

العنوان:	دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية
المصدر:	مجلة اقتصاديات المال والأعمال
الناشر:	المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المؤلف الرئيسي:	ختيري، وهيبة
مؤلفين آخرين:	بلحوت، عبدالمجيد، بوعلاقة، نورة(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج4, 2ع
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2020
الشهر:	جوان
الصفحات:	159 - 173
رقم MD:	1064091
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الإدارة، إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، منظمات الأعمال الدولية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1064091">http://search.mandumah.com/Record/1064091</a>

## دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية

## The role of human resources management in promoting international business

ختيري وهيبية<sup>1\*</sup>، بوعلاقة نورة<sup>2</sup>، بلحوت عبد المجيد<sup>3</sup><sup>1</sup> جامعة يحي فارس المدينة، [khetiri.wahiba@gmail.com](mailto:khetiri.wahiba@gmail.com)<sup>2</sup> جامعة يحي فارس المدينة، [bouallagnoura2018@gmail.com](mailto:bouallagnoura2018@gmail.com)<sup>3</sup> جامعة البلدية 02، [Madjid505@gmail.com](mailto:Madjid505@gmail.com)

النشر: 2020/06/30

القبول: 2020/06/24

الاستلام: 2020/04/06

## ملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه في تحسين أداء الأعمال على المستوى الدولي، من خلال التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط الجانب الإداري بالأعمال الدولية، ومن أجل التوصل إلى هذا الهدف تم الاعتماد على دراسة تحليلية للمورد البشري الذي ينشط خارج حدود الدولة، كطبيعة نشاط المؤسسات المستقطبة له وتطلعاته للاحتفاظ به، حيث تم التوصل إلى ضرورة توفير المناخ الملائم للمورد البشري من أجل تحريك دوافعه وتشجيعه للعمل خارج حدود دولته، مع الاهتمام بتدريبه وتكوينه بشكل مستمر لأنه يشكل نقطة قوة المؤسسة وأحد مصادر ميزتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، المورد البشري، إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، منظمات الأعمال الدولية.

رموز JEL: O15، M54، J81.

## Abstract:

The study aims to identify the role that human resources management plays in improving business performance at the international level, by identifying the nature of the relationship that links the administrative side to international business. In order to reach this goal, an analytical study has been drawn on the human resource that is active outside the borders of The state, the nature of the activity of the institutions attracted to it and its aspirations to preserve it was concluded that the necessity of providing a suitable climate for the human resource in order to move its motivations and encourage it to work outside the borders of its state, with an interest in its training and formation on an ongoing basis because it constitutes the strength of the institution and one of its sources of advantage Witch.

**Keywords:** management, human resource, human resource management, competitive advantage, international business organizations.

**JEL Classification:** O15; M54; J81.

## 1. مقدمة:

شهدت المؤسسات في دول العالم تغيرات سريعة وجذرية، نظرا للتغيرات التي فرضها الواقع في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والحيوية التي ساهمت في تحول مهام إدارة الموارد البشرية من مهام تقليدية متعارف عليها الى مهام معاصرة معقدة تعتبر المورد البشري هو المكون الأساسي للعمل والأصل الأكثر قيمة وربحية بالنسبة لهذه المؤسسات على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو والتي تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب هذه التطورات، والعمل على تنمية وتطوير

\* ختيري وهيبية، الإيميل: [khetiri.wahiba@gmail.com](mailto:khetiri.wahiba@gmail.com)

كفاءات وخبرات الموارد البشرية مع التركيز على طرق تعليم الموظفين الانضباط والتركيز على السياسات والطرق الايجابية التي تسعى من خلالها الى تحقيق ميزة تنافسية وزيادة ربحيتها.

### 1.1. إشكالية البحثية:

من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:- ما هو موقع إدارة الموارد البشرية في ظل الأعمال الدولية؟

من خلال الاشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتكليف العاملين على التغيرات البيئية المتسارعة؟
2. هل تعمل إدارة الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات في بيئة الأعمال الدولية؟
3. ما هي المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال الدولية؟

من خلال الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب الموظفين للتكيف المتسارع الذي تفرضه البيئة من أجل تأهيل العنصر البشري؛

2. تعمل إدارة الموارد البشرية وفق منطق تكافؤ الفرص في بيئة الأعمال الدولية؛

3. يعتبر المورد البشري الكفاء هو أساس نجاح إدارة المورد البشرية في الأعمال الدولية.

