiwan, 2011,p:8 /look: [web.uir.edu/iaics/.../12Hsiu-chingKoMu-Liyang.pdf](http://web.uir.edu/iaics/.../12Hsiu-chingKoMu-Liyang.pdf)

Look: [web.uir.edu/iaics/.../12Hsiu-chingKoMu-Liyang.pdf](http://web.uir.edu/iaics/.../12Hsiu-chingKoMu-Liyang.pdf)

- 20- Laura Kangas, expatriate and cross-cultural training, university of applied science "international business", 2012. Look: [www.theseus.fi/bistream/.../Kangas\\_Laura\\_pdf](http://www.theseus.fi/bistream/.../Kangas_Laura_pdf)
- 21 -P.L. Rao, international human resource management "text & case", excel books, new delhi, 2008, p: 85.
- 22- Sara Eriksson et al, international human resource training in Swedish MNCs: three case studies, master's thesis in business administration, LueLa university of technology, january 2007, p: 8, Look: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1019776/FULLTEXT01.pdf>
- 23-Hsiu-ching Ko et al, *ibid*, p : 160
- 24- IbraizTarique et al, training and development of international staff  
Look : [buinternationalmanagement.wihispaces.com/.../](http://buinternationalmanagement.wihispaces.com/.../)
- 25 -[www2.dsu.nodak.edu/users/.../PDF/IB4\\_IM\\_CH16.pdf](http://www2.dsu.nodak.edu/users/.../PDF/IB4_IM_CH16.pdf)
- 26- ShahzadGhafoor et al, evaluation of expatriates performance and their training on international assignments, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 3 N0 5, 2011.p : 338. Look: [Journal-archieives8.webs.com/335-351.pdf](http://Journal-archieives8.webs.com/335-351.pdf)
- 27- JieShen, international training and management development : theory and reality , journal of management development vol 24 N0 7, 2005, Emerald Group publishing limited 0262-1711, Adlaide Australia, pp :656, 666.  
Look:[citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?...pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?...pdf)
- 28- Rao et al, international human resource management "text & case", excel books, new delhi, 2008, P: 88.
- 29-Pamela Rogerson-Revell, using English for international business: a European case study, published by Elsevier Ltd, 2007, pp: 104-105.  
Look: <https://lms.citl.cyut.edu.tw/sysdata/31/.../1252840.pdf>

<sup>30</sup>-Miina Ojanpera, effects of using English in business communication in Japanese-based multinational corporations, master's thesis of international business, Oulu business school, 2014, p:9.

Look: [herkules oulu fi/thesis/nbnfioulu-201402131106.pdf](http://herkules oulu fi/thesis/nbnfioulu-201402131106.pdf)

<sup>31</sup>-Jennifer Storozum, the role of language in international business: English as a Lingua Franca; university Honors, 2013, p:15.

Look: [aladinrc.wrlc.org/.../storozum%20jennifer%20-%20...](http://aladinrc.wrlc.org/.../storozum%20jennifer%20-%20...)

<sup>32</sup>-Eunok Alice Kim, HRD strategies for expatriate development: review of current strategies and potentials of expatriate mentoring, article, university of Illinois at Urbana-Champaign, 2007

Look: [files.eric.ed.gov/fulltext/ED504561.pdf](http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504561.pdf)

<sup>33</sup>-Christian Hanberg and al, cross-cultural training of expatriates « a case study of Ericsson », bachelor thesis, Uppsala university, 2009, pp :33-35.

Look: [www.diva-portal.org/smash/get/diva2.../FULLTEXT0..](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2.../FULLTEXT0..)

<sup>34</sup>- Christian Hanberg and al, ibid, p: 38

<sup>35</sup>-Louisa Helena Ferreira Pinto, international assignments: policies and practices related to the internationalization of Portuguese firms, master thesis, universidade do porto, Porto, 2005, p: 43  
Look: [https://repositorio-aberto.up.pt/.../6347\\_TM\\_01\\_P.pd...](https://repositorio-aberto.up.pt/.../6347_TM_01_P.pd...)

