P-ISSN: 2170-1040
مجلة دفاتر اقتصادية
المجلد: 17 – العدد: 01 (2026)، ص: 633 - 653
E-ISSN: 2602-5426

ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في شركة أرامكو السعودية:
مقاربة تحليلية

International Human Resource Management Practices at Saudi Aramco : An Analytical Approach

بدارنية حورية
جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، h.bedarnia@lagh-univ.dz

تاريخ الاستلام: 2025/10/06 تاريخ القبول: 2025/12/11 تاريخ النشر: 2026/05/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية التي تطبقها شركة أرامكو السعودية، مع التركيز على الأساليب التي تعتمدها الشركة في استقطاب واختيار وتحفيز القوى العاملة الدولية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل السياسات التنظيمية والبرامج الادارية المعمول بها في شركة أرامكو. وذلك بهدف الكشف عن الكيفية التي تؤام بها الشركة بين المعايير العالمية في إدارة الموارد البشرية والخصوصية الثقافية والمؤسسية للبيئة السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن شركة أرامكو تتبنى ممارسات متقدمة تتوافق والمعايير الدولية، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج الاعداد الثقافي الموجهة للموظفين الدوليين سواء قبل التحاقهم بالعمل أو أثناء فترة عملهم، بما يسهم في تسهيل اندماجهم الثقافي ودعم مشاركتهم طويلة الأمد داخل بيئة العمل السعودية.

كلمات مفتاحية: : إدارة الموارد البشرية الدولية، أرامكو السعودية، تكيف ثقافي، توظيف، تعويضات.

تصنيف JEL : M12، M14، F23، O15.

Abstract:

This study aims to analyze the international human resource management (IHRM) practices implemented by Saudi Aramco, with a particular focus on the company's strategies for attracting, selecting, staffing, and motivating its international workforce. The study adopts a descriptive-analytical methodology, the research examines Aramco's organizational policies and administrative programs to uncover how the company aligns global human resource standards with the cultural and institutional context of Saudi Arabia. The study finds that Aramco has adopted advanced practices that align closely with international standards of human resource management. The study recommends enhancing cross-cultural preparation programs for international employees both prior to and during their employment, in order to facilitate smoother cultural adaptation and strengthen long-term engagement within the Saudi work environment.

Keywords: international Human Resource Management, Saudi Aramco, Cultural Adaptation, Recruitment, Compensation

JEL Classification: M12 ،M14 ،F23 ،O15.

1. مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين تحولات عميقة بفعل تنامي العولمة وتسارع وتيرة المنافسة الدولية، الأمر الذي جعل المنظمات تواجه تحديات تتجاوز مجرد امتلاك رأس المال المادي أو التكنولوجيا المتقدمة. فقد أ صبح العن صر البشري، بما يمتلكه من مهارات وخبرات وقدرة على التكيف والإبداع، يمثل الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ضوء هذا الواقع، برزت إدارة الموارد البـ شرية الدولية بو صفها عن صرا ا ستراتيجيا لنجاح الـ شركات متعددة الجنسيات التي تعمل ضمن بيئات ثقافية وتشريعية متنوعة.

وتعد شركة أرامكو الـ سعودية مثالا بارزا على ذلك، باعتبارها إحدى كبرى شركات الطاقة عالميا، حيث تو سعت عملياتها على نطاق دولي وا سع وتعتمد على قوة عاملة متعددة اللغات والخلفيات الثقافية. ويجعل هذا التنوع ضرورة ملحّة لتبني ممار سات متقدمة في مجال ا ستقطاب واختيار وتطوير وتحفيز الموارد البـ شرية الدولية، بما يكفل جذب أف ضل الكفاءات وتحقيق الانسجام
والفاعلية داخل بيئة العمل.

ومن هنا تكتسب دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في أرامكو أهمية خاصة، لأنها تسهم في فهم السياسات والآليات التي تعتمدها الشـــركة لاســـتثمار طاقات موظفيها الوافدين وتعزيز اندماجهم في ثقافتها التنظيمية، بما يدعم قدرتها التنافسية ويُسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

1.1 إشكالية البحث: بناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي :

ما مدى مساهمة سياسات وممارسات أرامكو في مجال الموارد البشرية الدولية في تعزيز قدر ا على جذب أفضل المواهب العالمية والحفاظ على استمراريتها ضمن الشركة؟

2.1 أسئلة البحث: وتندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي السياسات والأساليب التي تعتمدها شركة أرامكو في استقطاب الكفاءات الدولية؟
- كيف تنظم الشركة عمليات الاختيار والتعيين بالنسبة للموارد البشرية الدولية؟
- كيف تسهم أنظمة التعويضات والمزايا في أرامكو في جذب الكفاءات الدولية والاحتفاظ بها؟
- إلى أي حد تساعد ممارسات الموارد البشرية الدولية في تعزيز التكيف الثقافي والمهني للموظفين الأجانب داخل الشركة؟

3.1 فرضيات البحث:

H1: تسهم سياسات وأساليب الاستقطاب المعتمدة في شركة أرامكو في جذب كفاءات دولية تتوافق مع متطلبات الشركة واحتياجاتها الاستراتيجية.

H2: تؤدي منهجية الاختيار والتعيين المعتمدة لدى أرامكو إلى تحسين جودة الموارد البشرية الدولية ورفع مستوى جاهزيتها للوظائف المسندة إليها.

H3: يساعد نظام التعويضات والمزايا في شركة أرامكو على تعزيز قدرتها في جذب الكفاءات الدولية والاحتفاظ بها.

H4: تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في أرامكو في دعم التكيف الثقافي والمهني للموظفين الأجانب داخل الشركة.

4.1 منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة هذه الظاهرة الإدارية في سياقها الواقعي. وقد تم جمع البيانات من مصادر ثانوية متنوعة تشمل الكتب والمقالات العلمية والتقارير الرسمية الصادرة عن شركة أرامكو، ثم تحليلها بشكل كيفي. كما استعانت الدراسة بأسلوب دراسة الحالة من خلال تحليل سياسات الموارد البشرية الدولية والبرامج الإدارية المطبقة فعليا في شركة أرامكو. هذا الجمع بين منهج وصفي وتحليلي مكن من فهم عميق لكيفية مواءمة أرامكو بين المعايير الدولية لإدارة الموارد البشرية وبين الخصوصيات الثقافية والمؤسسية للبيئة السعودية.

5.1 الدراسات السابقة:

- Mary Ann Von Glinow, Ellen A. Drost, Mary B. Teagarden, **Converging on IHRM best practices: lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice**, 2002

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية التي يتم تبنيها بشكل شامل وعالمي، اعتمدت الدراسة على عينة من عشر دول. وقد تمكنت الدراسة من اكتشاف العديد من الممارسات الأخلاقية والمهنية المقبولة عالميا من خلال تحليل الفجوات بين النظرية والتطبيق.

- حشماوي محمد وبوكروح عبد الله، **سبل تطوير الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن**، 2018

تهدف الدراسة إلى بحث سبل تطوير الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحديدا من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن .وتؤكد الدراسة أن تطبيق IHRM يساهم في تحقيق أهداف التوجه الدولي للمؤسسة، وهو ضروري لتطوير قابلية الموارد البشرية للتكيف مع البيئة والمنافسة الدوليتين، نظرا لأن أغلب التحديات التي تواجه المؤسسات ذات التوجه الدولي ترتبط بإدارة مواردها البشرية.

- عادل خير الله ناصر بن عبد الله و فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، **تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية على المسؤولية الاجتماعية**، 2019

تعالج الدراسة مشكلة **تأثير** ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في الشركات الدولية على المسؤولية الاجتماعية (CSR)لهذه الشركات. وتهدف إلى الربط بين ممارساتIHRM ، بما في ذلك سياسات التوظيف والإدارة، وبين دور الشركة في الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مجتمع العمل والمجتمع المحلي.

- Edwin Faizal Anjuruha**, Culture Shock Experienced by Foreign Teachers Working in Indonesia**, 2019

هدفت هذه الرسالة إلى فهم طبيعة الصدمات الثقافية التي يواجهها المعلمون الأجانب في بيئة عملهم في إندونيسيا. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وتمثلت العينة في ثلاثة معلمين أجانب. استخدم الباحث المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات. كشفت النتائج أن المعلمين واجهوا صدمة ثقافية في أربعة محاور أساسية :التقاليد، التفاعل بين الأشخاص، المرافق العامة، والطعام.

2. الإطار النظري

1.2مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية

تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية الدولية من قبل الباحثين ونذكر منها ما يلي :

تعرف على أنها: "عملية اختيار وتدريب وتطوير ومكافأة الأفراد في المواقع الدولية"[1]؛

يركز هذا التعريف على العمليات الأ سا سية لإدارة الموارد الب شرية الدولية (الاختيار، التدريب، التطوير، المكافآت)، حيث ينظر إلى إدارة الموارد البشرية الدولية على أنها امتداد لهذه الوظائف الأساسية عبر الحدود الوطنية.

يق صد بها" الأن شطة التي تقوم بها إدارة الموارد الب شرية في ال شركات الدولية تجاه كل ما يتعلق بالموظفين في ال شركة، بداية من اختيارهم حتى تنميتهم وتطويرهم وتحسين أدائهم وتوفير بيئة عمل مناسبة لزيادة مخرجات الأداء، والتوافق مع المتغيرات الخارجية المؤثرة على أداء الشركة"[2] ؛

يتضمن هذا التعريف بعدا تشغيليا ويوضح ضرورة تفاعل إدارة الموارد البشرية الدولية مع البيئة الخارجية وتأثيرها على أداء المؤسسة.