### 2.1. أهمية البحث:

يمكن إبراز الأهمية التي تكتسبها دراستنا لهذا الموضوع في جملة من النقاط التالية:

- التعريف بالجانب النظري للدراسة التي تساهم في إثراء الموضوع؛
- المركز الذي يحتله المورد البشري في مجال الارتقاء بمستوى الأعمال على مستوى الدولي على اعتبار أنه أهم عنصر؛
- توضيح أهم العقبات التي تواجه المورد البشري والارتقاء بمستوى أدائه؛
- توضيح الجهود المكثفة في خلق الجو الملائم الذي يساهم في تحسين أداء المورد البشري على مستوى الدولي.

### 3.1. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية دراستنا المتمثلة في توضيح الدور الذي

يساهم به المورد البشري في الارتقاء بمستوى الأعمال الدولية.

أما الأهداف الثانوية فتتمثل في النقاط التالية:

- إبراز الواقع الفعلي لاحتضان يد عاملة مؤهلة من كل البلدان المختلفة؛
- توضيح أهم المشاكل التي تواجه المورد البشري وتجعله في غنى عن الذهاب لدولة أخرى لإبراز قدراته؛
- الخروج بتوصيات تساعد في خلق جو أحسن للمورد البشري وتحفزه لإبراز قدراته الإبداعية على المستوى الدولي.

#### 4.1. الدراسات السابقة :

توجد بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، حيث تم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري والمساهمة بشكل كبير في بناء أدوات الدراسة المستخدمة في إثراء هذا الموضوع.

الدراسة الأولى: ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية الى منطلق إدارة الفكر والمعرفة- دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية نظام إدارة ال- مقال مقدم إلى مجلة التواصل، جامعة عنابة، العدد24، جوان2009، هدفت الباحثة من خلال الدراسة الى توضيح كيفية اسهام نظام إدارة الشؤون في تحسين أداء الموارد البشرية، أكدت الباحثة على أهمية النظريات الحديثة للإدارة في تسيير هذا المورد بمنطق العقل المفكر بدلا من اليد المنفذة، توصلت الباحثة من خلال دراستها الى أنه لم ينظر للمؤسسات بالمفهوم الاقتصادي البحت، كما كانت المؤسسات مكانا لتوزيع ريع البترول بحيث وضع المورد البشري كأداة للتصفيق على الانجازات الوهمية، لذلك ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمختلف مراحلها لإدارة معارفه باعتبارها مصدر التفوق والتميز.

الدراسة الثانية: علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، مارس 2011، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى الكشف عن واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي واطهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية. توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدم ظهور الجديد حول فاعلية تخطيط الموارد البشرية، عدم وجود رؤية واضحة لعملية التخطيط الاستراتيجي عند القائمين على تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى عدم وجود مخصصات مالية لتخطيط الموارد البشرية، أوصت الدراسة بضرورة إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال التعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكثر جدية من حيث مفهوم وأهمية العمل.

**الدراسة الثالثة:** فالي ياسين، شنوفي نور الدين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مقال مقدم إلى مجلة الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4، العدد 1، 2019، هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة الى ايجاد طريقة لتحقيق الميزة التنافسية على حسب المنتجات والمؤسسات المنافسة الأخرى في السوق وذلك من خلال المورد البشري، خاصة وأنه صعب الحصول عليه وكذلك كثير التغير والتعقيد، توصل الباحثان من خلال دراستهما أن الرهان الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية هو مدى قدرة المؤسسات على استغلال مواردها وبشكل خاص المورد البشري، حيث يشكل هذا الأخير أهم مورد من موارد المؤسسة، لذلك يتطلب من المؤسسات تكييفه بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف وإيجاد الإدارة الملائمة لتحقيق مركز تنافسي جيد.

### **الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:**

بعد توضيح الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية ومحلية، استندت منها في التعرف على المواضيع ذات العلاقة بالموضوع، استنباط أسئلة الدراسة، أدواتها وبالتالي إثراء الدراسة الحالية، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى في كونها تركز على دور الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية والتي سيتم تحليلها في بيئات مختلفة، بالإضافة الى أن بعض الدراسات تناولت موضوع المورد البشري على حدى وتناول البعض الآخر منها مواضيع الأعمال الدولية من جهة أخرى، قمنا من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما في ظل التغيرات الحاصلة في الوقت الراهن.

