

## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

أ. فريد بوعكاز  
جامعة سكيكدة

الملخص

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف التي تقوم عليها المؤسسة المعاصرة اليوم ، فهي تعنى بإعداد الفرد العامل وتأهيله بكفاءة عالية، لأن الاستثمار الحقيقي يكون في الرأسمال البشري الذي يصنع الميزة التنافسية للمؤسسة ككل، و اليوم هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وتحد من فاعلية ممارستها التنظيمية، و يتجسد ذلك في المتغيرات العالمية الحاصلة في بيئة الأعمال ومتطلبات سوق العمل، نتيجة تأثيرات العولمة ومتطلباتها.

إن البعد العالمي لإدارة الموارد البشرية يظهر في استخدام النسق التكنولوجي و تبني برامج تدريبية تأخذ في الحسبان التعدد في المهارات و القدرات إلى جانب التنوع الثقافي للموارد البشرية في التنظيم.

مما سبق نحاول في هذه الدراسة توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، و تحديد التأثيرات التي فرضتها متغيرات العولمة على مجمل وظائفها وأنشطتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، العولمة

abstract

Human resources management is among the most important functions of the contemporary institution today, it means the preparation of individual working group to increase its efficiency, because the real investment in human capital, which makes the competitive advantage of the enterprise as a whole, and today there are many challenges facing human resources management and limit the effectiveness of organizational practice, and reflected in the global changes occurring in the business environment and the requirements of the labor market, as a result of the effects of globalization and requirements

The global dimension of the human resources management appears in the use of technological advances and build training programs take into account the multiplicity of skills and capacity building as well as the cultural diversity of human resources in the organization , which already are trying in this study to clarify the importance of human resources management within the institution, and determine the effects imposed by globalization variables on the whole of its functions and activities.

key words : Human Resource Management, Globalization

مقدمة:

أصبح لإدارة الموارد البشرية دورا حيويا في الوقت الحاضر، وهذا نتيجة للنمو الكبير في حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وتعقدتها، مما يتطلب من المؤسسة إدارتها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها من اليد العاملة المدربة و المؤهلة. ولقد تزايد الاهتمام بالمورد البشري داخل المؤسسة استجابة لمتغيرات العولمة، و ما تفرضه على إدارة المورد البشرية من إعادة النظر في أنشطتها وسياساتها داخل التنظيم وخارجه.

بما أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من البرامج و السياسات المعظمة لكل من أهداف الفرد و المؤسسة وتقوم بعدة أنشطة وممارسات، كتدبير المورد البشرية واستقطابها، بما فيها الاختيار و التعيين، زيادة على تدريبها وتأهيلها، كل هذا جعل إدارة المورد البشرية تحتل مكانة كبيرة داخل المؤسسة و عنصرها هاما لبقائها واستمرارها.

## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

مع بروز ظاهرة العولمة وآلياتها التي أدت إلى عولمة الموارد البشرية، من حيث اتساع نطاق الأعمال و زيادة المهارات و القدرات المطلوبة لأداء الأعمال الكثيرة و المتنوعة، و يظهر بصورة واضحة لدى المؤسسات المتعددة الجنسيات، إلى جانب ظهور أشكال جديدة من علاقات العمل ونظم الأجور وتطور طرق وأساليب التحفيز و التقييم.

فضلا عن هذا إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العربية عامة و الجزائر خاصة ليست بعيدة عن هذه التأثيرات المصاحبة لظاهرة العولمة، نظرا لما تتميز به من خصائص وسميات التنظيم و الإدارة لدول العالم الثالث، من تدني مستويات الأداء و الفعالية لدى الموارد البشرية، و التركيز على الأساليب و الطرق التقليدية في التسيير.

ضمن هذا السياق جاءت هذه الورقة البحثية لمناقشة و تسليط الضوء على ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها داخل المؤسسة وأهم الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها، بالإضافة إلى تناول مفهوم العولمة و تجلياتها و تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية.

## 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية ظهر حديثا، وقد حل تدريجيا محل إدارة الأفراد سنة 1970 من قبل الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مستقبلا.

و لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية، من حيث الصياغة لكن تتفق معظمها من حيث المضمون، ومن بين هذه التعاريف نذكر تعريف شيلر sehuler الذي يري بأنها " مجموعة من الوظائف و الأنشطة المستخدمة لإدارة الموارد البشرية، بعيدة عن التحيز و بشكل فعال لخدمة الفرد و المنظمة و المجتمع في بيئة معينة"<sup>1</sup>. نلاحظ هذا التعريف يركز على مجموع الأنشطة المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بطريقة موضوعية وعلمية و التي تراعي مصالح الأفراد و المؤسسة في بيئة ما.

في المقابل نجد تعريف فيلبو fillpo الذي مفاده: " هي تخطيط وتنظيم ومراقبة و استقطاب و تنمية و مكافئة و تكامل صيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>. يحدد هذا التعريف بدقة أهم العمليات و الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

في حين يرى علي غربي و آخرون " بأنها مجموعة من البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة"<sup>3</sup>. نفهم من هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تمثل الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة و عمالها، عن طريق البرامج و السياسات المصممة في ذلك، حتى يمكن تحقيق الأهداف المسطرة.

ويعرفها كل من مير myres و بقروس pigros " بأنها القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"<sup>4</sup>. نستشف من هذا التعريف أنه يركز على العلاقة التعاقدية التي تنظم علاقة العمال بمؤسستهم، من اجل تحقيق ذواتهم و استغلال قدراتهم و إمكانياتهم للوصول إلى درجة عالية من الفعالية.

كما نجد مدحت محمد أبو النصر يعرفها بأنها " النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات و البرامج المتعلقة بالاختيار و التدريب و الأجور و تقييم الأداء و توفير الخدمات الصحية و الاجتماعية، ووصولاً إلى الإحالة على التقاعد بهدف تحقيق أهداف المنظمة و الفرد"<sup>5</sup>. ومن جهة أخرى نجد تعريف آخر لإدارة الموارد البشرية يؤكد على أنها "إحدى الوظائف و الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة و كل ما يتعلق بها، من جوانب وظيفية منذ تعيينهم في المنظمة، وحتى ساعة انتهاء خدمتهم و عملهم فيها"<sup>6</sup>.

## إدارة المورد البشرية فى ظل العولمة

يبدو جليا من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد أهم الوظائف الأساسية داخل المؤسسة، من حيث كونها:

- \* - تشكل بعد استراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- \* - وظيفة إدارة الموارد البشرية ذات صلة بالوظائف التنفيذية، شأنها شأن وظيفة الإنتاج و التسويق.
- \* - تعمل إدارة الموارد البشرية على زيادة الاستثمار في المورد البشري كأساس للوصول إلى مستويات عليا من الكفاءة و الفعالية في المؤسسة.
- \* - إن برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية تصمم من أجل تحقيق احتياجات المؤسسة دون إغفالها لاحتياجات الأفراد من جهة أخرى.
- \* - تحقيق التنسيق بين مختلف وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية يضمن التكامل و التناغم بين مختلف أنشطة الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

## 2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية للمؤسسة لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم بأنهم مصدر نجاحها أو فشلها، لأنه المورد الحقيقي الذي يجب الاستثمار فيه لزيادة كفاءة و فعالية المؤسسة.
- إن نجاح أي مؤسسة يكون متوقفا على مدى فعالية برامج وسياسات إدارة مواردها البشرية، من حيث القدرة على استقطاب الأفراد المؤهلين و تدريبهم وفق أحدث الطرق، مع إمكانية الاحتفاظ بهم من خلال سياسية عادلة للمكافآت و الأجور المبنية على التقييم الجيد لأداء الأفراد العاملين. ومنه هنا ارتباط قوي بين زيادة فعالية و أداء المؤسسة و بين برامج إدارة مواردها البشرية، لأن وجودها يعود بمزايا اقتصادية عديدة، سواء من خلال خفض التكاليف أو الفوائد المالية.
- لقد أجريت العديد من الدراسات في الدول الغربية التي أكدت ارتباط إدارة الموارد البشرية بنمو استقرار المؤسسة، و الواقع أن أهمية و دور إدارة الموارد البشرية تكمن من خلال ما يلي:
- \* - إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأية منظمة، إلى جانب الوظائف الأخرى كالإنتاج و التسويق و المالية وغيرها من وظائف المنظمة، لذلك ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة الأساسية و دراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها و تحفيزها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
  - \* - اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ساهم في زيادة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير الأداء التنظيمي للعامل.
  - \* - إن وجود خبراء متخصصين في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى استقطاب جيد للأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، بما يزيد في إنتاجية وفعالية المؤسسة ويعزز قدرتها على البقاء و الاستمرار.
  - \* - إن تبني برامج إدارة الموارد البشرية يسمح للمؤسسة بتوفير مناخ تنظيمي محفز للعمل لبذل مزيد من الجهد و التقليل من التكاليف الباهظة من خلال المعالجة الصحيحة و السليمة لعمليات الاستقطاب و الاختيار و التعيين و تقييم الأداء و التدريب و الترقيات مما يسمح لها بتغطية الخسائر الناتجة عن دوران العمل وتدنى معدلات الأداء و انخفاض الإنتاجية.

## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

## 3- مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية:

تختلف مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، نتيجة لطبيعة نشاطها و الظروف المحيطة بها، وتشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى الواجبات و المهام المؤدية إلى تحقيق التنسيق و التكامل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويمكن حصر هذه الوظائف في ما يلي:

أ- تخطيط وتدبير الموارد البشرية: ترتبط هذه الوظيفة بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا، من حيث العدد و النوعية المناسبة، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية " تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من ذوي المهارات و التخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل الظروف لتوفير هذه الاحتياجات"<sup>7</sup>.

ب- استقطاب الموارد البشرية: تأتي هذه المهمة بعد الانتهاء من تخطيط الموارد البشرية وتقدير الاحتياجات، وتتضمن البحث عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، ومحاولة جذب واستقطاب الأشخاص الأكثر كفاءة، وهنا تطرح تساؤلات على القائمين بعملية الاستقطاب هي:

\* - ما هي مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين؟

\* - كيف يتم استقطاب هؤلاء الأفراد المؤهلين؟

\* - من هم المسؤولون؟ أو ما هي الجهات المتضمنة في عمليات الاستقطاب؟

\* - ما هي الإجراءات التي تمارسها المنظمة لجذب الأفراد المؤهلين<sup>8</sup>.

ج- اختيار وتعيين الأفراد: هذه الوظيفة هي امتداد طبيعي لوظيفة البحث و استقطاب الموارد البشرية المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار و المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة<sup>9</sup>

من هنا فإن عملية الاختيار توافق متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات الشخص المتقدم لشغل ذات الوظيفة، وتتم عملية الاختيار عن طريق خطوات هي<sup>10</sup>:

\* - ملء طلب الاستخدام.

\* - المقابلات التمهيدية.

\* - القيام بالاختبارات.

\* - المقابلات الشخصية.

\* - القرار النهائي.

د- تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم: لقد ازدادت أهمية التدريب داخل المؤسسة اليوم نتيجة لزيادة حدة التطورات على المستوى العلمي و العملي، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية القيام بعملية تدريب و تنمية موارد البشرية، من خلال القيام بأنشطة تؤدي إلى إكساب العاملين مجموعة من المهارات و المعارف التي تساهم في تحقيق أهداف مؤسستهم. ويقصد بالتدريب " تزيد الأفراد بالمعارف و المهارات المتجددة عن طبيعة أعمالهم و إحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم و سلوكهم"<sup>11</sup>.

هـ - تقييم أداء الأفراد: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مقاييس تقيس أداء الأفراد العاملين من أجل مكافأتهم بطريقة عادلة، ويشير مفهوم تقييم الأداء إلى " الطريقة و الوسيلة المؤدية إلى الحكم الموضوعي على مدى مساهمة كل من العاملين في انجاز الأعمال، التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء العمل"<sup>12</sup>.

## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

و- تصميم نظام الأجور و الحوافز: يحتل موضوع الرواتب و الأجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين و المؤسسة، فمن ناحية يمثل للعاملين وسيلة هامة لإشباع رغباتهم المادية وكذلك الاجتماعية، وعلى هذا الأساس يقوم مسؤولو إدارة الموارد البشرية بوضع هيكل للأجور و الرواتب و أنظمة ملائمة للتعويضات تكون محفزة وعادلة، بالإضافة إلى تحديد نظام الحوافز تمنح من خلاله الامتيازات لأصحاب الأداء الجيد<sup>13</sup>.