وهناك من يرى بأن إدارة الموارد البشرية الدولية تختص بسياسات إدارة الموارد البشرية وممارستها في المؤسسات المتعددة الجن سيات. وتهدف إلى أن المؤ س سة الدولية تجذب وتن شر وت ضع، وت شرك نوعية الأ شخاص التي هي بحاجة إليهم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية"[3]؛

يبرز هذا التعريف الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الدولية في تحقيق أهداف الشركة متعددة الجنسيات

في حين هناك من يرى بأنها:" تطوير الموارد الب شرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع ال شركات الدولية، ومتعددة الجنسيات، والعالمية وتعد هذه المهمة أعقد من ممار ستها في الشركات المحلية وتشمل ا ستقطاب العاملين، التعيين، التعويض، التدريب، التطوير والترقية وتنفذ هذه المهمة تحت الاستراتيجية العامة للشركة" [4].

ينبثق من هذا التعريف أن إدارة الموارد الب شرية الدولية تتميز بالتعقيد والتنوع، نظرا لتعاملها مع فروع متعددة في دول مختلفة لكل منها خصائصها المميزة..

بالا ستناد إلى التعاريف السابقة، يمكن ا ستنباط أن إدارة الموارد البشرية الدولية هي عملية ا ستراتيجية تستهدف إدارة الكفاءات البشرية في بيئات متعددة الثقافات، من خلال استقطابها وتطويرها وتحفيزها بما يحقق التوازن بين المعايير والممارسات العالمية لإدارة الموارد البشرية من جهة، ومتطلبات البيئات المحلية التي تعمل فيها الشركات متعددة الجنسيات من جهة أخرى.

أي أنها تسعى إلى تحقيق المواءمة بين توحيد سيا سات الموارد البشرية على نطاق عالمي وبين تكييف تلك السيا سات مع الخصوصيات الثقافية والقانونية لكل بلد تعمل فيه الشركة..

2.2 الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

تكمن الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الدولية في النقاط التالية[5]:

- زيادة الاهتمام بقضايا إدارة الموارد البشرية الدولية؛
- الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية الأمر الذي سهل تنظيم الـ شركات متعددة الجن سيات من خلال تطوير العلاقات الشخصية وقنوات الاتصال الأفقية؛
- تلعب دور أساسي في تمكين منظمات الأعمال من فهم الثقافات المختلفة بالصورة والشكل الصحيح؛
- تساعد على نجاح تنفيذ استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات؛
- زيادة أهمية الشركات متعددة الجنسيات في السنوات الأخيرة؛
- زيادة الاهتمام بفاعلية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحدد الأساسي لنجاح أو فشل إدارة الأعمال الدولية؛
- القصور أو الفشل في أداء المهام الدولية يكون مكلفا سواء من جهة المورد البشري أو المالي؛
- إن تنفيذ الاستراتيجيات العالمية كثيرا ما يكون مقيد بسبب النقص في المواهب الإدارية الدولية.

3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية من خلال عدة جوانب أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي [6]:

- **اتساع الرقعة الجغرافية**

يؤدي انتقال الشـــركات من نطاق محلي إلى نطاق دولي أو عالمي (وهو ما يوصـــف بأنه المرحلة الرابعة من تطور الشركات بعد مرحلة النمو المحلي) إلى انتشار أعمالها عبر مساحة جغرافية واسعة جدا. وهذا الاتساع يتطلب وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة بشكل لا مركزي بعيدا عن الإدارة الرئيسية للمؤسسة. أي أن كبر حجم الانتـ شار الدولي يجعل من الـ ضروري تفويض الـ صلاحيات لمديرين في الميدان لديهم مهارات قيادية وقدرة على التصرف المستقل، مما يرفع من أهمية نظام موارد بشرية فعال في اختيار وتأهيل هؤلاء المديرين الدوليين؛

- **اختلاف النظم الاجتماعية والثقافية**

إن الانتـ شار عبر دول ومجتمعات متباعدة من حيث الثقافة والقيم الاجتماعية، وكذلك التباين في الأنظمة الـ سيا سية والاقتـ صادية الـ سائدة في تلك الدول، يجعل قيادة المنظمة وموظفيها أمرا بالغ التعقيد. يتعين على المؤ سـ سات الدولية أن تقوم بإجراء تكيف مـ ستمر مع الظروف الـ سائدة في البلدان المختلفة، وهنا تبرز إدارة الموارد البـ شرية الدولية بو صفها الإدارة التي تستخدمها المؤ سسات لخلق هذا التوافق والتكيف بين سيا سات الشركة وثقافات البيئات المتعددة التي تعمل بها. فبدون فهم عميق للسياق المحلي وتكييف الممارسات الإدارية وفقه، قد تصطدم الشركة بصعوبات ثقافية وإدارية تعرقل تحقيق أهدافها. لذا، إدارة الموارد البشرية الدولية مهمة وضرورية لضمان هذا التكيف المستمر؛

- **توفير القدرة العالية**

إن توسع الـ شركات عالميا يعر ضها لمزيج من المتغيرات البيئية غير المتوقعة – سيا سية واقتـ صادية واجتماعية – في المجتمعات المختلفة التي تعمل بها. فالـ شركة العالمية قد تجد نفـ سها تحت رحمة أحداث سيا سية أو اقتـ صادية في دول عدة في الوقت نفـ سه. لذلك، ولكي لا تقع المنظمات في مطبات كبيرة أو تواجه مـ شكلات تعوق عملياتها، يتطلب الأمر امتلاك تلك المنظمات قدرات تنظيمية عالية وأدوات متطورة تساعدها على استـ شراف المستقبل والتنبؤ بالاتجاهات السيا سية والاقتصادية المقبلة، من أجل الاســـتعداد لمواجهتها. تلعب إدارة الموارد البشـــرية الدولية دورا محوريا في بناء هذه القدرات، من خلال

استقطاب خبراء على دراية بالبيئات المختلفة، وتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع عدم اليقين والتغير، وتشكيل فرق عمل دولية مرنة قادرة على الابتكار والاستجابة السريعة للتحديات العالمية.

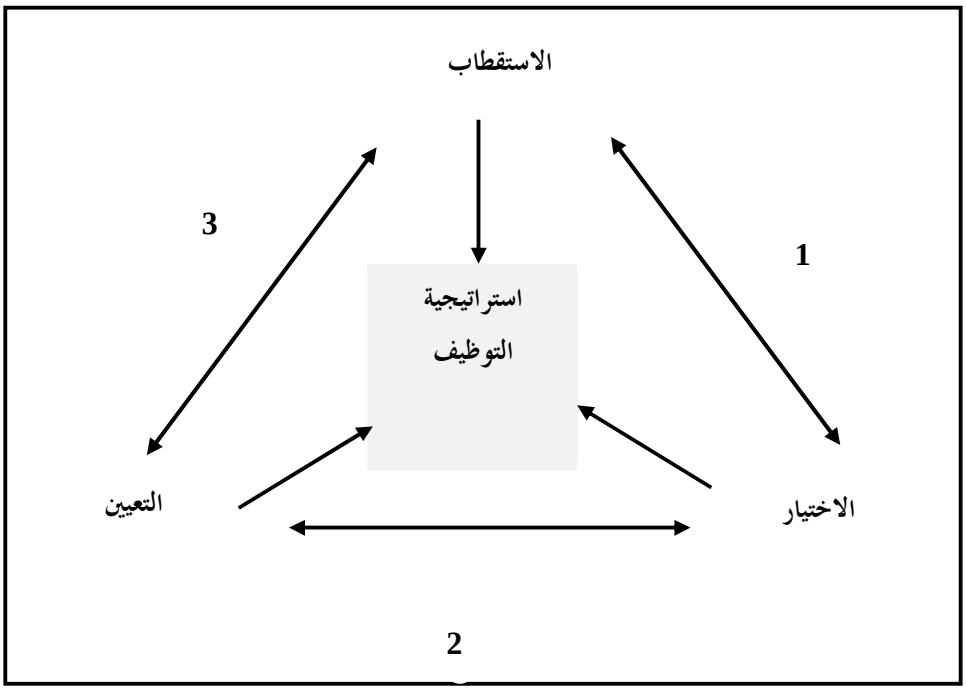
4.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

تتباين ممار سات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية عن نظيراتها في الشركات المحلية، نتيجة جملة من العوامل المرتبطة بطبيعة نشاطها خارج حدود البلد الأم. ويأتي في مقدمة هذه العوامل مستوى التعرض للمخاطر الناجمة عن تقلبات البيئة الخارجية في الدولة المضيفة، سواء كانت سياسية أو اقتصادية. كما يبرز تنوع الوظائف واتساع نطاقها بالنسبة للموارد البشرية العاملة خارج البلد الأصلي، إضافة إلى ما تفرضه الاختلافات الثقافية بين العاملين الدوليين والمواطنين في الدولة المضيفة من تحديات تستدعي تبني ممارسات أكثر مرونة وملاءمة.