<sup>36</sup>-Sara Erikson et al, ibid,p :10

<sup>37</sup>-Sara Erikson et al, ibid,p :12

<sup>38</sup>- IbraizTarique et al, training and development of international staff.

Look: [buinternationalmanagement.wihispaces.com/.../](http://buinternationalmanagement.wihispaces.com/.../)

<sup>39</sup>- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار وائل، عمان، 2008، ص: 329.

<sup>40</sup>-Tucholk et al, repatriation as an essential part of intercultural training in the context of intercultural management, seminar paper, 2007.

41-Maria L.Kraimer et al, the influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention, *artclevol* 48, No 1, published online in wileyinterscience, 2009, pp: 27-47.

42- Tania Nery Kjerfve et al, repatriation of expatriate employees, knowledge transfers, and organizational learning : what do we know? Texas A&M university USA, 2010, Look:

[www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2010/.../1\\_14.pdf](http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2010/.../1_14.pdf)

43-Anna Frandberg et al, the repatriation program as a process « case studies of ericsson and Nokia », master's thesis of international business administratio, Luella university of technology, 2005, pp : 6-24. Look:

[Epubl.ltu.se/1404-5508/2005/020/LTU-SHU-EX-05020-SE-pdf](http://Epubl.ltu.se/1404-5508/2005/020/LTU-SHU-EX-05020-SE-pdf)

44-Pamela L. Cox et al, repatriate adjustment and turnover : the role of expectations and perceptions, review of business and finance studies, university of Newyork at Oswego, vol 4, No 1, 2013. Look:

[Flt://ftp.repec.org/opt/ReDipf/RePEC/.../RBFS-V4W1-2013-1.pdf](http://ftp.repec.org/opt/ReDipf/RePEC/.../RBFS-V4W1-2013-1.pdf)

45-Teodora G.Nikolaeva, the challenges of expatriation and repatriation, bachelor thesis, Aarhus university, 2010, pp :15-19. Look:

[Pure.au.dk/.../the\\_challenge\\_of\\_expatriation\\_and\\_repatriation.pdf](http://Pure.au.dk/.../the_challenge_of_expatriation_and_repatriation.pdf)

46-Jocelyne Robert et al, formation et préparation des expatriés : une réponse aux difficultés rencontrées ? ou de la nécessité de repenser l'expatriation , Look :[https://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/172931/1/robert-et-al-](https://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/172931/1/robert-et-al-atlas2014_4.1.pdf)

[atlas2014\\_4.1.pdf](https://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/172931/1/robert-et-al-atlas2014_4.1.pdf)

47-les fiches outils ressources humaines « management des expatriés », master en management des ressources humaines, Toulouse MRH, pp :7-9

Voir :[aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches-outils/management-des-expatriAS.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches-outils/management-des-expatriAS.pdf)

\*دراسات 2007 Black & Gregerson 1988, Black 1981, Tung

48- Hsiu-ching Ko et al, *ibid*, p : 40

49-Michael Beitler, expatriate training & support. Look:

[drbeitler.com/freestuff/articles/expatriate-training.pdf](http://drbeitler.com/freestuff/articles/expatriate-training.pdf)

50- Michael Beitler, ibid

51-Dayang Nailul Abg Abdullah et al, determining the types of training and development supports for expatriates, global conference on business & social science, procedia social and behavioral sciences, 2014, pp: 548,554.

Look: [www.sciencedirect.com/science/.../s18770428150043](http://www.sciencedirect.com/science/.../s18770428150043)

52- Pamela Lau, pre-departure training for expatriates who are sent to china, master thesis of MSCBAHRM, Erasmus university Rotterdam, 2007, p:28

53-ZSUZSANNA Tungli et al expatriate practices in German, Japanese, UK, and US multinational companies; a comparative survey of changes, article human resource management, vol.48, no.1, wileyinterscience 2009, p:156.

Look: <https://www.shrm.org/.../48-1%20Tungli%20et%20al...>

54-Wayne Mondy, human resource management, pearson prentice hall Neese state university, library of congress cataloging, 2008,p: 12

---