

البعد التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في ظل الأعمال الدولية

-شركة هواوي نموذجاً-

The Organizational Dimension of Human Resources Management in Light of International Business -HUAWEI is a Model-

سلسبيل دزيري⁽¹⁾. * يزيد براف⁽²⁾

⁽¹⁾ جامعة البويرة، مخبر الإقليم، المقاولاتية والابتكار، البويرة 10000، الجزائر،
s.dziri@univ-bouira.dz

⁽²⁾ جامعة لونيبي علي -البليدة 2-، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية بالجزائر،
yazidbadr@yahoo.com، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2024/10/14؛ تاريخ القبول: 2024/12/03؛ تاريخ النشر: 2024/12/22

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على البعد التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في سياق الأعمال الدولية. من خلال التعرف على مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية وأهميتها، سنوضح الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الدولية، كما سنتناول البعد التنظيمي لهذا الاتجاه الحديث عبر استعراض وظائف ومصادر الإدارة الدولية للموارد البشرية، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها، اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي للإجابة عن الإشكالية المطروحة، واستخدمنا شركة هواوي كنموذج لتوضيح البعد التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال الدولي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارة استراتيجية، مع أهمية مراعاة البعد الدولي عند صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، من أجل تطوير كفاءات بشرية قادرة على التكيف مع البيئات الدولية المتنوعة. كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية المحلية، إدارة الموارد البشرية الدولية، الأعمال

الدولية، شركة هواوي.

Abstract:

This study aims to highlight the organizational dimension of human resource management in the context of international business. By understanding the concept of international human resource management and its significance, we will clarify the differences between traditional management and international management. We will also address the organizational aspect of this modern trend by reviewing the functions and sources of international human resource management, along with the challenges it faces. In this research, we adopted a descriptive approach to answer the posed problem, using Huawei as a model to illustrate the organizational dimension of human resource management in the international business environment. The study reached a set of recommendations, the most notable of which is the need to transition from traditional human resource management to strategic management, emphasizing the importance of considering the international dimension when formulating human resource management strategies to develop human competencies capable of adapting to diverse international environments.

Keywords: Local human resources management; International human resources management; International business; Huawei company.

المقدمة:

في العقود الأخيرة، ازدادت أهمية العنصر البشري في المنظمات، سواء كانت تعمل على المستوى المحلي أو الدولي، فقد أصبح العنصر البشري، بما يحمله من معرفة وكفاءات، أحد المعايير الأساسية لتقييم الشركات، بعد أن كان التركيز سابقاً منصباً على الجوانب المالية فقط، هذا العنصر هو الذي يمكنه تحقيق أقصى استفادة من الموارد الأخرى، ومع اعترافنا بأهمية العنصر البشري، يجب أيضاً أن نأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة على أدائه، حيث تلعب البيئة دوراً حاسماً في نجاح المدير في أداء مهامه، فقد ينجح شخص في إدارة منظمة في دولة معينة، لكنه قد يفشل في إدارة منظمة مماثلة في بلد آخر بسبب الاختلافات البيئية. من هنا، يتبادر إلى الذهن التساؤل الرئيسي: ما هو البعد التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في سياق الأعمال الدولية لشركة هواوي؟

الأسئلة الفرعية: استناداً إلى التساؤل الرئيسي، يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية

- 1- ما هو مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية وما هي أهميتها؟
- 2- كيف تختلف الإدارة المحلية عن الإدارة الدولية للموارد البشرية؟
- 3- ما هي الصفات والسلوكيات الرئيسية للمدير الدولي؟
- 4- كيف يتم تكييف الموارد البشرية الدولية للتأقلم مع البيئات المختلفة؟
- 5- ما هي الوظائف والمصادر والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية؟
- 6- كيف تمكنت التجربة الصينية من إدارة مواردها البشرية على المستوى الدولي عبر شركة هواوي؟

فرضيات الدراسة:

- 1- تُعتبر إدارة الموارد البشرية الدولية مجموعة من الممارسات اللازمة لتنفيذ الأنشطة التي تتيح للإدارة أداء وظائفها بكفاءة وفعالية في الأسواق العالمية.
 - 2- تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية إلى تعزيز أداء الأفراد العاملين، مما يساهم في تميز المنظمة وتفوقها.
 - 3- تُدير شركة هواوي فريق من الأشخاص من جنسيات متنوعة وتعمل في عدة دول خارجية.
 - 4- يعود نجاح شركة هواوي إلى تميز أداء العاملين لديها
- أهداف الدراسة: وتهدف الدراسة إلى:

- 1- وضع الإطار العام لمفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية.
- 2- التمييز بين الإدارة المحلية والإدارة الدولية للموارد البشرية.
- 3- استكشاف الصفات والسلوكيات الرئيسية للمدير الدولي.
- 4- تسليط الضوء على كيفية تكييف الموارد البشرية الدولية.
- 5- التعرف على الوظائف والمصادر والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية.
- 6- دراسة التجربة الصينية في إدارة مواردها البشرية على المستوى الدولي من خلال شركة هواوي.

منهج الدراسة: للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة في الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي، يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحديد الإطار العام للإدارة الدولية للموارد البشرية، مع استعراض مختلف الجوانب المرتبطة بها، كما يبرز البعد التنظيمي للإدارة

الدولية للموارد البشرية من خلال مجموعة من الوظائف والمصادر، بالإضافة إلى ذلك، تم تناول التجربة الصينية في مجال الأعمال الدولية من خلال شركة هواوي.

مدخل إلى الإدارة الدولية للموارد البشرية

مفهوم الشركات متعددة الجنسيات وخصائصها

هي مجموعة من الشركات الفرعية أو التابعة التي تعمل في مجالات إنتاجية متنوعة في دول مختلفة، حيث تمتلك كل منها جنسية مستقلة، جميع هذه الشركات تخضع لإدارة شركة واحدة تُعرف بالشركة الأم، التي تنظم وتوجه عملياتها وفق استراتيجية عالمية موحدة⁽¹⁾.