- **ممارسات التوظيف الدولي (الاختيار والتعيين)**

تعد استراتيجية التوظيف الدولي أحد الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية، وتعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تنجزها الإدارة بكفاءة وفاعلية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتمدد مسار النشاطات الوظيفية في الشركة سواء النشاطات الإنتاجية، التسويقية، والمالية، والتطويرية[7] وتتكون استراتيجية التوظيف من ثلاثة أنشطة سنوضحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم01: أنشطة استراتيجية التوظيف



المصدر: زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009، ص: 271

يتبين من الشكل الموضح أن استراتيجية التوظيف تبنى على ثلاثة أنشطة رئيسية مترابطة. يتمثل النشاط الأول في **الاستقطاب**، والذي يهدف إلى جذب أكبر عدد ممكن من المترشحين المؤهلين لشغل الوظائف المتاحة. أما النشاط الثاني فهو **الاختيار**، حيث تفرز الترشيحات وفق معايير مهنية محددة لاختيار الأنسب من بين المتقدمين. بينما يتمثل النشاط الثالث في **التعيين**، وهو المرحلة التي تتخذ فيها القرارات النهائية بشأن توظيف المترشحين وتوجيههم إلى مناصبهم داخل المؤسسة.

تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تعزيز فاعلية إدارة القوى العاملة في الشركات العالمية. ففيما يتعلق بعمليات الاختيار والتعيين، تطبق إدارة الموارد البشرية أساليب وإجراءات دقيقة تهدف إلى استقطاب واختيار أفضل الكوادر والموظفين المرشحين، بما يتناسب مع طبيعة الشركة وأهدافها ومتطلبات الوظائف المختلفة. كما تشمل هذه الممارسات صياغة الوصف الوظيفي، حيث تقوم الإدارة بتصميم محتوى مناسب لكل وظيفة في شكل بطاقة تعريفية يطلع عليها الموظف ويشارك في تحديد مسارات أدائه، مع مراجعتها وتطويرها بشكل دوري لمواكبة المستجدات والتغيرات في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين عبر إجراءات متطورة تساعد على التعرف على المجالات التي تتطلب تعزيز المهارات أو تطويرها، بما يتوافق مع أحدث المستجدات ومتطلبات العمل في بيئات دولية متنوعة[8].

هناك ثلاثة مصادر للتوظيف بالنسبة لشركات متعددة الجنسيات، المصدر الأول من البلد الأم ، المصدر الثاني من البلد المضيف، المصدر الثالث من بلد آخر ولكل مصدر مزايا وعيوب، نوضحها في الجدول الموالي :

الجدول رقم 01: استراتيجية الاختيار والتعيين لشركات متعددة الجنسيات

طبيعة التوظيف / المزايا والعيوب	البلد الأم	البلد المضيف	بلد ثالث
المزايا	-التآلف مع أهداف الشركة -الكفاءة التقنية -سهولة الرقابة على العمل	-التآلف مع البلد المضيف -تكاليف المحافظة على الموظف أقل -إمكانية ترقية الموظفين المحليين -الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة	-مدراء دوليون وموظفين -أقل تكلفة
العيوب	-صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية -دفع تكاليف عالية على التدريب -الضغوط النفسية المستمرة في مكان العمل -مشكلات التكيف الأسرية	-صعوبة الرقابة على الموظف -صعوبة الاتصال -ضعف فرص العمل المتاحة أمام المواطنين المحليين	-حساسية البلد المضيف -منافسة المواطنين المحليين

المصدر: علي عباس، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، دار الإثراء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2008،ص:69

- **ممارسات التدريب والتطوير الدولي "**يعني البرامج المتخصصة التي من شأنها زيادة مقدرات الأفراد العاملين في الشركات التي تعمل على نطاق دولي وتمكينهم من مواجهة حدة المنافسة التي تواجهها شركاتهم وبالتالي تقليل الخسائر التي يمكن أن تكبدها نتيجة التباين الثقافي بين الأفراد العاملين في تلك الشركات وزيادة التفاعل والانسجام بين العاملين الجدد وزملائهم العاملين بالفروع الدولية"[9] . وهناك عدة برامج للتدريب والتطوير الدولي نذكرها فيمايلي[10] :

- **برنامج الوعي الثقافي:** يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بمجموعة من القيم الثقافية وكذلك المعتقدات التي سوف تواجه المرشح للعمل في الفروع الخارجية؛
- **نظام عقد الصفقات العالمية:** يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الأفراد على كيفية التفاوض وعقد الصفقات بحسب ظروف الدولة المضيفة؛
- **برنامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة:** يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المشاركين بكيفية تأثير القيم الثقافية على قبولهم للتكنولوجيا والتعليم الفني؛
- **برنامج البروتوكولات الدولية:** يهدف هذا البرنامج المذكور إلى تزويد المشاركين بأساليب التعامل مع الأفراد في مختلف البلدان التي يعملون فيها؛
- **برنامج أساسيات إدارة المشروعات للمديرين الأجانب:** يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المديرين بأساسيات إدارة المشروعات في المجال الدولي؛
- **برنامج تعليم اللغات:** يهدف هذا البرنامج إلى تقديم مجموعة من الخدمات تشمل: الترجمة والتفسير والتدريب في ظل التنوع الثقافي وتقديم الاستشارات في مجال اللغات وكذلك التدريب. من خلال معلمين معتمدين يأخذون في اعتباراتهم حاجات المتعلم أكثر من مجرد تقديم منهج محدد سلفا.

- **ممارسات تحفيزية (نظام الحوافز والمكافآت)**

يقصد بها مجموعة السياسات التي تتبعها المنظمة لمكافأة الموظفين وتشجيعهم على أداء الأعمال بكفاءة عالية. يشمل ذلك نظم المكافآت المالية (كالأجور والزيادات والبدلات المرتبطة بالاغتراب والمنصب الدولي)، وكذلك المكافآت غير المالية (كالترقيات والتقدير المعنوي وفرص التطوير الوظيفي). الهدف من هذه الممارسات هو تحفيز الموظفين لبذل أقصى جهودهم وتحقيق أهداف المنظمة.

من القضايا ذات الاهتمام في إدارة الموارد البشرية الدولية هو تحديد الأجور والتعويضات الإدارية، وتعمل الشركة ما بوسعها للاحتفاظ بنظام تعويضات وحوافز منافسة لما هو موجود في الشركات الدولية الأخرى، ومن أجل ذلك تقوم بوضع حزمة من التعويضات والأجور لكادرها خلال عملهم في المقر الرئيسي للشركة أو في الفروع الموجودة في الدول المضيفة، وعادة ما يتم إعادة النظر في نظام التعويضات كل سنة أو سنتين حيث يتم تقييمه على أساس مقدار "العرض والطلب" على المهارات الإدارية والفنية في سوق العمل المحلي والدولي، وخاصة المستويات الإدارية ذات المستوى العالي ،والتعليمات الحكومية، والقوانين السارية وعوامل أخرى . وهكذا تتنوع نظم التعويضات والأجور بين بلد وآخر وفق اعتبارات ومعايير خاصة بكل شركة[11].

- **التعويضات الدولية**

تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية صعوبة كبيرة تتمثل في إيجاد أساس أو معيار مناسب لنظام مكافآت يربط بين أوضاع الدول المختلفة بحيث يضمن مصداقية داخلية وخارجية، وللتغلب على هذه الصعوبة يعتمد على مدخلين أساسيين في وضع نظام التعويض الدولي ،وهما:[12]

✓ **مدخل الميزانية:** تقوم فكرة هذا المدخل على ضرورة أن يتمتع الفرد العامل (المغترب) على الأقل بنفس مستوى المعيشة داخل وطنه، وفي ظل هذا المدخل توجد أربعة أبواب للصرف داخل الدولة الأم ، وهي ضرائب الدخل، ومخصصات السكن،

السلع والخدمات ، والمدخرات ولهذا على الفرد العامل (المغترب)أن يحدد مقدار تعويضاته في دولته وماذا ستكون عليه عند العمل بالدولة المضيفة ، وفي حالة وجود أية اختلافات بينهما يجب أن تتحملها جهة العمل ويترتب على هذا المدخل إمكانية بناء نظام المكافآت المغترب على الأقل فيما يتعلق بخمس أو ست جوانب من هذا النظام فمثلا: الأجر الأساسي سيكون على نفس مستوى الدولة الأم فضلا عن مخصصات العمل بالخارج والتي ستكون في شكل نسبة مئوية من الأجر الأساسي وهذه المخصصات ستعوض جزء منها مصروفات السكن والتعليم والضرائب ومشاكل التكيف الثقافي الأخرى.

✓ **مدخل الرتب:** وفقا لهذا المدخل يجري تصنيف المديرين والعاملين في الخارج إلى رتب على وفق مؤشر الخبرة ونطاق الإشراف [13].

وسيتم توضيح هذه الرتب في الجدول التالي:

الجدول رقم 02:رتب الأفراد العاملين في الخارج

الترقيم	الرتبة	الخبرة بالسنوات	نطاق الإشراف
1	ممتاز	10-6	50-21مرؤوس
2	جيد	6-4	20-11مرؤوس
3	مبتدئ	3-1	10-3 مرؤوس

المصدر: زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009، ص: 278

واستنادا إلى نوع الرتبة يتم تحديد التعويضات للأفراد العاملين في الخارج .

✓ **دفع الأجور والتعويضات :** لا يوجد نظام موحد لدفع الأجور للإداريين ، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف مستويات المعيشة في كل دولة من دول العالم، ووجود فروقات في صرف وتحويل العملات مقابل بعضها البعض، بالإضافة لنوعية الحياة الاجتماعية وما بها من عادات وتقاليد وأعراف وقيم اجتماعية[14].