### **2. ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية:**

نتيجة التطور والتعقيد في بيئة الأعمال وتحولها من الحدود المحلية الضيقة الى العالمية، الأمر الذي أدى الى تغير طبيعة الوظائف المطلوبة وتنوع المهارات والخبرات التي فرضتها المتغيرات الجديدة من أجل التكيف مع الثقافات الجديدة، والعمل في المنظمات الافتراضية وفرق العمل الافتراضية مما أضاف مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية.

### **1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية:**

تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية الدولية من قبل الباحثين نذكر منها ما يلي: (رانية سعيد أبو بكر) -تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "تطوير الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية، ومتعددة الجنسيات، والعالمية وتعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية وتشمل استقطاب العاملين، التعيين، التعويض، التدريب، التطوير والترقية وتنفيذ هذه المهمة تحت الاستراتيجية العامة للشركة".

- وتعرف أيضا: "مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها بكفاءة وفاعلية في الأسواق الدولية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة".

## 2.2. سمات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية: (محمد وسيم بازرياشي)

إن إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية تختلف عن إدارتها بالشركات المحلية في نقاط يمكن توضيحها فيما يلي:

- 1) التعرض للمخاطر الناجمة عن وضع البيئة الخارجية وتقلباتها السياسية والاقتصادية بالبلد المضيف؛
- 2) تنوع الوظائف وتعددتها بالنسبة للكفاءات العاملة في خارج البلد الأصلي؛
- 3) الاختلافات الثقافية بين الكفاءات والمواطنين في البلد المضيف؛
- 4) أن وظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فارق واحد وهو أن الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط؛
- 5) أن العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة أما العاملين في الشركة المحلية في غالبيتهم من أبناء البلد؛
- 6) أن العاملين يتم تأهيلهم مسبقا للعمل في مجال الأعمال الدولية أما العاملين في الشركات المحلية فيتلقون تعليمات تقتصر على الأعمال المحلية.

## 3.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية: (محمد وسيم بازرياشي)

يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- 1) تحديد الاحتياجات الآتية والمستقبلية من الموارد البشرية؛
- 2) رسم سياسات اختيار واستقطاب المدربين والخبراء والاستشاريين المؤهلين بما يتلاءم مع متطلبات التطور العالمي الذي يضمن شغل المراكز الدولية؛
- 3) وضع آليات التنسيق بين المركز الرئيسي والفروع والعاملين القادمين من بيئات وثقافات مختلفة من خلال استعمال أساليب حديثة غير تقليدية ووضع الاستراتيجيات المرنة والاستعانة بتكنولوجيات المعلومات الدقيقة؛

4) التعليم والتدريب من منطلق عالمي وذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق ذلك وتوصيف محتوياتها واختيار الأوقات المناسبة لتنفيذها والاستعانة بالمدرين المتميزين في هذا المجال، بطريقة عملية يتعلمون بها كيفية الموازنة بين الحاجة للمبادرة المحلية مع الاحتياج في نفس الوقت لرقابة المركزية والحاجة لفهم الطرق العلمية وفهم الطرق الخاصة بالشركة وموازنة الاحتياج لشغل الوظائف بمهارات إدارية متنوعة مع الاحتياجات الفردية للاستقرار؛

5) تنمية روح البحث، التجديد والابداع والعمل على نشر المعرفة في الفروع المختلفة حيث تجدر الملاحظة أن مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية تشمل الشركة الأم (الأصلية أو الرئيسية)، الشركات التابعة أو الفروع الدولية بالبلد المضيف، بلدان أخرى قد تكون مصدر للعمالة أو المدخلات الأخرى؛

6) إعداد نظم للأجور، الرواتب، التعويضات والترقيات والحوافز؛

7) محاولة خلق جو ملائم من التوافق والانسجام بين العاملين والانسجام بين الثقافات المختلفة مما يخلق تفاعلا ايجابيا ينعكس على الشركة ومصالحها؛

8) تقييم وتقويم أداء العاملين بناء على المعايير العلمية الحديثة؛

#### 4.2. أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية:

يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية في النقاط التالية: (فريد كورتل، 2012)

- اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عالي من الكفاءة تكون قادرة على اتخاذ القرارات الرئيسية الهامة بمعزل عن الإدارة العليا؛

- اختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية في المناطق التي تمارس فيها الشركات الدولية أعمالها، الأمر الذي يستوجب إدارة قادرة على تكيف ظروف الشركة وسياساتها وفقا لهذه المتغيرات؛

- استثمار الشركات الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرضها للكثير من مخاطر الاستثمار في تلك المناطق لذلك يستوجب أن يكون لهذه الشركات الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية الاقتصادية، والتشريعية ومحاولة استقراء نتائجها ومدى تأثيرها على الشركة؛

#### 5.2. الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية:

يمكن إبراز أهم نقاط الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية في النقاط التالية: (علي

عباس، 2008)

(1) **مشكلات التنقل بين الدول:** هناك العديد من القيود والصعوبات القانونية، الاقتصادية والثقافية على حركة الموظفين الإداريين والتنفيذيين من دولة إلى أخرى في الوقت الذي تكون فيه شركة متعددة الجنسيات بحاجة ملحة إلى سد النقص في احتياجاتها من سوق العمل مما يرفع تكاليف أعمالها الدولية؛

(2) **أسواق العمل:** تختلف أسواق العمل من بلد إلى آخر ففي هذه الأسواق مزيجاً من الأفراد الذين يملكون مهارات وكفاءات عالية من مختلف الأعمار وكل منهم يعمل في بلده بأجر وظروف مختلفة، إن هذا العرض من قوة العمل في أي سوق عرضة للطلب من جانب الشركات متعددة الجنسيات التي تبحث عن أسواق العمل التي تتميز بنوعية جيدة من المهارات والمعارف العلمية والتقنية؛

(3) **الأساليب والممارسات الإدارية:** إن السلوكيات والقيم المختلفة تشكل مشكلة حقيقية للموظفين الدوليين وأصحاب العمل نظراً لصعوبة فهم مثل هذه الممارسات والسلوكيات من ناحية وتعدد التنسيق بين مراكز القيادة الإدارية والموظفين التابعين؛

(4) **التحكم والسيطرة:** نظراً للمسافة الجغرافية التي تفصل بين المركز والفروع والتنوع المستمر للمنتجات والخدمات، المهارات والمعرف يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية وهذه المشكلة تؤثر بشكل رئيسي على إدارة الموارد البشرية الدولية، خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين الإداريين وفي العلاقات التنسيقية مع المركز؛

3. التغييرات العالمية وأثرها على إدارة الموارد البشرية:

1.3. خصائص وصفات المدير الدولي:

يمكن إبرازها في النقاط التالية:

أ. القدرة على التكيف مع التباين والاختلاف الثقافي؛

ب. الصحة الجسدية والنفسية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة التحديات المختلفة؛

ت. المهارات اللغوية: ضرورة تعلم المديرين لغة البلد المضيف إذا كانت اللغة المعتمدة غير اللغة الانجليزية؛

ث. الموازنة بين العمر والخبرة والتأهيل من جهة أخرى وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكنة من أفراد من أعمار مختلفة.

2.3. تكيف الموارد البشرية الدولية:



من خلال ما تم التطرق إليه في العنصر السابق فيما يتعلق بالمدير الدولي ودوره لحيوي بالنسبة للشركة التي يعمل بها، إلا أنه يعتبر ذو تكلفة عالية يستدعي من الشركة الحفاظ على وجوده أطول مدة ممكنة حتى تستطيع تحقيق عائد على استثمارها فيه ومن هذا المنطلق أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة مجال واسع للدراسة، بحيث قامت إحدى الدراسات بتوجيه سؤال على مجموعة من المسؤولين عن عمليات التوظيف في الولايات المتحدة وتوجيه نفس السؤال خارجها ويتمثل السؤال فيما يلي: (محمد وسيم بازراشي)

ماهي أهم ثلاث نواحي يجب مراعاتها عند اختيار المدير الدولي؟

فكانت الاجابات في الولايات المتحدة كما يلي:

- استقلالية الشخص وقدرته على تحقيق نتائج بإمكانيات محدودة؛
- الإخلاص للشركة الأم؛
- المعرفة التقنية الفنية بطبيعة العمل.
- أما اجابات المسؤولين خارج الولايات المتحدة فكانت اجاباتهم كما يلي:
- رأي الزوجة في مدى قبول الوظيفة من عدمها؛
- الإخلاص للشركة الأم؛
- القدرة على التكيف الثقافي.