ز- الترقية و التقدم الوظيفي: تشير الترقية إلى شغل العامل لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من وظيفته الحالية، من حيث السلطة و المسؤولية و المركز، ويصاحبها مزيد من الأجر و الامتيازات الأخرى، وتتم هذه العملية من خلال الاعتماد على الأقدمية كمعيار أو الانجاز.

ح- توصيف الوظائف: ويقصد بها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة، بحيث يشمل البيانات اللازمة عن الوظيفة من اسم وموقعها في التنظيم، وواجبات الوظيفة، مسؤوليتها و التي تكون إشرافية، مالية أو فنية، و كذلك الظروف التي تؤدي فيها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، إلى جانب الشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة.

ط- توفير برامج الرعاية الصحية و السلامة المهنية: توضع إدارة الموارد البشرية برامج تكفل الرعاية الصحية للعمال، من أجل حمايتهم من الأمراض و الأخطار التي تهدد سلامتهم في محيط العمل، إلى جانب توفير برامج الخدمات الاجتماعية، ووضع مخطط السلامة المهنية في أماكن العمل يهدف إلى توفير الأمن و الراحة للأفراد و التقليل من حوادث العمل، وجعل العاملين يحسون بأمان أكثر.

ي- الحفاظ على علاقات العمل: يعتبر مسؤولو إدارة الموارد البشرية الممثل الرسمي للمؤسسة مع النقابة و مفتشية العمل، إذ يقومون بدور المفاوض فيما يخص حقوق العاملين و يقدمون إلى أرباب العمل كل احتجاج فردي أو جماعي خاص بالعمال، وتطبيق قانون العمل، وكذا الاتفاقيات المطبقة في المؤسسة.

هذه جملة من الأنشطة و الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من أجل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و الاستفادة منها، في تحقيق مستويات عليا من الكفاءة و الفعالية.

## 4- العولمة و تحليلاتها على إدارة الموارد البشرية:

أ- مفهوم العولمة: احتل مفهوم العولمة حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين و الدارسين، كل ينظر إليها من زوايا مختلفة و متباينة، و رغم هذا التباين إلا أن هناك اتفاق بأن العولمة حتمية اقتصادية و تقنية شبيهة بالأحداث الطبيعية، التي يمكن وقوعها، كما يرون بأنها ليست فكرا جديدا ولا هي عارضا مؤقتا، إنما هي نتيجة طبيعية للتطورات الشاملة و المتراكمة للإنجازات البشرية، التي بلغت حد انهارت فيه الحواجز المكانية و الزمانية، ز اختزلت المسافات الجغرافية و سقطت العوائق الاقتصادية و تداعت الحدود الثقافية و الحضارية<sup>14</sup>.

ينطوي المفهوم الاقتصادي للعولمة على تحرير الأسواق وخصخصة الشركات و نشر التكنولوجيا و الاستثمارات الأجنبية، و التكامل بين الأسواق و التوزيع العالمي للمنتجات، وهذا ما أشار إليه صادق جلال العظم "بأنها وصول نمط الإنتاج الرأسمالي عند منتصف هذا القرن تقريبا، إلى نقطة الانتقال من عالمية دائرة التبادل و التوزيع و السوق و التجارة و التداول، إلى عالمية دائرة الإنتاج و إعادة الإنتاج"<sup>15</sup>.

في حين يضع عمرو محي الدين مؤشرات اقتصادية للعولمة هي:

\* - انهيار نظام بريتون وودز

\* - عولمة النشاط الإنتاجي و الاقتصادي.

## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

- \* - عولمة النشاط المالي و اندماج أسواق المال.
  - \* - تغير مراكز القوى العالمية .
  - \* - تغير هيكل الاقتصاد العالمي وسياسات التنمية<sup>16</sup>.
- من جهة أخرى يرى محمد عابد الجابري أن العولمة تعني نفى الآخر و إحلال الاختراق الثقافي محل الصراع الابدولوجي، كما تعني الهيمنة وفرض نمط واحد للاستهلاك و السلوك<sup>17</sup>. وهنا يميز الجابري بين العولمة و العالمية، حيث أن العولمة مرادفة للهيمنة وما تحمله من معاني ودلالات، وما يترتب عليها من نتائج، في حين العالمية تعني الانفتاح على الثقافات الأخرى في ظل الاحترام المتبادل.
- كما يعرفها محمد الأطرش بأنها تعني بشكل عام اندماج أسواق العالم في التجارة و الاستثمارات المباشرة، و انتقال الأسواق و القوى العاملة و الثقافات ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق، و بالتالي خضوع العالم لقوى السوق العالمية، مما يؤدي إلى اختراق الحدود الوطنية و إلى الانحسار الكبير في سيادة الدولة، وأن العنصر الأساسي في هذه الظاهرة هي الشركات المتعددة الجنسيات<sup>18</sup> أو ما يسميه البعض بالشركات العالمية.
- مما سبق ذكره يتضح أن العولمة أحدثت تغيرات في خريطة العالم وخاصة على المستوى الاقتصادي، و هذا ما يظهر جليا في سياسات و برامج المؤسسات الاقتصادية اليوم، فهي فلسفة جديدة تتطلب مهارات فكرية و إستراتيجية محكمة تلتزم بها الدول و المؤسسات لتحقيق أهدافها و توصيل رسالتها.
- ب- تحليلات العولمة: لقد أصبحت العولمة السمة البارزة لهذا العصر، فقد دخلت إلى جميع مجالات الحياة الإنسانية، واحتدم النقاش حول أصلها ومضمونها و الأهداف التي تسعى إليها، وعليه يمكن تحديد أهم الظواهر المصاحبة للعولمة و تحليلاتها في الواقع الإنساني المعاش في:
- (1) - التحليلات الاقتصادية : إذا نظرنا إلى العولمة من زاوية اقتصادية فإن أهم تحليلاتها هي:
- \* - ظهور التكتلات الاقتصادية العالمية
  - \* - انتشار الشركات المتعددة الجنسيات و تنامي دورها و تعاظم أرباحها.
  - \* - تزايد دور الشركات المالية الدولية ( صندوق النقد الدولي، البنك العالمي) وتدخلها بشكل كبير في برامج الإصلاح الاقتصادي للدول النامية، ونقل ملكيات مؤسسات الدولة إلى القطاع الخاص، ورفع الدعم عن بعض المواد الأساسية، وإحداث ضريبة المبيعات<sup>19</sup>.
  - \* - فتح الأسواق و الحدود و رفع الحواجز الجمركية أمام السلع و المنتجات استجابة لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، و الاتفاقيات العامة للتعريفات الجمركية و التجارة.
  - \* - تدويل بعض المشكلات الاقتصادية مثل : مشكلة الفقر و التنمية المستدامة و مشكلات التلوث البيئي و العمل على إيجاد حلول لها .
  - \* - تنامي حدة المنافسة بين المؤسسات على اكتساب مزيد من الأسواق و استقطاب اليد العاملة الرخيصة.
  - \* - الزيادة في وتيرة الثورة التكنولوجية و ما أحدثته من تأثيرات على اقتصاديات الدول.
- (2) - التحليلات السياسية: تبرز سمات العولمة في المجال السياسي فيما يلي:
- \* - سقوط الشمولية السلطوية
  - \* - انحسار دور الدولة وتهديد سيادتها

## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

- \* - الميل الكبير نحو الديمقراطية و التعددية السياسية، واحترام حقوق الإنسان.
- \* - إحياء النزعات القبلية والطائفية ومحاولة تسييسها .
- \* - زيادة التبعية و الاختراق
- \* - اندماج الأنظمة في نسق النظام الرأسمالي العالمي.
- (3) - التجليات الاجتماعية و الثقافية: لقد غيرت العولمة الخريطة الاجتماعية و الثقافية لسكان المعمورة، سواء باستخدامها مظاهر جديدة فيها، أو مسح مميزات اجتماعية وثقافية داخل المجتمعات الإنسانية، ويمكن تحديد مظاهر العولمة من هذه الناحية في:
- \* - خلق ثقافة عالمية و محاولة فرضها.
- \* - اختلال ميزان القيم و المعايير داخل الدول نفسها
- \* - التغيير في المبنى الاجتماعية و التركيبية البشرية.
- \* - زرع ثقافة استهلاكية نمطية
- \* - الحد من انتشار الخصوصيات الثقافية ومحاصرتها
- (4) - التجليات الاتصالية: تتجلى العولمة في الجانب الاتصالي فيما يلي:
- \* - زيادة التواصل بين الأفراد و الشعوب نتيجة لسهولة الاتصالات و سرعة إيصال و انتقال المعلومات، حيث يقول بول فيريلو "إننا نشهد الآن نهاية الجغرافيا و ذلك من حيث لا مكان منعزل، ولا وطن مستقل، ولا ثقافة محصنة"<sup>20</sup>.
- \* - شبكة الانترنت
- \* - الثورة المعلوماتية و الاتصالية ساهمت في انخيار البعد المكاني بين الحضارات و الثقافات فأصبح العالم قرية صغيرة<sup>21</sup>.
- ج- تأثيرات العولمة على إدارة الموارد البشرية: أن زيادة انفتاح العالم جراء الحركة الثقافية و الاقتصادية و التكنولوجية، و التي تعرف بالعولمة جعلت العديد من مديري المؤسسات، وخاصة القائمين على إدارة الموارد البشرية يتعاملون مع عالم تتلاشى فيه الحدود الجغرافية و السياسية، فأمامهم إمكانات بشرية و رأسمال متحرك وقيود مفروضة، وكم هائل من المعلومات تتدفق بغير عوائق، فأصبحت إدارة الموارد البشرية لا تعيش متغيرات بيئية محلية وإقليمية فقط، بل المتغيرات العالمية ذات التأثير على كفاءة و فعالية أداء الموارد البشرية.
- العولمة من منظور إدارة الموارد البشرية عولمة جميع أنشطتها وبرامجها بما يتماشى مع متطلبات السوق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تأهيل وتنمية قدرات و مهارات مواردها البشرية كمؤشر لجودة الإدارة.<sup>22</sup>
- يمكن تحديد أهم تأثيرات العولمة على إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- (1) - التوجه نحو عالمية إدارة الموارد البشرية: تزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية اليوم بنظم إدارة و تسيير الموارد البشرية، نتيجة التوجه نحو العولمة وتحرير الأسواق و التقدم التكنولوجي المتسارع، " و اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات مما أدى إلى وجود موارد بشرية لديها من المهارات و القدرات و السمات التي تستطيع من خلالها أن تتكيف و تواجه هذه المنافسة"<sup>23</sup>.
- و الهدف الرئيسي من كل هذا هو تطوير استراتيجيات جديدة للموارد البشرية كونها هذه الأخيرة مصممة محليا فقط.
- (2) - اتساع نطاق مسؤولية إدارة الموارد البشرية: نتيجة لارتفاع عدد الوظائف و الأنشطة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، وبروزها كأحد صناع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية المعاصرة.

## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

(3) - زيادة مستويات المهارة و الخبرة لدى مديري الموارد البشرية: لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات يستوجب عليها تنمية وتأهيل وتطوير مواردها البشرية، و هذا يكون من خلال امتلاك مديري الموارد البشرية في المؤسسة لمهارات و خبرات علمية تساعد على التعامل مع العمال ذوي الجنسيات المتعددة و الثقافات المختلفة، ويسمح لهم بتعديل أنظمة تسيير الموارد البشرية الحالية، و لعل اكتساب مهارات اللغات المتعددة يعد أداة اتصال لنجاح الكفاءة البشرية في بيئة العمل الدولية، لذلك بدأت فكرة أهمية إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة اختلاف الثقافات و العادات و القيم بين العاملين من دول مختلفة<sup>24</sup>

(4) - المرونة و التكيف مع الضغوط المفروضة: إن عمل إدارة الموارد البشرية وفق المعايير العالمية يتطلب منها أن تكون أكثر مرونة في العمل داخل بيئات مختلفة، و يظهر بصورة واضحة لدى الشركات المتعددة الجنسيات، فالواجب على إدارة الموارد البشرية معرفة الضغوط المفروضة عليها من طرف المجتمع (كأنظمة و التشريعات الحكومية، المسؤولية الاجتماعية...) إضافة إلى ضغوط السوق من حيث المنافسة و قوة العملاء<sup>25</sup>.