✓ **حزمة الحوافز والتعويضات الغير مباشرة:** في الأعمال الدولية لا يتقاضى الموظفين والمدراء الأجور والتعويضات المباشرة سابقة الذكر، وإنما يتقاضون تعويضات غير مباشرة أخرى، مثل :تكاليف التأمينات الصحية والرحلات الترفيهية وبدل التنقلات، وعضوية النوادي، والاستفادة من خدماتها، وفي بعض الحالات لا تكتفي الشركات الدولية باستئجار المنازل للمهندسين والفنيين وإنما تشتري لهم منزلا لائقا يقيم فيه مع أسرته إذا كانت مهمته خارج وطنه طويلة،كما تدفع تكاليف إلحاق أبنائهم في مدارس خاصة ، ناهيك عن أن للموظف مثلا الحق في قضاء إجازتين في السنة مع أسرته في بلده أو في المكان الجغرافي الذي يختاره، وتصل مدة الإجازة من شهر إلى شهرين.[15]

- **تقييم الأداء الدولي**

يقصد بعملية تقييم الأداء الكيفية التي يؤدي بها الأفراد مهامهم والنتائج التي يحققونها، وتكتسب هذه العملية أهمية خاصة في سياق الأعمال الدولية، حيث تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية. من أبرز هذه الأهداف: الاستفادة من التغذية العكسية للمعلومات حول الطرق والأساليب التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، وزيادة إنتاجية وعوائد العمل، بالإضافة إلى التعرف على نوعية المهارات التي يمكن إضافتها إلى برامج التدريب والتطوير المهني، وتحديد المشكلات التي قد تظهر عند تغيير المهام المسندة للأفراد العاملين في الخارج. [16]

وتستند عملية تقييم الأداء الدولي إلى مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف بفعالية، ومن أبرزها: مستوى الصعوبات المرتبطة بالتعيين الخارجي، والتركيز على تقييم المدير نفسه بدلا من الاعتماد فقط على آراء مديري الشركة الأم، واعتماد معايير موضوعية تناسب خصائص وسمات الأفراد العاملين في الخارج، بالإضافة إلى دور هؤلاء الأفراد في بناء علاقات جديدة بين الفروع المختلفة والشركة الأم، مما يسهم في تعزيز التكامل التنظيمي والنجاح المؤسسي على المستوى الدولي.[17]

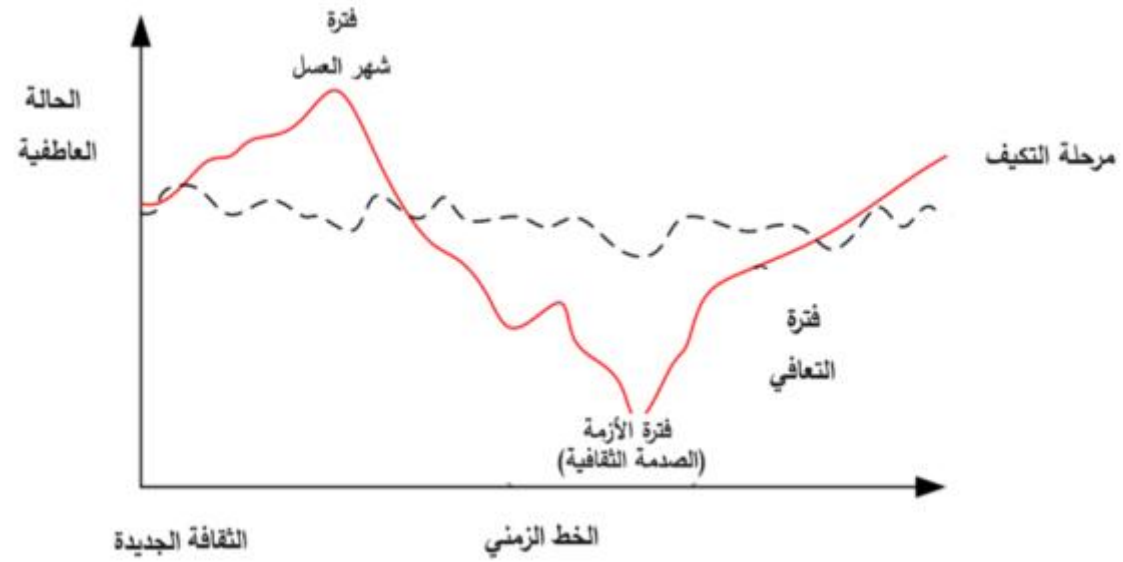
- **التكيف الثقافي**

يقصد بالتكيف الثقافي" قدرة الافراد على اختيار سلوكيات واعية وكوجهة، وتعديل سلوكياتهم بناء على ارتباطاتهم الانفعالية والعاطفية والمعرفية بعد انتقالهم من ثقافتهم الاصلية إلى ثقافة جديدة"[18].

تشير الدراسات والأدبيات المتخصصة إلى أن عملية التأقلم التي يخوضها الأفراد عند انتقالهم من بيئة ثقافية إلى أخرى ترتكز على مفهومين أساسيين هما التطبع الثقافي والتكيف الثقافي .فالمفهوم الأول يعبر عن العمليات التفاعلية بين الأفراد المنتمين إلى جماعات ثقافية مختلفة، بينما يشير الثاني إلى التغيرات المستقرة وطويلة الأمد التي تنشأ نتيجة تجاوب الأفراد مع الاختلافات الثقافية.

تمر عملية التأقلم بعدة مراحل متتابعة، تبدأ بمرحلة قصيرة من الشعور بالرضا والسعادة، والتي يمكن تشبيهها بـــ"شهر العسل"، تليها مرحلة عدم التوافق التي تظهر تدريجيا نتيجة الصراع بين ثقافة الفرد الأصلية والثقافة المضيفة. ثم تأتي مرحلة الأزمة أو الصدمة الثقافية، حيث يواجه المغترب صعوبة في التكيف ويختبر توترات نفسية وعاطفية. بعد ذلك تبدأ مرحلة التعافي الثقافي، والتي تتميز بالفهم العقلاني للبيئة الجديدة وتوقع التغيرات المحتملة، لتصل في النهاية إلى مرحلة التكيف التي يكتسب فيها الفرد قدرة مستقرة على التفاعل بفاعلية مع الثقافة المضيفة. ويوضح الشكل الموالي تطور هذه العملية ومراحلها المختلفة، مما يتيح تصورا متكاملا لديناميكية التأقلم الثقافي لدى الأفراد[19].

الشكل رقم02: منحنى التكيف الثقافي



المصدر: العنود مبارك الرشيدي، **التكيف الثقافي لدى المعلمين المغتربين العرب في دولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات: دراسة وصفية استكشافية**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 48 الجزء 3، 2024، ص: 26

يشير منحنى التكيف الثقافي إلى النموذج النظري الذي يصف المراحل العاطفية والسلوكية والنفسية التي يمر بها الأفراد عند الانتقال من بيئة ثقافية مألوفة إلى بيئة جديدة، ويمر بأربعة مراحل رئيسية يمكن تتبعها كمايلي:

تبدأ المرحلة الأولى، والمعروفة باسم مرحلة الانبهار الثقافي ، عند مستوى مرتفع نسبيا، حيث يشعر الفرد بالبهجة والانبهار بالثقافة الجديدة نتيجة الإثارة والرغبة في الاستكشاف، يلي ذلك مرحلة الصدمة الثقافية ، التي يظهر فيها انخفاض حاد في المنحنى، مع شعور الفرد بالارتباك والقلق والإحباط والغربة، ويتأثر ذلك بعدة عوامل منها المسافة الثقافية، الدعم الاجتماعي، وسمات الشخصية . مع مرور الوقت، يدخل الفرد مرحلة التكيف الأولي ، حيث يبدأ المنحنى بالارتفاع تدريجيا نتيجة تعلم قواعد الحياة اليومية واكتساب مهارات التفاعل الاجتماعي والقدرة على التكيف النفسي. وأخيرا، يصل الفرد إلى مرحلة التكيف الكامل أو الإتقان ، التي يتميز فيها المنحنى بالاستقرار، التي يصبح فيها قادرا على التفاعل بفاعلية ضمن الثقافة الجديدة ويشعر بالارتياح النفسي والاجتماعي وتؤثر في هذه العملية عدة عوامل، أبرزها القدرات الشخصية مثل المرونة النفسية والذكاء العاطفي، والدعم الاجتماعي، والخبرة السابقة بالتعامل مع ثقافات مختلفة، بالإضافة إلى حجم الفروق بين الثقافة الأصلية والثقافة الجديدة.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في التكيف الثقافي للمغترب. فمن جهة، تلعب المهارات المعرفية والاجتماعية دورا أساسيا في تسهيل التفاعل الإيجابي مع أفراد الثقافة المضيفة، ويعد الذكاء الثقافي أحد أبرز هذه المهارات، إذ يشكل عنصرا حاسما في تمكين المغترب من تجاوز الصعوبات التي قد يواجهها في البيئة الجديدة.

ومن جهة أخرى، تسهم مجموعة من العوامل الشخصية في تحديد مستوى التكيف، وتشمل الخصائص الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، إضافة إلى الخبرات السابقة كالدراسة أو الإقامة خارج البلد الأم، وكذلك الهدف من الإقامة في البلد المضيف والفترة المتوقعة لها.

كما أن الخصائص الاجتماعية والثقافية للبيئة الجديدة، إلى جانب العوامل السياقية لبلد المغترب الأصلي، تعد من المتغيرات المهمة التي لا يمكن إغفال تأثيرها عند دراسة عملية التكيف الثقافي للمغتربين[20].