وتجدر الملاحظة أنه يجب مراعات نمطين أساسيين هما: التكيف التوقعي قبل مغادرة الأفراد موطنهم الأم، التكيف داخل البلد الذي ينفذ ميدانيا في البلد المضيف.

### 3.3. أثر التحديات العالمية على إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية: (مجاني غنية، بن ساعد يمينة، 2011)

أ- **تحدي التنوع في المزيج الثقافي:** أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع موارد بشرية من ثقافات لغات وجنسيات مختلفة كل هذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية وضع استراتيجيات تتلاءم مع تباين الاختلاف في القيم، واتجاهات الأفراد الأمر الذي فرض على إدارة الموارد البشرية تبني أساليب حديثة لمواجهة هذه التحديات منها:

1. الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية بما يمكنها من مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال على المستوى العالمي واستغلال الفرص المتاحة عالميا ومواجهة التهديدات التي تفرضها العولمة؛
2. تبني رؤية عالمية والخروج من الإطار المحلي تماشيا مع ظاهرة العولمة؛
3. تحديث برامج تدريب وصقل المهارات المطلوبة التي تتماشى مع التقنيات الحديثة؛

4. القدرة على فهم وإدراك الاختلافات البيئية المختلفة؛

5. القدرة على التعامل والانسجام مع الثقافات لمختلفة؛

6. القدرة على العمل في قيادة الفريق الدولي.

ب- **تحدي المنافسة:** تعتبر المنافسة من بين أهم التحديات إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تباين قيم واتجاهات الأفراد، حيث أن أهم ما يميز بيئة العالمية اليوم هو انفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة وأبرز اهتمامات الشركات العالمية اليوم هو المنافسة العالمية الأمر الذي يحتم على إدارة الموارد البشرية استقطاب المورد البشري الكفاء في إطار عالمي أي أنها لا تكون محصورة على الأفراد ذوي لمهارات والخبرات بالحدود الوطنية؛

ج- **التحدي التكنولوجي:** زيادة لاعتماد التكنولوجيا في العالم فرض على إدارة الموارد لبشرية تبني طرق حديثة في أدائها حيث نجد برامج التعلم الالكتروني، التدريب الالكتروني، آلية العمل عن بعد... الخ. (زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، 2009)

4. عرض تجارب دولية في مجال إدارة الموارد البشرية في ظل تعزيز الأعمال الدولية: (وزارة التخطيط التنموي والاحصاء، 2019)

نهدف من خلال هذا المحور الى تركيز الضوء على بعض التجارب الدولية التي تعكس مدى الواقع الفعلي لأهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز وتفعيل الأعمال الدولية، بهدف الارتقاء في مجال الأداء وجعله أكثر ملائمة وتحفيز لتشجيع الاستثمارات بما يتلاءم والتوقعات التي تخولها لتحقيق التميز، وذلك في إطار المبادرة نحو خلق بيئة مساهمة في تفعيل مقومات التنمية المستدامة.

1.4. التجربة القطرية في مجال إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي: (وزارة التخطيط التنموي والاحصاء، 2019)

تسعى استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر لمواصلة تطوير وتحسين مختلف أنشطتها بما يتوافق واحتياجات سوق العمل، من خلال مواكبة التطورات العلمية والتقنية العالمية، تشجيع القطاع الخاص بالاستثمار في المجال الصحي، الاهتمام بقوة العمل الوطنية وإدخالها في النشاط الاقتصادي المنتج، بما في ذلك تمكين ورفع قوة العمل الوطنية لمواردها البشرية، كما تهتم الاستراتيجية بأهمية استقدام اليد العاملة الوافدة عالية التأهيل واستقطابها بما يخدم اقتصاد المعرفة.