(5) - إعادة هندسة العمليات: لتحقيق التناسق مع التحولات التنافسية لجأت العديد من المؤسسات على إحداث تغييرات هيكلية في العمليات و أسلوب الأداء و العمل أثرت على نظم و سياسات إدارة الموارد البشرية. وعليه لابد من إدارة الموارد البشرية و ضع برامج تدريبية للأفراد تقنعهم بأهمية التغيير و دوافعه، ومحاولة تجاوز الصعوبات التي تواجههم في التغيير، إضافة إلى تنمية المهارات في استخدام التكنولوجيا الحديثة<sup>26</sup>

(6) - تعقد نظام الأجور و المكافآت: ما هو متعارف عليه أن كل مؤسسة في أي دولة تضع نظام للأجور و المكافآت يضمن سد حاجيات العمال الأساسية، لكن دعوة العولمة إلى تحرير التجارة و الأسواق قلصت الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة، وتحويل بعضها خدمات مأجورة بأسعار السوق، الأمر الذي ساعد على زيادة نفقات أسر العمال وصعب من مستوى المعيشة<sup>27</sup>.

(7) - عالمية اختيار اليد العاملة: من بين القضايا التي تواجه القائمين على الموارد البشرية، هي القدرة على اختيار الأفراد المؤهلين و القادرين على تجسيد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة و العمل في بيئات متباينة، فكلما اتجهت المؤسسة بدرجة أكبر في عملياتها إلى العالمية و الإستراتيجية في تفكيرها زادت أهمية تشكيل الأفراد على المستوى العالمي<sup>28</sup>.

(8) - تقليص فرص التشغيل: نتيجة للانتشار الواسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة أدى إلى تقليص فرص تشغيل اليد العاملة وارتفاع البطالة<sup>29</sup>

(9) - الحاجة إلى امتلاك نظم تكنولوجيا المعلومات: يمثل الإقلاع و التطور المتسارع للتكنولوجيا الحديثة، تحدى كبير لإدارة الموارد البشرية، من حيث ضرورة امتلاك نظم تكنولوجيا المعلومات لتسيير شؤون الأفراد العاملين، و التي تمتاز بالسرعة و الدقة في تطبيق البرامج و السياسات ونشر العدالة و الشفافية بين العمال، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأداء و الفعالية التنظيمية .

(10) - ارتفاع معدلات الهجرة ودوران العمل: إن التوسع في التبادل التجاري بين مختلف الدول وحرية انتقال عناصر الإنتاج ورؤوس الأموال، أدى إلى ارتفاع معدلات الهجرة و دوران العمل في المؤسسات ذات القدرات المالية القليلة نحو المؤسسات التي لها امتيازات كبيرة تمنحها للعمال، الأمر الذي يمثل عقبة تقف في وجه إدارة الموارد البشرية من أجل القيام بوظائفها وإيجاد حلول ابتكارية لرفع كفاءة الموارد البشرية وكسب كامل التزامهم و تطوير أنظمة التدريب و التحفيز من أجل تنمية روح الولاء و الانتماء لديهم<sup>30</sup>.



## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

(11)- زيادة تدريب و تأهيل الموارد البشرية: لا شك أن تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات اليوم يتطلب منها تدريب وتأهيل المورد البشري في تحقيق الكفاءة في الأداء وتجسيد الأهداف المرجوة، هذا الأخير تقاس بمدى امتلاك المؤسسة لقدرات علمية و معرفية، ورأسمال فكري كبير لأنها المورد الرئيسي لكافة العمليات الرئيسية للمؤسسة. ومن أجل أن يحقق التدريب فعاليته لابد من تحليل متطلبات المرحلة القادمة للأفراد العاملين، وصياغة أهداف واضحة و إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

\* - متطلبات المورد البشري من التعليم و التدريب

\*-إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم و التدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات و زيادة المرونة و التأقلم مع التطورات السريعة التي تفرضها العولمة

\* - النظر إلى التدريب إلى أنه عملية إستراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية.

\* - صقل برامج التدريب بما يتماشى مع التكنولوجيا الجديدة.