- **الممارسات القيادية**

يق صد بها الأ ساليب التي يتم من خلالها التأثير على الآخرين لتحقيق هدف أو مهمة معينة للمنظمة. فالدور القيادي لمدراء الفروع الدولية يتطلب مهارات في التوجيه والتحفيز تتلاءم مع الخلفيات الثقافية للمرؤو سين. القيادة الفعالة في ال سياق الدولي ت سهم في تما سك المنظمة وترابطها، إذ يتوجب على القائد الدولي خلق ثقافة تنظيمية م شتركة وهوية موحدة تتخطى الحدود الجغرافية. ت شمل الممار سات القيادية الدولية، على سبيل المثال، تبني أ سلوب قيادة مرن ثقافيا بحيث ي ستطيع المدير تعديل نهجه الإداري وفقا لما ينا سب ثقافة الفريق الذي يقوده. كذلك تركز ال شركات على تطوير قادة عالميين لديهم ذكاء ثقافي مرتفع وقدرة على إلهام الفرق متعددة الجنسيات لتحقيق أهداف الشركة المشتركة.

- **الممارسات الاتصالية**

إن الاتصال الفعال عبر مختلف المستويات والمواقع يعد عصب نجاح إدارة الموارد البشرية دوليا. فكل وظيفة إدارية أو نشاط تنظيمي يتضمن شكلا من أ شكال الاتصال (مبا شر أو غير مبا شر). وتشمل ممار سات الاتصال الدولية آليات نقل المعلومات وتبادلها بين المقر الرئيسي والفروع، وبين الموظفين بعضهم البعض، وبين المدراء والموظفين.

في بيئة متعددة اللغات والثقافات، تبرز أهمية إتقان مهارات الاتصال الفعال بين الأفراد، لما لذلك من أثر على الكفاءة الشخصية للموظف وفعالية المنظمة ككل. لذا تهتم الشركات بوضع قنوات اتصال واضحة وسلسة عبر وحداتها الدولية، مثل استخدام منصات إلكترونية مشتركة، وعقد اجتماعات دورية عبر الفيديو، وإنشاء فرق عمل افتراضية عابرة للحدود. كما تحرص على إزالة حواجز الاتصال بين الأشخاص، سواء أكانت حواجز لغوية أم ثقافية أم تنظيمية، لضمان انسياب المعلومات بسرعة وشفافية داخل المنظمة. تساهم هذه الممارسات الاتصالية في تنسيق العمليات الداخلية عالميا وتوحيد الرؤية والأهداف بين مختلف فروع الشركة [21].

بعد استعراض هذه الممارسات بصورة عامة، تجدر الإشارة إلى أن فعاليتها قد تختلف حسب استراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمي وثقافة البلدان التي تعمل بها. مثلا، قد تولي شركة ذات استراتيجية "عالمية" مركزية أكبر لنظم التعويض الموحدة عالميا، بينما شركة "متعددة محليا" قد تمنح استقلالية أكبر لكل فرع في وضع نظام الحوافز الملائم لموظفيه .

5.2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية

يمكن تصنيف هذه التحديات التي تواجه المدير الدولي على الشكل التالي[22] :

- **تحدي البيئة الطبيعية**

كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، كما يندرج تحت هذا البند أيضا مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقاد لبعض العادات؛

- **تحدي البيئة الاجتماعية**

بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع ، مما يعرضه لما يسمى "بالصدمة الثقافية" بعد شهر أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب، لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات استطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية؛

- **التحديات المهنية**

الناتجة عن اختلاف طبيعة التقنيات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم، وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين، وعن محدودية الشركة من حيث الحجم؛

- **تحدي العودة**

وهذا يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب ، ويعني صعوبة قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي، كما أنهم يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظرا لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.

في القسم التالي سننتقل إلى دراسة تطبيقية تركز على شركة أرامكو السعودية، لمعرفة كيف تقوم هذه الشركة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عمليا، وكيف تربط بين الأسس النظرية والحاجات الواقعية. سنرى كيف أن أرامكو - كإحدى أكبر الشركات العالمية في قطاع النفط والغاز - تعتمد سياسات تجمع بين المعايير الدولية والكفاءة من جهة، والمواءمة مع البيئة المحلية السعودية من جهة أخرى لتحقيق أفضل النتائج.

3.الجانب التطبيقي

1.3 نظرة عامة على شركة أرامكو السعودية

أرامكو السعودية هي شركة النفط الوطنية في المملكة العربية السعودية وإحدى أكبر شركات الطاقة والبتروكيماويات في العالم[23]. يعود تأسيسها إلى عام 1933 حين وقعت اتفاقية الامتياز بين المملكة والولايات المتحدة، ومنذ ذلك الحين تطورت لتصبح شركة رائدة عالميا في قطاعي النفط والغاز[24]. يقع مقرها الرئيس في الظهران، وتضم حاليا فريق عمل متنوع الجنسيات يبلغ تعداده نحو 65 ألف موظف وموظفة. ومع هذا الحجم الهائل والانتشار الواسع لعملياتها، تتطلع أرامكو بشكل مستمر إلى استقطاب الكوادر المهنية عالية التأهيل من شتى أنحاء العالم. تحتاج الشركة إلى مواهب في تخصصات متعددة تشمل الهندسة بفروعها، علوم الأرض (الجيولوجيا والجيوفيزياء)، الحفر، الأبحاث والتطوير، بالإضافة إلى التخصصات الإدارية كإدارة الأعمال والمالية، والقانون، وغيرها. وتضع أرامكو معايير انتقائية عالية في التوظيف الدولي، حيث تسعى عموما لاستقطاب مرشحين يتمتعون بخبرة عملية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات كحد أدنى في مجال تخصصهم، ولديهم سجل حافل بالإنجاز والمهارات القيادية[25].

هذه النظرة الشمولية لأرامكو توضح أنها تعمل في بيئة تنافس عالمي على المواهب، مما يستوجب تطبيق أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية لضمان اجتذاب نخبة الكفاءات والحفاظ عليها. أضف إلى ذلك أن الشركة تعمل في بلد له خصوصية ثقافية ودينية معينة (السعودية)، مما يضع تحديا إضافيا يتمثل في كيفية دمج الموظفين الأجانب في ثقافة الشركة والبلد المضيف.

2.3 عوامل التمكين الرئيسية

تعتمد أرامكو السعودية في استراتيجيتها العالمية على مجموعة من عوامل التمكين التي تساعدها في تحقيق النجاح في إدارة مواردها البشرية الدولية وغيرها من المجالات. أبرز هذه العوامل[26]:

- **الأفراد**

تدرك أرامكو أن إعداد الكوادر المستقبلية هو السبيل لضمان توافق قدراتها مع متطلبات استراتيجيتها بعيدة المدى. لذا تركز الشركة على الارتقاء بالمهارات الفنية والمهنية لموظفيها باستمرار، وتطوير الكفاءات التجارية والقيادية لديهم، مع تعزيز سير عملية الإحلال الوظيفي (السعودة في المناصب المناسبة حيث يشكل السعوديين نسبة 90.2% من موظفي الشركة لسنة 2024) والتركيز على مبادئ التنوع والشمول. فعلى سبيل المثال، لدى أرامكو برامج قيادة متعددة الجنسيات، ومنصات تخطيط تعاقب وظيفي لضمان توفر قادة مؤهلين من جنسيات مختلفة لشغل المناصب الرئيسية مستقبلا. وكذلك تستثمر بقوة في تدريب المهندسين والفنيين السعوديين والأجانب على حد سواء بأحدث التقنيات. هذه الجهود تهدف إلى بناء رأس مال بشري عالمي يمتاز بالمهارة والتنوع ويمثل ميزة تنافسية للشركة؛

- **التقنية**

لدى أرامكو برامج تقنية طموحة تهدف إلى تطوير حلول جديدة في قطاعات أعمالها الأساسية (التنقيب والإنتاج، والتكرير والكيميائيات، والتسويق وغيرها)، مما يساعدها على تنويع مجموعة منتجاتها وتنمية أعمالها بشكل مستدام. تسعى الشركة أيضا لتحقيق رؤيتها المتمثلة في الريادة في التقنيات النظيفة بالوصول إلى الحياد الصفري للانبعاثات بحلول عام 2060

مثلا. إن التركيز على الابتكار التقني يتقاطع مع الموارد البشرية الدولية من ناحيتين: الأولى، حاجة الشركة إلى خبراء تقنيين عالميين يجلبون المعرفة المتقدمة من مختلف أنحاء العالم للمساهمة في هذه الحلول الجديدة؛ والثانية، ضرورة تدريب الموظفين الحاليين باستمرار على أحدث التقنيات العالمية للحفاظ على تنافسيتهم. وعليه، يمثل الاستثمار في رأس المال البشري التقني وتمكين المعرفة في كافة فروع الشركة عامل تمكين رئيسي لاستراتيجية أرامكو الشاملة؛

- **تحسين محفظة الأعمال**

تسعى أرامكو إلى تحقيق القيمة وتعزيز هيكلها الرأسمالي باستمرار، عبر إعادة تخصيص رأس المال نحو الاستثمارات الأعلى نموا وعائدا. كما تطبق الشركة إجراءات اعتماد داخلي شاملة تتسم بالانضباط فيما يتعلق بالنفقات الرأسمالية والمشاريع الجديدة وإصدار السندات. هذا النهج المنضبط يتطلب أيضا موارد بشرية مدربة على ثقافة الكفاءة والتحسين المستمر للأداء. فالموظفون يخضعون لبرامج توعية وتدريب حول إدارة التكاليف وتحسين عمليات العمل. بالإضافة إلى ذلك، تحرص إدارة الموارد البشرية على ربط أنظمة تقييم الأداء والمكافآت بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية، لتشجيع ثقافة تحقيق النتائج التي تتبناها الشركة.