هي كيان اقتصادي يعمل في مجالات التجارة والإنتاج عبر القارات، ويمتلك شركات دولية أو فروع في دولتين أو أكثر، تخضع هذه الشركات لسيطرة فعالة من الشركة الأم، التي تخطط لجميع قراراتها بشكل شامل⁽²⁾.

الشركة متعددة الجنسيات هي شركة أم تدير مجموعة واسعة من المؤسسات في عدة دول، تعمل هذه الشركة على توحيد جهود تلك المؤسسات لتظهر وكأنها تمتلك مدخلاً مشتركاً للموارد المالية والبشرية، مما يجعلها متفاعلة مع استراتيجيات موحدة عبر جميع فروعها⁽³⁾.

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكننا أن نعرف الشركات متعددة الجنسيات بأنها شركات كبيرة تتخذ من الدولة الأم مقراً رئيسياً لها، وتمتلك أنشطة اقتصادية متنوعة في مجالات التجارة والصناعة والمالية، تشمل عملياتها نشاطات تمتد عبر دول متعددة، سواء من خلال مشاريع خاصة أو عبر شركات تابعة، وغالباً ما تقوم بالاندماج مع شركات من دول أخرى، وتتمثل خصائصها فيما يلي:

(1) حسام الدين عيسى، الشركات متعددة الجنسيات، المؤسسة العامة للدراسات والنشر المعاصر، بيروت، لبنان، ص 16.

(2) بول هيرست، غراهام طومسون، العولمة: الاقتصاد العالمي وإمكانيات التحكيم، سلسلة عالم المعرفة مطابع السياسة، الكويت، 2001.

(3) محسن شفيق، المشروعات ذات القوميات المتعددة من الناحية القانونية، الكتاب الجامعي: مطبعة الجامعة القاهرة، مصر، 1998، ص 35-36.

- حجمها الكبير.
- انتشارها على مساحات جغرافية واسعة.
- تنوع أنشطتها في مجالات مختلفة.
- تقدمها وتفوقها في التكنولوجيا.
- إقامة شراكات استراتيجية.
- استغلال الكفاءات والموارد المالية العالمية.
- إدارة وتنظيم الشركات متعددة الجنسيات.⁽¹⁾

مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية وأهميتها

يمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية مجموعة من السياسات والممارسات الضرورية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تحتاجها الإدارة لأداء وظائفها بفعالية وكفاءة في الأسواق العالمية، بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.⁽²⁾

تشمل الأنشطة المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري في المؤسسات على الصعيد العالمي، مثل التوظيف والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، بالإضافة إلى إدارة المواهب والأفكار والابتكار.⁽³⁾

تتضمن مجموعة الأنشطة الناتجة عن التطوير المستمر في اختيار القوى العاملة المؤهلة لتحقيق أهداف الشركة على المستوى الدولي. تشمل هذه الأنشطة توفير التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتعزيز الثقافة التنظيمية، كما تمثل استراتيجية تتضمن التوظيف، وتقييم الأداء، والتطوير، والتعويضات، وإدارة علاقات العمل في فروع الشركات متعددة الجنسيات.⁽⁴⁾

(1) أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس عبد الجليل، الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 58، ص 2010، ص 122-125.

(2) رانية سعيد أبو بكر، الموارد البشرية في الأسواق الدولية، كلية الأعمال برايف، قسم التسويق.

(3) زاهي ياسين، الإدارة الدولية للأعمال، سلسلة دروس مقدمة لطلبة الماجستير إدارة الأعمال، كلية المدينة الجامعية بعجمان، الإمارات العربية المتحدة، ص 24.

(4) عاطف جابر طه، القضايا العالمية المعاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم مكتبة الخوارزم، جدة، السعودية، 2013.

يمكن تعريفها أيضاً بأنها عملية تطوير قدرات الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات المتنوعة لفروع الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، وتعتبر هذه المهمة أكثر تعقيداً مقارنةً بتطبيقها في الشركات المحلية، حيث تشمل استقطاب العاملين، والاختيار، والتعيين، والتعويض، والتدريب، والتطوير، والترقية. تُنفذ هذه العمليات في إطار الاستراتيجية الشاملة للشركة وبما يتناغم معها بشكل كبير.

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكننا أن نعرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها عملية معقدة تتعدد أكثر مع زيادة عدد العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، فهي تشمل مجموعة من الأنشطة الناتجة عن التطوير المستمر في اختيار القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة.

الأهمية:

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية في عدة جوانب:

1. توسع الجغرافيا: يتطلب إدارة نطاق واسع من العمليات وجود قوى بشرية تتمتع بكفاءة عالية، قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية هامة بشكل مستقل عن الإدارة العليا.
2. تنوع الأنظمة: تختلف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تعمل فيها الشركات الدولية، مما يتطلب إدارة مرنة تستطيع تكييف سياسات المنظمة وظروفها وفقاً لهذه المتغيرات.
3. مخاطر الاستثمار: يؤدي استثمار الشركات الدولية في مناطق مختلفة حول العالم إلى تعرضها للعديد من المخاطر، لذا ينبغي أن تتوفر لديها إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية، وتحليل آثارها المحتملة على المنظمة، بالإضافة إلى التخطيط المسبق لاحتياجاتها من القوى العاملة.⁽¹⁾

الفرق بين الإدارة الدولية والإدارة المحلية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تُعتبر إدارة تركز على أهمية العاملين في جميع المستويات والأنشطة داخل المؤسسة باعتبارهم أهم مواردها، ومن هذا المنظور، يمكن القول إنه لا يوجد فارق بين إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي والدولي، حيث يقوم كلاهما

(1) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 243.