- أ- إدارة الموارد البشرية الحكومية وبناء القدرات: يشكل المورد البشري غاية التنمية ووسيلتها، خاصة في مجال التحديث والتطوير المؤسسي باعتبار ان القطاع الحكومي يقود عملية التنمية وميولها، ففي هذا الإطار تم توجيه الاهتمام المناسب للمورد البشري وبناء قدراته، من أجل تحقيق الأهداف التالية:
- زيادة إنتاجيته عندما تم انشاء وحدات إدارية نمطية متخصصة في مجال الموارد البشرية على مستوى كافة الجهات الحكومية؛
  - الاتجاه نحو تحسين إدارة الأداء على مستوى الجهات الخاضعة لقانون الموارد البشرية رقم 15 لسنة 2016؛
  - تحقيق المرونة للجهات الحكومية في مجال إدارة أداؤها وبشكل خاص في وضع نظم مستقلة للتقييم والحوافز؛
  - توثيق الربط بين أداء العاملين ونظم الحوافز، الرواتب والعلاوات؛
  - تطوير مؤسسات قطاع عام قادرة على استقطاب الكفاءات التي يتطلبها القطاع وجعل المكان مركزاً للتدريب والتطوير؛

الجدول رقم (01): بناء المؤسسات الحديثة وتقديم خدمات متميزة بالاستناد على المورد البشري والمورد المالي

التنظيم	سياسات وتخطيط	موارد بشرية	موارد مالية
تحديد الاختصاص العام	ربط التخطيط بالموارد	وصف وتوصيف وظيفي	موازنة مرتبطة بالأداء
هيكل الاختصاصات	تحديد سياسات واجراءات العمل	تنظيم إدارة الأداء	أولويات الحكومة محددة
هيكل تنظيمي	هيكل وظيفي	هيكل الموارد البشرية	برامج وخطط محددة
تحديد الخدمات المقدمة	تحديد الرسوم	ربط الأداء بمعايير	تحديد مؤشرات القياس
تحديد أسلوب تقديم الخدمة	تحديد الإجراءات	التدريب المستمر	تفعيل الدور الرقابي
تقييم الأداء المؤسسي	وضع معايير قياس النتائج	قياس المخرجات	قياس المخرجات

المصدر: وزارة التخطيط التنموي والاحصاء، نفس المرجع السابق، ص 57.

ب-الهوية الثقافية للجنسيات الوافدة للدولة: نظرًا للتنوع الثقافي للجنسيات الوافدة للدولة تعمل الدولة على مواجهة مخاطر تأثيرهم الثقافي السلبي على الأجيال القطرية والناشئة بالذات تظل كبيرة، لذلك ركزت الدولة في رؤية 2030 على السمات التالية: (وزارة التخطيط التنموي والاحصاء، 2019)

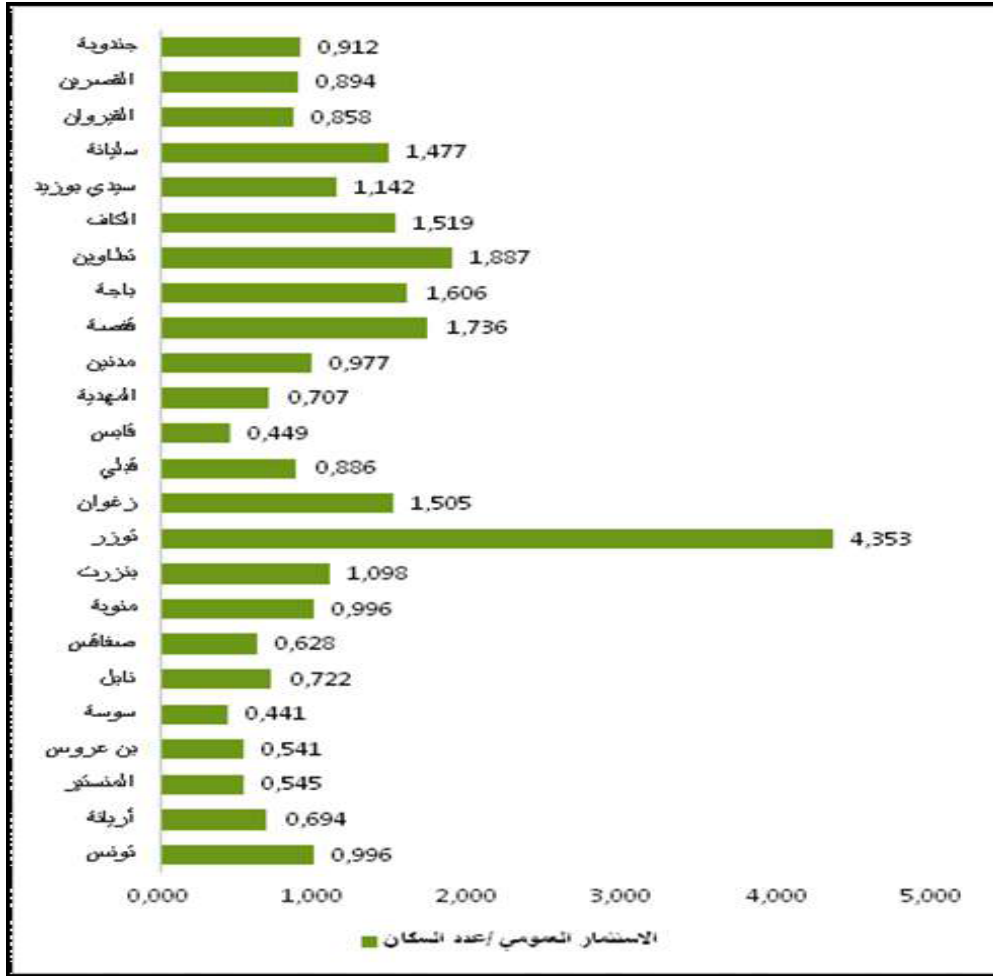
- 1 التحديث والمحافظة على التقاليد؛
- 2 احتياجات لجيل الحالي واحتياجات الأجيال القادمة؛
- 3 النمو المستهدف والتوسع الغير منضبط؛
- 4 مسار التنمية وحجم ونوعية العمالة الوافدة؛
- 5 التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة وتنميتها المستدامة؛