ومن منظور دولي، يعني تحسين قيمة الأعمال أيضا الاستفادة من فروقات التكاليف بين البلدان (مثلا تعيين بعض الفرق في مناطق تكلفتها أقل) دون المساس بالجودة وهو ما يتطلب موازنة دقيقة تقوم بها إدارة الموارد البشرية الدولية لضمان توزيع الموارد البشرية عالميا بالصورة الأكثر كفاءة.

مما سبق نستنتج أن استراتيجية أرامكو ترتكز على تطوير العنصر البشري عالميا، ودفع عجلة الابتكار التقني، وتحقيق أعلى درجات الكفاءة التشغيلية والمالية. وهذه الركائز الثلاث مترابطة، فبدون كفاءات بشرية متميزة لا يمكن تحقيق الابتكار، وبدون الابتكار والكفاءات لا يمكن الوصول لأعلى قيمة تشغيلية. لذا فإن إدارة الموارد البشرية الدولية في أرامكو تلعب دورا محوريا في تفعيل هذه العوامل وتمكين تحقيق رؤية الشركة على المدى البعيد.

3.3 ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في شركة أرامكو

- **التوظيف**

تتمثل آلية التوظيف في شركة أرامكو السعودية في تقديم السيرة الذاتية عبر موقع الوظائف أو الانضمام إلى مجتمع المواهب، حيث تتم مراجعة المؤهلات ومطابقتها مع متطلبات الشركة، ويتم التواصل مع المرشح المناسب لترتيب المقابلة. تمر العملية بعدة مراحل تقييمية، بدءا بالمقابلة الهاتفية الأولية لمناقشة المؤهلات وملاءمة المرشح للوظيفة، يليها المقابلات الميدانية لتقييم الخبرات التقنية والسلوك المهني، وفي الحالات التي يتعذر فيها الحضور الشخصي تُعقد مقابلات عبر الفيديو بنفس الهدف.

في حال اجتياز جميع مراحل التقييم، يحصل المرشح على عرض عمل مشروط يتضمن استكمال الفحوصات الطبية والتحقق الجنائي، وتأكيد ترتيبات السكن، وتسجيل الأبناء في مدارس الشركة، والحصول على تأشيرة عمل وإقامة، مع تطبيق شروط إضافية لبعض الوظائف التي تتطلب تراخيص أو برامج تدريبية محددة. بعد استيفاء كافة المتطلبات، يُعين للموظف مستشار نقل شخصي لتسهيل الانتقال وإرشاده في جميع جوانب الإجراءات اللوجستية والتأشيرات، بما يضمن انتقالا سلسا ومنظما إلى موقع العمل الجديد.[27] .

- **المكافآت والتعويضات**

توفر شركة أرامكو السعودية مجموعة من المزايا والبرامج التي تهدف إلى دعم موظفيها وعائلاتهم، وتشمل ما يلي: [28]

- **الراتب**

يتحدد الراتب وفق خبرات الموظف، ووصف وظيفته، ومستوى مسؤولياته، ومؤهلاته الفردية. ويشمل أيضا علاوات للمغتربين وخطط ومزايا إضافية، إلى جانب دفعات شهرية لتغطية نفقات المعيشة داخل المملكة.؛

- **بدل العودة للوطن**

تقدم الشركة أجورا سنوية للموظفين وأفراد أسرهم المؤهلين المقيمين في المملكة لتغطية تكاليف الرحلات ذهابا وإيابا بين المملكة وبلدهم الأصلي؛

- **التعليم**

تولي الشركة أهمية كبيرة لتعليم أبناء موظفيها، منذ تأسيس مدارس أرامكو السعودية للمغتربين (SAES) عام 1944 . ويضم النظام التعليمي اليوم ستة فروع تشمل أكثر من 4500 طالب، مع مرافق مصممة بعناية تشمل فصولا دراسية واسعة وصغيرة، ومراكز إعلامية، واستوديوهات فنية، وغرف موسيقى، ومختبرات علوم، وصالات وملاعب رياضية، إضافة إلى أحدث المعدات والتقنيات التعليمية. كما توفر الشركة تعويضات للموظفين الراغبين في تسجيل أبنائهم في المدارس الخاصة، بالإضافة إلى دعم تكاليف السفر من وإلى المملكة للطلاب الملتحقين بالمدارس والجامعات في الخارج.؛

- **الاجازة السنوية**

يحصل الموظف على 38يوما إجازة سنوية، بالإضافة إلى أيام السفر، إلى جانب إجازة مدفوعة الأجر تتراوح بين 9 و11 يوما سنويا.

- **الرعاية الصحية**

تعتبر الرعاية الصحية عالية الجودة جزءا أساسيا من تجربة العمل في أرامكو. توفر الشركة وصولا سهلا إلى العيادات الخارجية، ورعاية الأسنان، وخدمات الطوارئ، والصيدليات، بالإضافة إلى مرافق مركز جونز هوبكنز أرامكو(JHAH) ، الذي يعد من بين أفضل المراكز الصحية في الشرق الأوسط. وتغطي معظم الخدمات الطبية، بما في ذلك الاستشارات، والوصفات الطبية، والإجراءات الجراحية، ودخول المستشفى، بشكل مجاني أو بأسعار منخفضة مدعومة

- **السكن**

تقدم أرامكو خيارات سكنية متنوعة لضمان انتقال سلس للموظفين وعائلاتهم، من المجمعات السكنية التي تديرها الشركة إلى بدلات الإيجار في المجتمع المحلي. وتشمل المجمعات المغلقة في الظهران، رأس التنورة، بقيق، والعضيلية، مرافق متكاملة مثل ملاعب غولف، مرافق ترفيهية ورياضية، ركوب الخيل والدراجات، ملاعب كرة القدم والرجبي والبيسبول، حمامات سباحة، شواطئ خاصة، حدائق للأطفال، وصالات للياقة البدنية، بما يتيح للموظفين شعورا بالراحة وكأنهم في وطنهم[29].

- **السفر**

يشكل السفر جزءا من ثقافة الشركة، حيث يتمتع الموظفون ببدلات إجازات سخية تتيح لهم وعائلاتهم زيارة وطنهم أو استكشاف وجهات دولية مثل جزر المالديف، بالي، باريس، اليونان، ومصر. بالإضافة إلى ذلك، توفر الشركة رحلات داخلية متنوعة تتضمن مغامرات وتجارب فريدة، مثل الغوص في الشعاب المرجانية بالبحر الأحمر، والاستمتاع بالشواطئ الخاصة، وزيارات للمواقع التاريخية مثل مدائن صالح[30] .

- **التطور الوظيفي**

تقدر أرامكو أهمية التطور الوظيفي والإنجازات الفردية، وتوفر للموظفين فرصًا متعددة لاكتساب الخبرات، وتحقيق النمو المهني من خلال برامج التدريب، والمشاريع الميدانية، والمبادرات التطويرية التي تدعم بناء مسار وظيفي مستدام.

الجدول 02: المزايا المتحصل عليها الموظف في شركة أرامكو

العنوان	المزايا
القسط الشهري	تقدم الشركة قسطا شهريا إضافيا يفوق الراتب الأساسي دعما للاستقرار المالي للموظفين.
المكافآت	توفر أرامكو حوافز سنوية تعتمد على أداء الشركة والأداء الفردي، وتعد جزءا من
الزيادات السنوية في	تراجع الرواتب الأساسية سنويا، وتمنح الزيادات بناء على تقييم الأداء الفردي.
بدل الاستقرار	يحصل الموظفون الجدد على بدل استقرار ضمن الراتب الأول أو الثاني لتسهيل عملية
مساعدة الإيجار	تمنح الشركة بدلا ماليا مخصصا لتغطية تكاليف السكن وتأمين مسكن مناسب
جائزة اية الخدمة	تُمنح وفق النظام السعودي، وتُحتسب وفق مدة الخدمة والراتب النهائي، وقد تصل لقيم كبيرة (مثال: 7.5 من الراتب الشهري بعد 10 سنوات)
منحة الوفاة	تعويض يعادل 24 شهرا من الأجر الأساسي في حالات الحوادث الصناعية و12 شهرا في الحالات الأخرى.
الرعاية الطبية	رعاية صحية مجانية وشاملة للموظف وعائلته داخل منشآت الشركة أو المستشفيات
المساعدة التعليمية	برنامج لتعويض جزء من الرسوم الدراسية ضمن حدود محددة دعماً للتطوير الأكاديمي
العطلات	إجازة مدفوعة تصل إلى 38 يوما سنويا، إضافة إلى 9–11 يوما من العطل الوطنية.
أيام السفر الاضافية	يحصل الموظف على 2 إلى 4 أيام إضافية مخصصة للسفر ولا تُحتسب من الإجازة السنوية
بدل تذكرة الطيران	بدل سنوي يعادل قيمة تذكرة ذهاب وإياب من الدرجة السياحية إلى بلد الأصل، يشمل الزوجة والأطفال، مع 25% إضافية للنفقات الطارئة.
الشحن	تحمل الشركة تكاليف شحن الأمتعة برا أو جوا، أو تمنح بدلا نقديا عند عدم الرغبة في
المرافق المهنية	وصول مجاني لمرافق متعددة في المجمعات السكنية مثل المسابح، ملاعب الغولف، البولينج، التنس، ومراكز اللياقة. وصالات بولينج، ملاعب غولف

المصدر: أرامكو السعودية، **فوائد**، تاريخ الاطلاع: 03 جويلية 2025، متاح على الرابط:
https://www.jobsataramco.eu/benefits.html ،