بنفس الأنشطة والممارسات والسياسات، إلا أن الاختلاف يظهر في وظائف اختيار وتعيين وتدريب العاملين، وذلك بسبب الحاجة إلى التكيف مع الظروف البيئية المتنوعة في الأسواق الدولية.⁽¹⁾

هناك من يحدد الفروقات في إدارة الموارد البشرية الدولية بالنقاط التالية:

- **أسواق العمل:** تختلف أسواق العمل من بلد إلى آخر، حيث تضم مزيجاً من الأفراد ذوي المهارات والمعارف العلمية والفنية، وكل منهم يعمل في بلده بأجور وظروف مختلفة، إن توفر هذه القوة العاملة في السوق يعتمد على الطلب من الشركات متعددة الجنسيات، التي تبحث عن أسواق تتميز بمهارات ومعارف عالية الجودة.
- **مشكلات التنقل بين الدول:** تواجه حركة الموظفين الإداريين والعمال بين الدول قيوداً وصعوبات قانونية واقتصادية وثقافية، مما يزيد من تكاليف العمليات الدولية أو قد يؤدي إلى تعطيلها في بعض الأحيان، خاصة عندما تحتاج الشركات إلى سد النقص في سوق العمل.
- **الأساليب والممارسات الإدارية:** تختلف أنماط الإدارة والسلوكيات والقيم من دولة إلى أخرى، مما يشكل تحدياً للموظفين الدوليين وأصحاب الأعمال، تكمن المشكلة في صعوبة فهم هذه الممارسات، بالإضافة إلى تعقيد التنسيق بين مراكز القيادة والموظفين، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء، خاصة عند الانتقال بين البلدان.
- **التحكم والسيطرة:** إن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المراكز والفروع، فضلاً عن تنوع المنتجات والمهارات، تجعل عملية التحكم في العمليات الخارجية أكثر تعقيداً مقارنةً بالعمليات المحلية، تؤثر هذه المشكلة بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية الدولية، خاصة في ما يتعلق بوضع سياسات الموظفين والإجراءات، مما يزيد من التعقيد في تحقيق الأهداف الفعلية للموظفين والعلاقات التنسيقية مع المراكز.⁽²⁾

صفات المدير الدولي وسلوكياته

وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير 11 صفة ينبغي أن يتحلى بها المدير الدولي، تشمل الرؤية العالمية والتنوع الثقافي، بالإضافة إلى الصفات العامة المطلوبة في

(1) محمد بن دليم القحطاني، نفس المرجع، ص 245.

(2) علي عباس، الإدارة الدولية للموارد البشرية، إثناء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن، جامعة البتراء.

المديرين، كما قام بعض الباحثين بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجيات العالمية والاستراتيجيات الوظيفية مثل التسويق الدولي وإدارة الموارد البشرية الدولية، واستنتجوا 7 مهارات أو قدرات أساسية، التي تلخصت كما يلي: ⁽¹⁾

- 1- القدرة على تطوير واستخدام مهارات استراتيجية متقدمة.
- 2- القدرة على إدارة التغيير والتحول بفعالية.
- 3- القدرة على التعامل مع التنوع الثقافي.
- 4- القدرة على التصميم والعمل ضمن هياكل تنظيمية مرنة.
- 5- القدرة على التعاون مع الآخرين في فرق ومجموعات.
- 6- القدرة على التواصل بفاعلية.
- 7- القدرة على التعلم ونقل المعرفة داخل المنظمات. ⁽²⁾

البعد التنظيمي للإدارة الدولية للموارد البشرية

وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية

ويمكن تمثيلها بما يلي:

1. التوظيف الدولي

يعتبر التوظيف الدولي جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية العالمية، ويعد من أهم الأنشطة التي يجب أن تنفذها الإدارة بكفاءة وفاعلية، يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على تحسين مسار الأنشطة الوظيفية في الشركة، بما في ذلك الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية، وتتكون استراتيجية التوظيف من ثلاث خطوات رئيسية:

- الاستقطاب: تشير هذه الخطوة إلى الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لجذب الباحثين عن عمل المناسبين لتلبية الشواغر في الشركة، مع التركيز على الجودة والكمية المناسبة وفي الوقت الملائم.

(1) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 243.

(2) محمد ونسيم بازرباشي، إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، كلية الاقتصاد، قسم الدراسات العليا.

- الاختيار: تتعلق هذه العملية بجمع المعلومات عن المرشحين لشغل الوظائف الدولية، مما يساعد إدارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات صحيحة لضمان ملاءمة الشخص للوظيفة.
- التعيين: يُعتبر هذا النشاط قراراً استراتيجياً يمثل عقداً بين الشركة والفرد، لا يمكن إنهاؤه إلا في حالة خرق الشروط المتفق عليها.

2. التعويضات الدولية

يعتبر العقد المبرم بين العامل والشركة عقداً اجتماعياً واقتصادياً وقانونياً وأخلاقياً، من منظور اقتصادي، يلتزم العامل بتقديم العمل والإنتاج وفقاً لشروط العقد، في حين تلزم الشركة بتعويض العامل عن جهوده، يُعرف التعويض بأنه مجموع المكافآت المباشرة المرتبطة بأداء الفرد، بالإضافة إلى المكافآت غير المباشرة مثل المزايا الاجتماعية والصحية، والتي تعزز رضا العامل ودافعيته، مما ينعكس إيجاباً على أدائه وإنتاجيته.

3. التدريب والتطوير الدولي

- التدريب: يُشير إلى الجهود المبذولة لتزويد العامل بالمعلومات والمهارات اللازمة لتحسين أدائه وزيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.
- التطوير: يعنى بتعزيز المهارات العامة للعاملين، لتمكينهم من الاستعداد لمواجهة متطلبات المهام الجديدة.

تتعلق برامج التدريب والتطوير الدولي بتعزيز قدرات الأفراد في الشركات العاملة على نطاق دولي، مما يساعدهم على مواجهة المنافسة وتقليل الخسائر الناتجة عن الاختلافات الثقافية، وزيادة التفاعل والانسجام بين العاملين الجدد وزملائهم.