#### 2.4. التجربة التونسية في مجال التشغيل وطرق إدارتها لمواردها البشرية:

في إطار تطوير محيط الأعمال وجعله أكثر ملائمة لعمليات الاستثمار، نستعرض في هذا العنصر تحديات دولة تونس في مجال المبادرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وأسباب هجرة العقول الى الخارج، من خلال الوقوف على أهم المحطات المتعلقة بالموارد البشري وطرق التعامل معه وكيفية استثماره لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

أ-معدل الاستثمار العمومي للفرد الواحد بالألف دينار خلال الفترة (2011-2015): يعتبر مستوى كفاءة اليد العاملة ومدى توفر الخبرات الفنية الأساسية من العوامل المؤثرة على استقطاب الاستثمار وذلك في إطار توفير الجو الملائم بالجهات الداخلية وتوفير الحوافز المشجعة على ذلك كخطو أساسية للارتقاء الى المستوى الخارجي وهو ما سوف نحاول ابرازه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): معدل الاستثمار العمومي للفرد الواحد بالألف دينار



المصدر: الجمهورية التونسية، مخطط التنمية، 2016-2020، ص31.

يوضح الشكل أعلاه أن القطاع العمومي في تونس لم تستطع تطوير محيط الأعمال خلال الفترة، حيث اتسمت الجهات الداخلية بضعف المبادرات نتيجة إلى الافتقار إلى مقومات التنمية على مستوى البنية الأساسية من الطرق، المواصلات، النقل... الخ، الغير محفز لجلب المستثمرين وذلك بالرغم من الامتيازات الواردة بمجلة التشجيع على الاستثمارات لفائدة مناطق التنمية الجهوية، إضافة إلى ذلك مرت تونس بوضع سياسي خطير نتيجة الربيع العربي والأوضاع الأمنية التي أدت الى تأزم الأمور بشكل أكبر.

ب-التوظيف بالخارج: تم استغلال الفرص المتاحة من خلال إبرام اتفاقيات ثنائية في مجال الهجرة والتوظيف بالخارج، إلى جانب إصدار الإطار القانوني لممارسة نشاط التوظيف بالخارج الى جانب إصدار الإطار القانوني لممارسة نشاط التوظيف بالخارج من طرف المؤسسات الخاصة وقد بلغ عدد المنتفعين بعمليات التشغيل بالخارج التي سجلتها مصالح وكالة التشغيل والعمل المستقل خلال الفترة 2011-2015 حوالي 13000 منتفع، كما انتفع بعمليات التشغيل بالخارج عن طريق المؤسسات الخاصة للتوظيف بالخارج 683

منتفع منذ إصدار الإطار القانوني في شهر ديسمبر 2010، أما فيما يخص التوظيفات بالخارج المنجزة عن طريق الوكالة التونسية للتعاون الفني فقد حافظت على نسقها التصاعدي حيث تطور عدد المنتدبين الجدد من 1827 مندوب سنة 2010 ليلبغ 3218 مندوبا سنة 2015 وناهزت جملة التوظيفات بالخارج 15.2 ألف هلال الفترة 2011-2015. (الجمهورية التونسية، 2015)