2.3 التحديات التي تواجه الموظفين الوافدين

تعمل أرامكو في بيئة معقدة تجمع بين خصوصية محلية في المملكة العربية السعودية وتنوع دولي في جنسيات كوادرها. ويواجه نظام إدارة الموارد البشرية الدولية في أرامكو عددا من التحديات المترابطة التي يتعين التعامل معها بفعالية، من أهمها:

- **تحديات البيئة الطبيعية والمعيشية**

الاختلاف الملحوظ في الظروف المناخية والجغرافية بين بلد الموظف الأصلي وبيئة المملكة العربية السعودية يمثل تحديا أوليا. فعلى سبيل المثال، يُعرف مناخ المملكة بصيف حار جدا يمتد لعدة أشهر مع مستويات رطوبة متفاوتة بحسب المنطقة[31]. إضافة إلى ذلك، قد يواجه الموظف الوافد تفاوتا في مستوى بعض الخدمات أو الرعاية الصحية أو البعد عن الأهل والأصدقاء. كل هذه العوامل تشكل ضغوطا على المغترب ويمكن أن تؤثر في جودة حياته الوظيفية ورضاه. لمعالجة ذلك، تعمل أرامكو على

توفير بنية تحتية داعمة لموظفيها الدوليين، فتقدم لهم مزايا مثل السكن المجهز في مجمعات سكنية عالية المستوى، وخدمات طبية، ومرافق ترفيهية، بالإضافة إلى برامج لمساعدة العائلة في التأقلم (كإلحاق الأبناء بمدارس دولية في المنطقة). والهدف هو تخفيف حدة الصدمات المعيشية وضمان شعور الموظف وعائلته بالاستقرار والراحة في البيئة الجديدة.

- **تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية**

بحكم الاختلاف الثقافي بين البلد الأم للموظف والبيئة السعودية المحافظة، قد يواجه الموظف الدولي اختلافا في القيم والعادات والتقاليد .فالمغترب قد لا يكون ملما بقواعد السلوك الاجتماعي في المجتمع السعودي، مما قد يؤدي إلى شعوره بالعزلة أو حدوث سوء فهم ثقافي. كثيراً ما يتعرض المغتربون لما يسمى" الصدمة الثقافية "بعد مرور شهر أو أكثر من وصولهم إلى بلد الاغتراب، حيث تبدأ الحماسة الأولية بالزوال ويواجهون صعوبة في التكيف العميق مع الثقافة المحلية. إدراكا لهذا الأمر، تقوم الشركات الدولية ومنها أرامكو بعدة إجراءات استباقية، كإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات تقيس قدرتهم على التأقلم والتكيف مع ثقافات مختلفة. كذلك ترسل البعض في جولات استطلاعية قصيرة إلى المملكة قبل التعيين النهائي، كي يتعرفوا عن قرب على البيئة والثقافة وظروف العمل، مما يساعدهم على تكوين توقعات واقعية. وعند التحاقهم بالشركة، توفر أرامكو برامج إعداد ثقافي مكثفة للموظفين الدوليين (وحتى لعائلاتهم)، تشمل دورات تعريفية بالقيم والعادات المحلية وأسس الدين الإسلامي، وإرشادات حول آداب التعامل في المجتمع السعودي. هذه الجهود تمكن المغتربين من فهم الإطار الثقافي الذي يعملون فيه وتجنب الأخطاء أو سوء الفهم، مما يسهّل اندماجهم الثقافي[32]؛

- **التحديات المهنية والتقنية**

قد ينجم بعضها عن اختلاف طبيعة التقنيات وأنظمة العمل المستخدمة في البلد المضيف عنها في بلد الموظف الأصلي. فالموظف الوافد ربما يجد أن أرامكو تستخدم تكنولوجيا متقدمة أو عمليات تشغيل تختلف عما اعتاده، مما يستدعي فترة استيعاب وتعلم للتقنيات الجديدة. أيضا قد يصطدم القادمون من بعض الدول بتفاوت في مستوى كفاءة الكوادر المحلية فعلى الرغم من امتلاك أرامكو لخبرات سعودية عالية، إلا أن بعض الوافدين من دول صناعية متقدمة ربما يلحظون حاجة لعملية تطوير وتدريب مستمر للفرق المحلية لتواكب أحدث المعايير العالمية.

تحد آخر يتعلق بحجم وضخامة الشركة؛ فأرامكو من أكبر شركات العالم، مما يعني هياكل تنظيمية معقدة وإجراءات قد تكون بيروقراطية نسبيا. قد يشعر الموظف الدولي الذي اعتاد العمل في شركة أصغر بالضياع أو البطء في إنجاز بعض المهام داخل كيان بهذا الحجم. لمواجهة هذه التحديات المهنية، تتبع أرامكو سياسة دمج تدريجي: حيث يخضع الموظف الدولي عند وصوله لفترة تعريف على أساليب العمل وأنظمة التكنولوجيا المتبعة. كما يعين له مرشد أو زميل مساعد (Buddy) من موظفي أرامكو ذوي الخبرة ليرشده في الأشهر الأولى. ومن جهة أخرى، تسعى الشركة بشكل حثيث إلى تطوير مهارات موظفيها السعوديين عبر الاحتكاك بالخبرات الوافدة وبرامج الإيفاد والتعليم المستمر، بحيث تضيق أي فجوة محتملة في الكفاءة التقنية أو الإدارية بين الكوادر المحلية والدولية. والنتيجة تكون بيئة عمل أكثر تجانسا يستطيع فيها الفريق المتعدد الجنسيات العمل بتناغم وفعالية.

- **تحدي العودة**

يرتبط هذا التحدي بالموظفين المغتربين الذين يعملون لفترات طويلة في بلد الاغتراب، ثم يعودون إلى بلدهم الأم أو إلى المقر الرئيسي. غالبا ما يهمل التخطيط المسبق لمرحلة إعادة دمج هؤلاء الموظفين في أوطانهم أو مواقع عملهم الأصلية. قد يواجه

العائدون صعوبات مهنية مثل عدم توفر منصب ملائم لتجاربهم التي اكتسبوها دوليا، أو شعور بأن خبراتهم العالمية لا تستغل بشكل كاف. كما يمكن أن يعانوا صدمة ثقافية عكسية عند عودتهم لبلدهم بعد غياب طويل.

أرامكو وغيرها من الشركات بدأت تولي هذا الجانب اهتماما ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية. فمثلا، يتم قبل انتهاء مهمة المغترب التخطيط لموقعه التالي في الشركة لضمان استمرار تطور مساره المهني وعدم شعوره بالتهميش. كما يقدم له ولعائلته استشارات تساعدهم في التأقلم مجددا مع الحياة في الوطن. إن إدارة تحدي العودة بصورة فعالة يضمن احتفاظ الشركة بالخبرات التي استثمرت فيها، ويمنح الموظفين الثقة بأن خدمتهم الدولية مقدرة وسيستفاد منها في التقدم الوظيفي.

مما سبق يمكننا القول أن هذه التحديات تعكس ميدان عمل إدارة الموارد البشرية الدولية، فتهيئة الظروف للموظف الدولي ليؤدي بأعلى إنتاجية ممكنة، من خلال إزالة العقبات المتعلقة بالبيئة أو الثقافة أو التطوير المهني. وقد نجحت أرامكو في تبني العديد من الممارسات الوقائية والعلاجية في هذا الصدد.

4. خلاصة

توصلت الدراسة إلى أن شركة أرامكو السعودية تعد نموذجا ناجحا ومتوازنا في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية، من خلال قدرتها على المواءمة بين المعايير العالمية والمتطلبات المحلية الثقافية والاجتماعية في البيئة السعودية. فقد بينت نتائج التحليل أن أرامكو تمكنت من بناء منظومة موارد بشرية دولية تقوم على الكفاءة والتنوع والاستدامة، مستقطبة ومطورة كفاءات من أكثر من خمسين جنسية، مما عزز مكانتها كشركة طاقة عالمية قادرة على اجتذاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها على المدى الطويل. هذا النجاح يرتبط بشكل مباشر بامتلاك الشركة رؤية واضحة لإدارة مواردها البشرية دوليا، وترجمتها إلى سياسات عملية فعّالة كما تم عرضها في الدراسة.

1.4 مناقشة الفرضيات وفيما يلي مناقشة لفرضيات البحث على ضوء النتائج المتوصل إليها:

- **الفرضية الأولى:** تأكد من خلال الدراسة أن أرامكو تعتمد سياسات استقطاب مدروسة تستهدف المرشحين ذوي الكفاءة العالية والخبرة الملائمة لاستراتيجيتها، مما أدى إلى جذب كفاءات دولية تتوافق مع متطلبات الشركة واحتياجاتها الاستراتيجية. لقد ظهر أن معايير الانتقاء المهنية الدقيقة التي تطبقها أرامكو وعلى رأسها التركيز على الكفاءة التقنية والخبرة المهنية والقدرة على التكيف الثقافي كانت فاعلة في استقدام موارد بشرية ذات جودة عالية؛
- **الفرضية الثانية :** أظهرت النتائج أن منهجية الاختيار والتعيين في أرامكو أسهمت في رفع جودة التحاق الموارد البشرية الدولية وزيادة جاهزيتها للوظائف المسندة إليها. فبفضل عمليات الفرز والتقييم متعددة المراحل التي تتبعها الشركة، إلى جانب توفير التأهيل المسبق (مثل البرامج التعريفية قبل مباشرة العمل)، تمكنت أرامكو من رفع مستوى جاهزية الموظفين الجدد واستقرارهم منذ وقت مبكر. هذا الأمر انعكس في الأداء اللاحق لهؤلاء الموظفين وفي انخفاض معدل عدم التكيف أو الفشل الوظيفي بينهم. وبذلك تدعم الفرضية القائلة إن منهجية الاختيار والتعيين لدى أرامكو تعزز جودة الموارد البشرية الدولية.
- **الفرضية الثالثة :** أكدت النتائج أن نظام التعويضات والحوافز في أرامكو يلعب دورا محوريا في تعزيز قدرتها على جذب الكفاءات الدولية والاحتفاظ بها. فقد تبين أن قرار بقاء الموظفين الأجانب في أرامكو لفترات طويلة يتأثر إيجابيا بمستوى الأجور والمزايا المقدمة، إضافة إلى عوامل أخرى كبيئة العمل المستقرة وجودة الحياة الوظيفية.