4. تقييم الأداء الدولي

- يعتمد تقييم الأداء الدولي على مجموعة من المؤشرات التي اقترحتها بعض الدراسات، ومنها:
- مستوى التحديات المرتبطة بعمليات التعيين الخارجي.
- التركيز على تقييم المدير بدلاً من الاعتماد على آراء مديري الشركة الأم.
- استخدام معايير موضوعية تتناسب مع خصائص وسلوكيات العاملين في الخارج.
- دور العاملين في الخارج في بناء علاقات جيدة بين الفروع والشركة الأم.

5. علاقات العمل الدولية

تواجه الشركات التي لديها فروع في الخارج اختلافات ملحوظة في ممارسات علاقات العمل بين الدول. إليك بعض الجوانب التي توضح هذه الاختلافات بين أوروبا وأمريكا:

- المركزية.
- هيكل النقابات العمالية.
- تنظيمات أصحاب الأعمال.
- الاعتراف بالنقابات.
- حماية النقابات.
- العقوبات المتعلقة بالعمل والإدارة.
- محتوى ونطاق المفاوضات.
- معالجة وتسوية الشكاوى.
- الإضرابات.

6. التكيف بعد العودة

تشير العودة إلى الوطن إلى عودة العامل إلى شركته ووطنه بعد العمل في الخارج، وهي تجربة تحمل جوانب إيجابية وسلبية. بينما تعني عودته أن أسرته ستعود إلى بيئتها المعتادة، قد يشعر بأنه تم تجاهله في بعض جوانب مسيرته المهنية بعد العودة. لتجنب هذه المشكلات، قامت إحدى الشركات العالمية بتقديم توصيات تشمل:

- وضع اتفاق مكتوب يحدد جوانب العودة.
- تعيين كفيل أو ضامن للاهتمام بمصالح المغترب في الوطن.
- إطلاع المغترب على الفرص الوظيفية المتاحة عند العودة.
- فتح خطوط الاتصال لضمان التواصل مع المركز الرئيسي.
- تقديم دعم مادي أو مالي لتشجيع المغترب على العودة.
- تطوير برامج لتسهيل عملية العودة إلى الوطن.
- تنظيم رحلات للمغترب إلى الوطن لمتابعة أي تغييرات قد تحدث أثناء فترة عمله في الخارج⁽¹⁾.

(1) زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية المنظور السلوكي والاستراتيجي، دار اليازوري

مصادر الحصول على الموارد البشرية

من البلد الأم:

تفضل العديد من الشركات الدولية أن يتولى مناصب رئيسية في فروعها الخارجية مديرون وتقنيون وخبراء من البلد الأم، لهذه السياسة عدة مزايا، منها:

- كون هؤلاء الوافدين من البلاد الأم خبراء في مجالاتهم، مما يمكنهم من نقل معرفتهم حول كيفية سير العمل في وطنهم إلى فرق العمل في الخارج.
- استفادتهم من الخبرات الثقافية والمعرفية في البلد المضيف، مما يساعدهم على فهم الأسواق العالمية وطبيعة المستهلكين وتوجهاتهم نحو المنتجات.
- اكتسابهم مهارات جديدة في البلد المضيف، والتي يمكنهم إعادتها إلى الشركة الأم.
- تعزيز ولاء هؤلاء الموظفين، خصوصاً في أوقات الأزمات التي قد تحدث بين الشركة الدولية والبلد المضيف.

ومع ذلك، فإن اختيار موظفين من البلد الأم له بعض العيوب:

- التكاليف المرتفعة الناتجة عن الفوارق الكبيرة في مستويات الأجور بين البلد الأم والبلد المضيف، بالإضافة إلى نفقات الانتقال والسكن وبدل الاغتراب.
- حاجة هؤلاء الموظفين إلى وقت للتكيف مع البيئة الجديدة وتحدياتها.
- احتمال توليد شعور بعدم الرضا لدى الموظفين المحليين بسبب تهميشهم في فرص التوظيف والترقية.

اختيار الموظفين من البلد المضيف:

مع تزايد المشاعر القومية في دول العالم الثالث، حيث تنشط معظم الشركات الدولية، وارتفاع الأصوات المناهضة للاحتكار السياسي والاقتصادي، أصبحت الشركات الدولية تدرك أهمية تغيير أساليب توظيفها بالاعتماد على موظفين محليين حتى في المناصب العليا، ومن مزايا هذا الخيار:

- تسهيل عمليات الشركة في البلد المضيف بفضل معرفة العاملين المحلية باللغة والثقافة.

- تقليل مشاعر الرفض القومي تجاه الشركات الدولية.
- خفض التكاليف المرتبطة بتوظيف موظفين من البلد الأم.
- لكن من عيوب هذا الخيار هو عدم قدرة الموظفين المحليين على فهم السياسات الداخلية للشركة الأم وطبيعة عملها.

اختيار الموظفين من بلد ثالث:

يعني ذلك اختيار موظفين من دولة مختلفة عن البلد الأم والبلد المضيف، وتعتبر هذه الاستراتيجية وسيلة للتغلب على بعض عيوب الخيارين السابقين، مثل التكاليف المرتفعة والشعور القومي المعارض، فضلاً عن نقص الخبرة والكفاءة.⁽¹⁾

تكيف وتأقلم الموارد البشرية الدولية

استناداً إلى ما تم مناقشته في العنصر السابق حول الدور الهام الذي يلعبه المدير الدولي في الشركة، يتضح أنه يأتي بتكاليف مرتفعة تستدعي من الشركة المحافظة على وجوده لأطول فترة ممكنة لضمان تحقيق عائد على استثمارها فيه، ولذلك أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة مجالاً مهماً للدراسة، حيث أجرت إحدى الدراسات استبياناً لمجموعة من مسؤولي التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية ومجموعة أخرى خارجها، حيث تم طرح السؤال التالي: "ما هي الجوانب الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار المدير الدولي؟"

وجاءت إجابات المسؤولين في الولايات المتحدة كالتالي:

- استقلالية الفرد وقدرته على تحقيق النتائج بموارد محدودة.
- الولاء للشركة الأم.
- المعرفة التقنية اللازمة لطبيعة العمل الموكل إليه.