ج-التحول الهيكلي الذي شهدته الجالية التونسية بالخارج: لقد تعددت الهياكل والمتدخلين في مجال الهجرة والتونسيين بالخارج وضعف التنسيق بينما أثر على نجاعة الخطة المعتمدة في هذا الميدان خاصة وأن السياسات والبرامج الموجهة للتونسيين بالخارج لم تأخذ بالقدر الكافي في الاعتبار جانب التحول الهيكلي الذي شهدته الجالية التونسية المقيمة بالخارج والتي تم من خلالها تعزيز الهياكل المتدخلة لفائدتها بإصدار قانون يتعلق بالمجلس الوطني للتونسيين المقيمين بالخارج، كما بلغت التحويلات المنجزة من طرف التونسيين بالخارج خلال الفترة المنقضية المستويات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): جانب التحويلات التونسيين بالخارج

2015	2014	2013	2012	2011	2010
3743	3984	3721	3539	2822	2953

المصدر: الجمهورية التونسية، مخطط التنمية، 2016-2020، ص31.

## 5. الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تتلخص في ضرورة استثمار قدرات وطاقات الأشخاص من خلال توظيفهم في مجالات العمل الأنسب لهم، لذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية، ونتيجة للتحويلات في بيئة إدارة الموارد البشرية الداخلية والعالمية أسفرت على ظهور واقع إداري جديد ومفاهيم وتقنيات جديدة، من هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر من أجل مواكبة هذه التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة التي يفرضها الواقع المعاش حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات اللازمة.

## 1.5. النتائج:

في نهاية الموضوع وعقب هذا التحليل، يمكننا التطرق إلى جملة من الاستنتاجات التي نراها ضرورية ومفيدة في هذا الشأن:

- 1 اهتمام بإدارة الموارد البشرية في الدول المدروسة وذلك من أجل الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة؛
- 2 اهتمام المؤسسات نظام الحوافز والأجور مع تطبيق الجانب الرقابي لأداء الأفراد العاملين في ميدان عملهم؛
- 3 ارتفاع توجهات المورد البشري للعمل في الخارج نظرًا توفر الجو الملائم والمناخ الأفضل لإبراز طاقاتهم؛
- 4 كثرة هجرة العقول بشكل محسوس واتجاه المؤسسات للدراسة الأوضاع للحفاظ على الطاقات واعادتها إلى الوطن.

## 2.5. التوصيات:

- يمكن تلخيص أبرز الاقتراحات والتوصيات التي نلاحظ أنها مهمة وضرورية والمتمثلة فيما يلي:
- ضرورة إعادة النظر في جانب التوظيف والارتكاز على مبدأ تكافؤ الفرص؛
  - الاستناد على التكنولوجيات الحديثة في تحسين قدرات العمال وتدريبهم؛
  - ضرورة الاستناد على نظام الحوافز في تحريك دوافع الأفراد وتشجيعهم على تطوير الأداء وتميزه.

## 6. المراجع والهوامش:

## الكتب:

1. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. (2009). إدارة الأعمال الدولية -منظور سلوكي واستراتيجي . - الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص.267
2. علي عباس. (2008). إدارة الموارد البشرية الدولية . دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص.55.
3. رانية سعيد أبو بكر، الموارد البشرية في الأسواق الدولية -مقدمة في التجارة العالمية .كلية الأعمال برباغ، قسم التسويق :جامعة الملك عبد العزيز، ص.03.

## المقالات:

1. مجاني غنية، بن ساعد يمينة. (2011). إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، العدد 06 ص.294

## المؤتمرات:

1. فريد كورتل. (2012). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الاشارة لحالة البلدان لعربية . جامعة الجنان، طرابلس، لبنان :المؤمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، ص.33.

## الرسائل:

- 1 . محمد وسيم بازرباشي. (بلا تاريخ). إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي. شهادة الماجستير إدارة أعمال . سورية، كلية الاقتصاد، قسم الدراسات العليا: جامعة دمشق، ص.6 .

## التقارير:

1. الجمهورية التونسية. (2015). مخطط التنمية، 2016-2020، ص.31.
2. وزارة التخطيط التنموي والاحصاء . (2019). استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر -2022-2018 نحو رؤية قطر الوطنية .2030، ص.29.