\* - انتقاء قيادات إدارية تنفيذية فعالة تؤمن بأهمية الوقت و جودة العمل الجماعي.<sup>31</sup>

(12)- تقييم أداء العاملين: مع كبر حجم المؤسسات و عملها في بيئات مختلفة و جب على القائمين على الموارد البشرية مراعاة التنوع الثقافي في تقييم أداء العمال على الرغم من أن جل الباحثين يؤكدون على أن مقياس النجاح و الفشل يكون من خلال امتلاك مهارات متخصصة مع إدراك دور الخصوصية الثقافية لبيئة العمل و القيم و فهم الاختلافات في الممارسات العمالية.

(13)- فن إدارة الصراعات و الأزمات: من مقتضيات العولمة تدريب العمال على كيفية التعامل مع الأزمات و الصراعات، التي تحدث بكل مصداقية وعدالة، وصياغة إستراتيجية لحلها وبتاء فرق العمل الجماعي، بالإضافة إلى تنصيب خلية لإدارة الأزمات التي تحدث داخل المؤسسة.

(14)- الاتجاه نحو لامركزية وظائف إدارة الموارد البشرية: تقتضى ظروف المنافسة و متطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد و الكفاءات البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال زيادة التدخل في تقديم الاقتراحات و الاحتكاك بالعمالء، وعليه تتمتع وظيفة إدارة الموارد البشرية بلامركزية في منح صلاحيات أكبر لمدراء الوحدات الإدارية الأخرى داخل المنظمة، حتى تستطيع الإشراف على الأعمال على الرغم من حاجتها الى المركزية من أجل التكامل و التنسيق.<sup>32</sup>

خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحولات و التغيرات الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية ، التي فرضتها العولمة أثرت على أنشطتها ووظائفها، الأمر الذي يستوجب على الكثير من المؤسسات تبني استراتيجيات تكييفية مع هذه التغيرات، من خلال توفير المزيد من المتخصصين ذوي القدرات و المهارات في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذلك وضع خطط تطويرية للموارد البشرية تتوافق مع متطلبات سوق العمل وتأثيرات العولمة قائمة المراجع و الهوامش

1- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، ط1، 2006، ص 19

2-المرجع نفسه، ص 19

3- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 17

4- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 200، ص 17

## إدارة المورد البشرية في ظل العولمة

- 5- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 62
- 6- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 25
- 7- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص، 25
- 8- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87
- 9- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 135
- 10- المرجع نفسه، ص 136
- 11- علي أحمد مذكور، العولمة و التحديات التربوية، مجلة العلوم والتربية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، العدد 09، جانفي 1998، ص 40
- 12- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 163
- 13- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2009، ص 45
- 14- الحبيب الجناحي، ظاهرة العولمة، الواقع والأفاق، مجلة عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، المجلد 28، العدد 2، ديسمبر 1999، ص 29
- 15- علي غربي، العولمة وتحليلاتها، كتاب الجزائر و العولمة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 15
- 16- السيد يسين، العولمة و الطريق الثالث، ميرت للنشر والمعلومات، القاهرة، 1999، ص 22
- 17- موسى الضير، العولمة - مفهومها - بعض الملامح، مجلة المعلومات الدولية، دمشق، العدد 58، خريف 1998، ص 7
- 18- محمد الأطرش، العرب و العولمة، ما العمل، مجلة المستقبل العربي، بيروت، العدد 225، مارس 1998، ص 101
- 19- علي غربي، العولمة وتحليلاتها، مرجع سبق ذكره، ص 23
- 20- عزت السيد أحمد، الفكر العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، العدد 96، 199، ص 167
- 21- السيد يسين، مفهوم العولمة، مجلة المستقبل العربي، بيروت، العدد 228، فيفري 1998، ص 9
- 22- يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العبادي، غدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفا للنشر، عمان، 2015، ص 72
- 23- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2007، ص 23
- 24- المرجع نفسه، ص 24
- 25- عبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2005، ص 125
- 26- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 250
- 27- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 284
- 28- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 162
- 29- محمد نجيب صبري محمود، انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 8-9 فبراير 2001، ص 69
- 30- محمد حسن شعبان، التحديات المعاصرة أمام إدارة الموارد البشرية العربية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلد 46، العدد 4، 2006، ص 350
- 31- عبد الخالق عبد الله، العولمة جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها، كتاب عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، العدد 2، ديسمبر 1999، ص 39
- 32- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 50-51