أما بالنسبة للإجابات من المسؤولين خارج الولايات المتحدة، فقد كانت:

- رأي الزوجة في قبول الوظيفة.

(1) حسان المنبني، إدارة الموارد البشرية الدولية، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2009، ص 4-6.

• الولاء للشركة الأم.

• القدرة على التكيف المالي.

ومن المهم أن نلاحظ أنه يجب التركيز على نمطين أساسيين:

• التكيف التوقعي قبل مغادرة الأفراد لموطنهم.

• التكيف أثناء تواجدهم في البلد المضيف.⁽¹⁾

قام الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية مؤخراً بتطوير نماذج نظرية تهدف إلى توضيح العوامل الضرورية لتحقيق تكيف فعال في المهام الدولية، وقد ساهمت هذه النماذج في تأسيس إطار نظري يساعد على الاختيار الفعّال للموارد البشرية.⁽²⁾

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية

تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية مجموعة من التحديات المعاصرة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. التباين الثقافي: يتطلب استقطاب العاملين من خلفيات ثقافية متنوعة وجود آليات فعالة لإدارة هذه المجموعة غير المتجانسة، لضمان توجيههم بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

2. زيادة عدد العاملين في الشركات العالمية: تتوزع قوة العمل في الشركات الدولية مثل فيليبس وجنرال موتورز وبيبيس كولا على مناطق جغرافية واسعة، مما يتطلب استراتيجيات مرنة وآليات تنسيق غير تقليدية، فضلاً عن اعتماد تقنيات معلومات متقدمة.

3. توظيف المهارات والخبرات: يتطلب الأمر مرونة عالية في نقل المهارات والخبرات بين فروع الشركات، بغض النظر عن مواقعها، مما يستدعي وضع إجراءات تضمن إمكانية مناورة الموارد البشرية دون آثار سلبية.

(1) ختيري وهيبة، نورة بوعلاقة، عبد المجيد بلحوت، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص 165-166.

(2) حسان المتنبي، مرجع سابق، ص 9.

4. نشر المعرفة والابتكار: يتطلب توزيع ونشر الأفكار والمعارف المبتكرة بين الفروع المختلفة، بغض النظر عن مصدرها أو منشأها.
5. تنمية وتطوير المهارات على مستوى دولي: من الضروري تحديد الكفاءات التي تمتلك المهارات اللازمة للعمل في السياقات الدولية⁽¹⁾.
6. مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية

تتمثل العناصر الأساسية في:

- الشركة الأم أو المركز الرئيسي.
 - الشركات التابعة أو الفروع الدولية في البلدان المضيفة.
 - بلدان أخرى قد تكون مصادر للعمالة أو للمدخلات الأخرى.
- تتطلب إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية السعي لتحقيق توازن بين الاعتبارات التالية:

- الاستقلالية في العلاقة بين المركز الرئيسي والفروع الدولية.
 - التنسيق بين السياسات والإجراءات الخاصة بالمركز والفروع.
 - المرونة، أي القدرة على التكيف مع الظروف المحلية في البلد المضيف.
 - الرقابة، ومدى السيطرة التي يمارسها المركز الرئيسي على الفروع الدولية.⁽²⁾
- لذا، فإن إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية تتميز عن إدارتها في الشركات المحلية في عدة جوانب واضحة، أولاً، تواجه الشركات الدولية مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية، بما في ذلك التقلبات السياسية والاقتصادية في الدول المضيفة، ثانياً، تنوع الوظائف وتعددتها يتطلب مهارات مختلفة من الموظفين الذين يعملون خارج وطنهم، وأخيراً، توجد اختلافات ثقافية بين هؤلاء الموظفين والمواطنين في البلد المضيف، مما يزيد من تعقيد إدارة الموارد البشرية.

(1) زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سابق، 216-217.

(2) محمد الأمين كروش، أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية –دراسة حالة سامسونغ، كوندور، هواوي، لونغفو -، جامعة البويرة -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019 – 2020، ص 136.

تجربة شركة هواوي الصينية

أدركت التجربة الصينية القيمة الحقيقية للتنمية البشرية، ووضعت مؤشرات واضحة وأساليب لقياسها وتعزيزها، تجلّى هذا الاهتمام المتزايد في تشجيع الاستثمارات الخاصة في مجالي التعليم والتدريب، مع التركيز على تحديث النظام التعليمي كعنصر أساسي في جهود التنمية البشرية، فالتقدم الاقتصادي الذي تم تحقيقه لن يستمر دون أن يقترن بتحسين العنصر البشري، تعتبر شركة هواوي مثلاً بارزاً يتيح فرصاً كبيرة للاستفادة من هذه الجهود.

لمحة عن شركة هواوي

تتواجد شركة هواوي في أكثر من 170 دولة حول العالم، حيث توظف أكثر من 180,000 موظف، بفضل خبرتها التي تمتد لأكثر من 30 عاماً في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى شبكتها العالمية الواسعة، تقدم هواوي أحدث المنتجات والحلول التكنولوجية لمزودي خدمات الاتصالات، المؤسسات، والمستهلكين الأفراد، اليوم، تُعتبر هواوي واحدة من الشركات الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم.⁽¹⁾

تُعتبر أنشطة البحث والتطوير حجر الزاوية لشركة هواوي الصينية، حيث تخصص الشركة سنوياً حوالي 10% من إيراداتها في هذا المجال، تمتلك هواوي العديد من مراكز البحث والتطوير داخل وخارج الصين، ويدعم هذا الجهد أكثر من 70,000 موظف، مما يمثل 45% من إجمالي عدد العاملين بالشركة، بالإضافة إلى ذلك، تملك الشركة آلاف براءات الاختراع التي قدمتها، وتجاوزت استثماراتها في البحث والتطوير 600 مليون دولار حتى عام 2018، مما جعلها من الشركات الرائدة عالمياً في هذا المجال.⁽²⁾

انطلقت الشركة من إيمانها العميق بأهمية الكفاءات البشرية في تعزيز ثقافتها الإبداعية والابتكارية، وقد أسست استراتيجيتها على تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المواهب، مع توفير جميع الموارد اللازمة لجذب وتدريب وتطوير وتحفيز أفضل الكفاءات، هذه الجهود تهدف إلى الحفاظ على تلك المواهب، مما يتيح للشركة منافسة كبرى الشركات

(1) مذكرة شراكة بين شركة هواوي والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (10 يوليو، 2017)، من <http://www.alecso.org/nnsite/image/2016files/29-08-2017.pdf>، تاريخ الاسترداد 04 06 2021.