- **الفرضية الرابعة:** برهنت الدراسة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في أرامكو تسهم فعلا في دعم التكيف الثقافي والتنظيمي للموظفين الأجانب داخل الشركة. فقد تبين أن الشركة تبنت منظومة متكاملة من البرامج والإجراءات التي تساعد المغتربين على الاندماج في ثقافة العمل والحياة السعودية، مما قلل من حدة الصدمة الثقافية وسرع شعورهم بالانتماء.

وتنسجم نتائج الدراسة الحالية مع ما أكدته دراسة Von Glinow وآخرون (2002) بشأن ضرورة تبني ممارسات موارد بشرية دولية متقدمة، كما تتوافق مع نتائج دراسة حشماوي وبوكروح (2018) التي شددت على ضرورة مواءمة تلك الممارسات مع الخصوصيات المحلية. كذلك جاءت نتائج الدراسة متسقة مع ما أشار إليه خير الله (2019) حول أثر هذه الممارسات في تعزيز أداء الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية. غير أن الدراسة الحالية تسد فجوة بحثية مهمة عبر تناولها عمليا كيفية المواءمة بين المعايير الدولية والبيئة الثقافية السعودية في إدارة الموارد البشرية، وهو جانب أشار Anjuruha (2019).

2.4 مساهمات البحث

تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة من خلال كونها من الدراسات القليلة التي تناقش بالتفصيل تجربة شركة عربية رائدة في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية. فعلى عكس معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع IHRM إما بصورة عامة أو في سياقات مختلفة، جمعت هذه الدراسة بين التحليل النظري والميداني لتقدم فهما متعمقا لكيفية مواءمة أرامكو بين المعايير العالمية والاعتبارات المحلية. وبذلك فهي تثري الأدبيات عبر توثيق نموذج ناجح لإدارة الموارد البشرية الدولية في بيئة لها خصوصيتها الثقافية. إن استخلاص الدروس من هذه التجربة يمنح صانعي القرار ومديري الموارد البشرية رؤى عملية حول أفضل الممارسات في استقطاب وإدارة الكفاءات العالمية ضمن إطار محلي. كما يمهد لدراسات مستقبلية تقارن بين نماذج شركات أخرى في المنطقة والعالم وكيفية تعاملها مع تحدياتIHRM ، مما يوسع نطاق المعرفة في هذا المجال.

3.4 توصيات البحث

:بناء على استنتاجات الدراسة، يمكن طرح التوصيات العملية التالية:

- **تعزيز برامج الاندماج الثقافي :**توصي الدراسة بالاستمرار في تعزيز وتوسيع نطاق برامج الإعداد والتوجيه الثقافي لكل من الموظفين السعوديين والدوليين، وتشجيع التفاعل والتعلم المتبادل بينهم. فوجود منصات منتظمة للحوار الثقافي وورش عمل للتوعية الثقافية من شأنه ترسيخ مناخ عمل عالمي متجانس وتقليل سوء الفهم الناجم عن الاختلافات الثقافي؛
- **تطوير أدوات الاختيار والتقييم :**ينصح بتطوير مزيد من أدوات التقييم السلوكية والنفسية الدقيقة خلال عملية اختيار الموظفين الدوليين، وذلك لضمان مواءمة المرشحين ليس فقط من حيث المهارات التقنية وإنما أيضا من حيث ملاءمتهم لقيم الشركة التنظيمية وطبيعة بيئة العمل فيها؛
- **زيادة الشفافية والتحفيز العادل :**من المفيد لشركة أرامكو وغيرها مراجعة نظم التحفيز والتقييم بشكل دوري لضمان أعلى قدر من الشفافية والعدالة .فكلما شعر الموظف – لا سيما المغترب – بأن تقييم أدائه موضوعي ومكافأته مرتبطة بإنجازه الفعلي بصورة منصفة، ازداد دافعه للعطاء والاستمرار. لذا توصي الدراسة بوضع آليات تواصل واضحة حول معايير التقييم وأنظمة الترقيات والحوافز، وإشراك الموظفين في تغذية راجعة مستمرة لتحسين تلك النظم؛
- **تعميم نموذج أرامكو في المنطقة :**أخيرا، تبرز الدراسة إمكانية استفادة شركات أخرى في العالم العربي من **تجربة أرامكو كنموذج ناجح** .لذا نوصي الهيئات المهنية والشركات الكبرى في المنطقة بدراسة سياسات الموارد البشرية الدولية المطبقة في أرامكو ومقارنتها بممارساتهم الخاصة، بهدف تبني الممارسات الناجحة وتجنب الأخطاء المحتملة. إن تبادل الدروس المستفادة بين الشركات العربية قد يسرع من تطوير سياسات IHRM إقليمية تتناسب مع السياق الثقافي العربي وفي الوقت نفسه ترتقي للمستويات العالمية.

5. الهوامش والإحالات:

[1] زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009، ص: 260

[2] عادل خير الله ناصر بن عبد الله وفايزة خير الله ناصر بن عبد الله، **تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية على المسؤولية الاجتماعية**، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد 26 العدد 122، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مصر، 2019، ص: 89

[3] عبد الرزاق عمر المقبولي غالي، **التكوين الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية الدولية: استراتيجيات، تحديات، تأثيرات على بيئة العمل العالمية**، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 31 العدد 2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2025، ص: 372

[4] وهيبة ختيري وآخرون، **دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية، مجلة إقتصاد المال والأعمال**، المجلد 4 العدد 3، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2020، ص: 05

[5] باقر علي بلجات ومحسن علوان محمد، **دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الإغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة القادسية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8 العدد 02، جامعة المثنى كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2018، ص: 08

[6] عبد الله بوكروح ومحمد حشماوي، **سبل تطوير الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الميناائية جن جن**، مجلة المؤسسة، المجلد 7 العدد 1، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص: 04

[7] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، ، **مرجع سبق ذكره** ص: 271

[8] عادل خير الله ناصر بن عبد الله وفايزة خير الله ناصر بن عبد الله ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص: 89، 90

[9] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 279

[10] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 280

[11] علي عباس، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، دار الإثراء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2008،ص:85

[12] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 275

[13] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 277

[14] علي عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 88

[15] علي عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 88

[16] علي عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 84، 85

[17] زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 282

[18] العنود مبارك الرشيدي، **التكيف الثقافي لدى المعلمين المغتربين العرب في دولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات: دراسة وصفية استكشافية**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 48 الجزء 3، 2024، ص: 23

[19] العنود مبارك الرشيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 25، 26

[20] العنود مبارك الرشيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 27

[21] باقر علي بلجات ومحسن علوان محمد، **دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الإغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة القادسية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8 العدد 02، جامعة المثنى كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2018، ص: 09

[22] حسان المتني، **إدارة الموارد البشرية الدولية** ، رسالة ماجستير، منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا،2009، ص ص: 07،06

[23] أرامكو السعودية، **التقرير السنوي**، المملكة العربية السعودية، 2024، ص:16

[24] أرامكو السعودية، **نبذة عن أرامكو السعودية**، تاريخ التصفح 2 جويلية 2025، متاح على الرابط: https://www.aramco.jobs/about-saudi-aramco/our-story

[25] أرامكو السعودية ، **من نبحث عنه**، تاريخ التصفح 2 جويلية2025، متاح على الرابط: https://jobsataramco.eu/hiring-process.html

[26] أرامكو السعودية، **التقرير السنوي**، المملكة العربية السعودية، 2023، ص:21

[27] أرامكو السعودية ، **عملية التوظيف.** تاريخ التصفح 4 جويلية2025، متاح على الرابط: https://www.aramco.jobs/recruitment-process/overview

[28] أرامكو السعودية ، **المكافآت والفوائد**، تاريخ التصفح 3 جويلية2025، متاح على الرابط: https://www.aramco.jobs/rewards-and-benefits

[29] أرامكو السعودية ، **السكن**، تاريخ الاسترداد 3 جويلية2025، متاح على الرابط: https://www.aramco.jobs/living-overseas/housing

[30] أرامكو السعودية ، **السفر**، تاريخ التصفح 3 جويلية2025، متاح على الرابط: https://www.aramco.jobs/living-overseas/travel#supage-subnav

[31] أرامكو السعودية ، **الحياة في المملكة العربية السعودية**، تاريخ التصفح 4 جويلية2025، متاح على الرابط: https://www.jobsataramco.eu/life-in-saudi-arabia.html

[32] أرامكو السعودية ، **ماذا أرتدي.** تاريخ التصفح 4 جويلية2025، متاح على الرابط: https://jobsataramco.eu/life-in-saudi-arabia.html