(2) محمد الأمين كروش، مرجع سابق، ص 133.

العالمية وتحقيق أداء متميز وجودة عالية، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية واضحة.

استراتيجية شركة هواوي في توظيف واستقطاب المواهب والكفاءات وتكوينها وتحفيزها

ترجع نجاحات هذه الشركة وتحقيقها لأرقام قياسية إلى السياسات والاستراتيجيات التي اعتمدتها الحكومة الصينية، إذ لم يكن من الممكن قبول الهيمنة الأمريكية على الأسواق، خصوصاً في قطاع التكنولوجيا، مما دفع الصين إلى بناء صناعة ذكية وقوية تستطيع منافسة العلامات التجارية العالمية الرائدة، تمثل هذا التوجه في إنشاء قاعدة قوية من خلال استقطاب عدد كبير من الكفاءات والمواهب، وهو ما تجلّى في شركة هواوي لصناعة الهواتف الذكية، التي تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة مواهبها وكفاءاتها، من بينها⁽¹⁾.

التوظيف والاستقطاب والتكوين

تتميز شركة "هواوي" باستهدافها مجموعة واسعة من الباحثين عن العمل، حيث تطلق عليهم لقب "الموظفين المجتهدين"، تُظهر "هواوي" اهتمامًا كبيرًا في اكتشاف واستقطاب الكفاءات النادرة التي تعزز من قدرتها التنافسية، يتم ذلك من خلال استراتيجية مُعدة بعناية من قبل خبراء مؤهلين في مجال الموارد البشرية، حيث تُعد "هواوي" رائدة في جذب أفضل الأفراد بفضل الكشافين المنتشرين في الجامعات والمعاهد ذات التصنيف العالمي، عند ظهور أي موهبة، يتم استقطابها بسرعة باستخدام أساليب محفزة غالبًا ما تكون مالية. علاوة على ذلك، تخصص "هواوي" ميزانيات كبيرة لتدريب وتطوير الموظفين، خاصة أولئك الذين يتميزون ولديهم أهداف واضحة، كما تهتم باختيار أفضل المدربين القادرين على تلبية جميع الاحتياجات التدريبية للموظفين الموهوبين.

الاتصال والإخلاص في العمل

تُعتبر الثقافة الصينية واحدة من أقدم وأهم الثقافات التي تعزز قيم الإخلاص والتفاني في العمل، في هذه الثقافة، يُنظر إلى الموظفين كجنود في معركة، حيث كان القائد

(1) موقع شركة هواوي للهواتف، من <http://consumer.huawei.com/eg/about-us>، تاريخ الاسترداد 06 04،

"ماو" دائماً يؤكد على أهمية المثابرة والتفاني، يُطبق الاتصال بشكل فعال من خلال العلاقات الواضحة والتسلسل الهرمي للمسؤوليات، مما يساهم في تمكين المواهب والأفراد المتميزين من أداء مهامهم بسلاسة وكفاءة. وهذا ما يميز شركة "هواوي" في هذا السياق.

التحفيز

بالإضافة إلى الرواتب المرتفعة التي تقدمها شركة "هواوي" لموظفيها، توفر الشركة أيضاً منازل وسيارات خاصة للمتميزين، كما تركز على التحفيز المعنوي من خلال الاعتراف والتقدير الذي يحصل عليه أصحاب البراءات والابتكارات، مما يعزز حماسهم للقيام بأبحاث ودراسات تهدف إلى تحقيق الريادة التكنولوجية في هذا المجال المعقد والمليء بالتحديات، ومن خلال توجيه العملاء، تتقدم "هواوي" نحو الأمام مع التركيز على جوهر عملها المتمثل في رضا الزبون وكسب ثقته، وذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب، ويتجلى ذلك في المكانة العالية التي حققتها الشركة في سوق الهواتف الذكية خلال فترة زمنية قصيرة، حيث تسعى الشركة إلى الحفاظ على الريادة لأطول فترة ممكنة، وهو ما يظهر في استحوادها على أكبر الأسواق العالمية وتحقيق أرباح كبيرة.

حصلت شركة "هواوي تكنولوجيز" على شهادة من معهد Top Employers Institute بعد نجاحها في اجتياز تقييمات المعهد، التي تتطلب من الشركات الالتزام بسياسات جيدة في إدارة الموارد البشرية عبر ستة مبادئ تشمل 20 موضوعاً، مثل "تحسين توجيه العاملين"، و"الأداء الوظيفي"، و"استقطاب أفضل المواهب"، و"تطوير القدرات"، و"تعزيز التفاعل الإيجابي داخل الشركة"، و"التنوع والشمول في بيئة العمل".

وقد صرح ديفيد بلنك، المدير التنفيذي لمعهد "Top Employers Institute"، قائلاً: "على الرغم من التحديات الكبيرة التي واجهتنا في العام الماضي، والتي أثرت بالتأكيد على المنظمات في جميع أنحاء العالم، استمرت شركة "هواوي" في وضع موظفيها في مقدمة أولوياتها، نحن فخورون بالإعلان عن نتائج هذا العام وتهنئة الشركات المعتمدة في بلدانها من خلال برنامج "Top Employers Institute".

تجدر الإشارة إلى أن شركة "هواوي" بدأت نشاطها العالمي منذ أكثر من 30 عاماً، وقد توسعت في أكثر من 170 دولة خارج الصين، حيث يعمل بها حوالي 194,000 موظف من 157 دولة ومنطقة، وتواصل "هواوي" دعم موظفيها من خلال تقديم برامج تدريب وتمكين

متميزة لضمان تطوير قدرات المواهب وإطلاعهم على أحدث الحلول التكنولوجية المتطورة في مراكز البحث والتطوير، مما يساهم في قيادة التحول الرقمي العالمي.⁽¹⁾

من المهم الإشارة إلى أن معهد Top Employer يقوم بمنح شهاداته للمنظمات بناءً على نتائجها في استبيانات تتعلق بأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، تشمل هذه الاستبيانات 6 مجالات تتألف من 20 موضوعاً متنوعاً في مجال الموارد البشرية، مثل استراتيجيات إدارة الأفراد، وبيئات العمل، وجذب المواهب، والتطوير المهني، والرفاهية، والتنوع والشمول، وقد اعتمد البرنامج أكثر من 1857 مؤسسة توظيف في 123 دولة ومنطقة حول العالم.⁽²⁾

نشرت شركة الكويت للتقدم العلمي، بالتعاون مع هواوي الكويت، تقريراً جديداً يستعرض تطوير مواهب تقنية المعلومات والاتصالات كوسيلة لتعزيز الابتكار التكنولوجي لخدمة المجتمع والبحث العلمي والمؤسسات، يحمل التقرير عنوان "تطوير هواوي الكويت لمواهب تقنية المعلومات والاتصالات 2020"، ويقدم تقييماً للوضع الراهن للمواهب في هذا المجال بالكويت، ويتناول الفجوات الحالية وي طرح رؤى وأفكار حول برنامج تمكين المواهب الذي تنظمه هواوي الكويت، والذي يهدف إلى تعزيز الموارد الأكاديمية وتحفيز اهتمام الشباب بتقنية المعلومات والاتصالات.

في الوقت الذي تساهم فيه اقتصادات المنطقة في تسريع النمو من خلال الاستثمار الاستراتيجي في قدرات تقنية المعلومات والتحول الرقمي، لا تزال الفجوة بين التطورات التكنولوجية والمواهب قائمة، يشير التقرير إلى التحديات التي تواجه الشركات الكويتية في توظيف أفراد ذوي مهارات عالية في مجال تقنية المعلومات، بسبب نقص الموارد التعليمية والخبرة العملية المتاحة للطلاب، علاوة على ذلك، ذكر تقرير "مستقبل الوظائف" أن 91% من المواطنين الكويتيين يعملون في قطاعات تتطور باستمرار.

لتلبية هذه الاحتياجات، يوفر برنامج تمكين المواهب من هواوي الكويت موارد

(1) شركة هواوي مصر "تفوز بلقب أفضل جهة توظيفية لـ 2021 في إفريقيا"، من <http://www.vetogate.com/section-931> (04, 02, 2020)، تاريخ الاسترداد 06, 07, 2024.

(2) هواوي تكنولوجيز تفوز بلقب أفضل جهة توظيفية لعام 2022 في مصر، من <http://www.vetogate.com/section-931> (31, 01, 2022)، تاريخ الاسترداد 10, 07, 2024.

تعليمية متنوعة لطلاب الجامعات، بهدف تضييق الفجوة في المهارات وتعزيز الاهتمام بمجال تقنية المعلومات والاتصالات، دعماً لجهود الحكومة في تحقيق التحول الرقمي، وفي هذا السياق، أكدت ليلي الموسوي، مديرة البرامج في مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، على أهمية فهم احتياجات السوق والفرص المتاحة لتقديم الدعم للجيل القادم من القادة في مجتمع يعتمد بشكل متزايد على الخدمات الرقمية، وأضافت أن الشراكة مع هواوي ستساعد في تعزيز التقدم التكنولوجي وتشجيع الشباب على العمل في هذا القطاع، مما يساهم في سد الفجوة بين المعرفة الأكاديمية والخبرة العملية.

من جهته، أكد ريكو لين، الرئيس التنفيذي لشركة هواوي الكويت، أن تطوير المواهب المحلية يعد جزءاً أساسياً من رؤية التحول الرقمي للكويت، ومع تزايد الطلب على الخبرات في هذا المجال، سيساعد ذلك على توفير مزيد من فرص العمل وربط الجامعات بسوق العمل، يذكر أن هواوي ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي وقعتا اتفاقية عامة لتطوير المواهب في أبريل الماضي، ويعد هذا التقرير علامة بارزة في نجاح الشراكة وفوائدها للشباب المحلي، كما تم توقيع مذكرة تفاهم بين الشركتين لإطلاق مجموعة من برامج تطوير المواهب، بهدف تزويد الجيل القادم من قادة تقنية المعلومات والاتصالات في الكويت بالمهارات اللازمة لتحقيق النجاح في مختلف المجالات.⁽¹⁾

تزايدت حدة المنافسة بين الدول في جذب الكفاءات البشرية والموهوبين نتيجة لتسهيلات التنقل المتزايدة بين البلدان وتوزيع المهارات بينها، تتجه الدول إلى توظيف أفضل الكفاءات في مواقع جغرافية متنوعة لتعزيز قدرتها على التكيف والنجاح، هذه التغيرات تمنح المبدعين والخبراء حرية الانتقال للعمل في شركات متعددة الجنسيات، مما يؤدي إلى ارتفاع التنافس بين الدول لاستقطاب المواهب الاستثنائية؛ لذا يتوجب على الدول الاستعداد للسنوات القادمة من خلال التعلم من تجارب الدول الناجحة في جذب المواهب، يجب على البلدان التي تسعى لاستقطاب الكفاءات ابتكار حلول جديدة تسهل انتقالها واستقرارها فيها، وفي ظل الأوقات المضطربة حول العالم، أصبح الأمن الاقتصادي والسلامة الشخصية من الأولويات القصوى، ينبغي على الدول أيضاً تطوير برامج

(1) مؤسسة مستقبل الكويت للتقدم العلمي، KFAS وهواوي تصدران تقرير تطوير مواهب المعلومات والاتصالات، من <http://alqabas.com/article/5813521>، (03/11/2020). تاريخ الاسترداد 02/02/2021.

مستدامة لتوظيف الكفاءات والاحتفاظ بها، بدلاً من الاعتماد على إجراءات مؤقتة.⁽¹⁾

خاتمة:

بناءً على ما تم ذكره، يمكننا أن نستنتج أن إدارة الموارد البشرية الدولية تركز على تعزيز التواصل مع الموظفين وتوظيف استراتيجيات فعالة للإدارة والتحكم في التنوع الثقافي، كما تهدف إلى توجيه جميع الإمكانيات نحو تحقيق أهداف العمل وتلبية احتياجاته، بالإضافة إلى ذلك، تسعى لتوفير بيئات عمل متنوعة ومرنة، وتعزز العمل الجماعي، مع التركيز على التعلم وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات، مما يساهم في تحقيق أقصى استفادة من قدرات العاملين.

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج المهمة:

- اعتماد المؤسسات على الكفاءات العالية في عملية التوظيف يعزز كفاءة وفاعلية هذه العملية بشكل كبير.
- لوحظ أن بعض مراكز التدريب والتطوير العالمية تُعتبر شريكاً أساسياً لشركة هواوي في تعزيز قدرات موظفيها ومهاراتهم.
- تواجه المنظمات عدة تحديات في تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية، مما يؤثر على قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة.
- يؤدي اعتماد استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية إلى تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات.
- أظهرت الدراسة أن شركة هواوي تُطبق إدارة الموارد البشرية الدولية بشكل جيد، وذلك بسبب تركيزها على تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز مهارات العاملين فيها.
- استناداً إلى النتائج السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:
- ضرورة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارة استراتيجية تتسم بالرؤية الشاملة.

(1) اجتذاب المواهب-كيف تنجح الدول في استقطاب العقول، من <http://www.emaratalyoun.com/life/four-sides/2020-09-29-1.1403586>، (29/09/2020). تاريخ الاسترداد 02/01/2021.

- يجب أخذ البعد الدولي بعين الاعتبار عند تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال:
- استراتيجية توظيف دولي .
- استراتيجية تدريب دولي .
- استراتيجية تقييم دولي .
- استراتيجية تحفيز دولي.
- يجب احترام الثقافة التنظيمية للبلدان المضيفة وتقديرها في جميع الأنشطة.
- ينبغي إعداد كوادر من الموارد البشرية ذات خبرة قادرة على التكيف مع بيئات العمل الدولية المختلفة.
- يجب على إدارة الموارد البشرية دمج المتغيرات البيئية الدولية والقوانين العالمية في مختلف عملياتها.
- من الضروري الاعتماد على التقنيات الحديثة في جميع مراحل التدريب والتطوير والتأهيل للموارد البشرية الدولية.

المراجع

الكتب:

- 1- بول هيرست، غراهام طومسون، العولمة: الاقتصاد العالمي وإمكانيات التحكيم، سلسلة عالم المعرفة مطابع السياسة، الكويت، 2001.
- 2- حسام الدين عيسى، الشركات متعددة الجنسيات، المؤسسة العامة للدراسات والنشر المعاصر، بيروت، لبنان.
- 3- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية المنظور السلوكي والاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4 - عاطف جابر طه، القضايا العالمية المعاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم مكتبة الخوارزم، جدة، السعودية، 2013.
- 5 - علي عباس، الإدارة الدولية للموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن، جامعة البتراء.
- 6- محسن شفيق، المشروعات ذات القوميات المتعددة من الناحية القانونية، الكتاب الجامعي: مطبعة الجامعة القاهرة، مصر، 1998.

7- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012.

المجلات:

8- احمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس عبد الجليل، الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 58.

9- ختيري وهيبه، نورة بوعلاقة، عبد المجيد بلحوت، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2020.

رسائل الماجستير:

10- حسان المتنبي، إدارة الموارد البشرية الدولية، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2009.

11- رانية سعيد أبو بكر، الموارد البشرية في الأسواق الدولية، كلية الأعمال براغ، قسم التسويق.

12- زاهي ياسين، الإدارة الدولية للأعمال، سلسلة دروس مقدمة لطلبة الماستر إدارة الأعمال، كلية المدينة الجامعية بعجمان، الإمارات العربية المتحدة، ص 24.

13- محمد الأمين كروش، أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية -دراسة حالة سامسونغ، كوندور، هواوي، لونغفو -، جامعة البويرة -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019 - 2020.

14- محمد ونسيم بازرباشي، إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، كلية الاقتصاد، قسم الدراسات العليا.

المواقع الإلكترونية:

15- اجتذاب المواهب كيف تنجح الدول في استقطاب العقول، من <http://www.emaratallyoum.com/life/four-sides/2020-09-29-1.1403586>، (29 09، 2020). تاريخ الاسترداد 02 01، 2021.

16- شركة هواوي مصر "تفوز بلقب أفضل جهة توظيفية ل 2021 في إفريقيا"، من <http://www.vetogate.com/section-931> (04 02، 2020)، تاريخ الاسترداد 06 07، 2024.

17- مؤسسة مستقبل الكويت للتقدم العلمي، KFAS وهواوي تصدران تقرير تطوير مواهب المعلومات والاتصالات، من <http://alqabas.com/article/5813521>، (03 11،

- 2020). تاريخ الاسترداد 02 02, 2021.
- 18- مذكرة شراكة بين شركة هواوي والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (10 يوليو، 2017)، من <http://www.alecso.org/nnsite/image/2016files/29-08-2017.pdf>، تاريخ الاسترداد 04 06, 2021.
- 19- موقع شركة هواوي للهواتف، من <http://consumer.huawei.com/eg/about-us>، تاريخ الاسترداد 04 06, 2021.
- 20- هواوي تكنولوجيا تفوز بلقب أفضل جهة توظيف لعام 2022 في مصر، من <http://www.vetogate.com/section-931> (31 01, 2022)، تاريخ الاسترداد 10 07, 2024.