

## أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة)

د. خليفة مبروك فضيل

د. علي جاب الله مفتاح

كلية الاقتصاد - جامعة سرت

كلية إدارة الأعمال - جامعة الجفرة

## الملخص

هناك الكثير من السياسات والمتغيرات العالمية التي تؤثر وتنعكس نتائجها على مختلف نواحي الحياة البشرية على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو السياسي، كذلك على المستوى الحضاري، وأكثر هذه المتغيرات انتشاراً تلك الظاهرة التي أطلق عليها العولمة، وتأتي أهمية البحث كونه يتعرض لتلك الظاهرة التي ينجم عنها الكثير من النتائج في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تنجم عنها في حال عدم التهيئة السليمة والعلمية لمواجهتها قد ينتج عنها بعض الآثار السلبية

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على: المفاهيم المختلفة لمفهوم العولمة و المفاهيم المختلفة لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة وتأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية

وكان من اهم نتائج البحث ضرورة الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية بما يتناسب مع ثورة المعرفة بحيث تصبح أغلب المهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية تتناسب مع متطلبات العولمة، كما توصل البحث الى ان مواجهة تحديات العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية تتطلب وضع استراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتمكين العاملين، وإعادة تصميم الوظائف.

**الكلمات المفتاحية:** العولمة - الموارد البشرية - ادارة الموارد البشرية- الراس المال البشري

**The impact of globalization on human resources management****(An intellectual study, from multiple perspectives)****Abstract:**

There are many policies and global variables that affect and reflect the results on various aspects of human life at the economic level, social, cultural or political, as well as at the level of civilization, and most of these variables widespread phenomenon called globalization,

The importance of research is that it is exposed to the phenomenon that results in many results in various economic, social, cultural and political that result in the absence of sound and scientific preparation to address them may result in some negative effects

The research aims to shed light on: the different concepts of the concept of globalization and the different concepts of the concept of human resources management and the importance, objectives and functions of human resources management in light of globalization and the impact of globalization on human resources management

The most important results of the research was the need to pay attention to the rehabilitation of human resources commensurate with the revolution of knowledge so that most of the skills and knowledge possessed by human resources commensurate with the requirements of globalization, and research found that meeting the challenges of globalization in the field of human resources management requires the development of structural strategies based on reconsideration In organizational policies, empowering employees, and redesigning jobs.

**Key words :** Globalization-- Human Resource - Human Resource Management

**1.1- المقدمة: Introduction**

لقد فرضت العولمة على المؤسسات تطوير قدراتها الذاتية من خلال كسر حاجز الخوف من المستقبل واختيار النموذج الذي سيتم التوجه به إلى العالمية، ولم تقتصر آثار العولمة على المنظمات والإدارة بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة أتسمت بالمعرفة والخبرة التقنية والفكرية العالمية، فلقد تغيرت المتطلبات اداء معظم الوظائف بما أحدثته قوى العولمة من ممارسات، وأفكار، ونظم أعمال جديدة، واختفاء وظائف ومهام أخرى، وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة باعتباره المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وعلى ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها سياسة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة بها.

وقد واكب مثل هذه التطورات تحولا لتلك الإدارة من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، كما امتد تأثير ظاهرة العولمة عليها ليعيد تشكيل سوق العمل حيث برزت أنماط جديدة مثل: أسلوب العمل المؤقت، العمل عن بعد، كما برزت أهمية عمالة المعرفة بما تضيفه من قيمة لأعمالها، ففي خضم العولمة فإن المعرفة والموارد البشرية عالية التأهيل تمثل تحديا للمنظمات في سعيها للمنافسة بفاعلية في اقتصاد يزخر بالمعلوماتية والعولمة.

**2.1- مشكلة البحث أسئلته: Research problem and questions**

في ضوء هذا الطرح تتبلور معالم مشكلة البحث التي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤل التالي: ما هو أثر العولمة على ادارة الموارد البشرية.

ويشتق منها التساؤلات التالية:

- 1 - ما المفاهيم المختلفة لمفهوم العولمة؟.
- 2 - ما المفاهيم المختلفة لمفهوم إدارة الموارد البشرية؟.
- 3 - ما أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة؟.
- 4 - ما تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية؟.

**3.1- أهداف البحث: Research objectives**

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على ما يلي:

- 1 - التعرف علي بعض المفاهيم المختلفة لمفهوم العولمة.
- 2 - التعرف علي بعض المفاهيم المختلفة لمفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 3 - ابراز أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.
- 4 - مدي تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية

**4.1 أهمية البحث: Research value**

أولا الأهمية النظرية للبحث:

- 1- تتمثل أهمية هذا البحث في أهمية الموضوع الذي تصدي البحث اثر العولمة على إدارة الموارد البشرية ، هذه الظاهرة قد ينجم عنها الكثير من النتائج السلبية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في حال عدم التهيئة السليمة والعلمية لمواجهتها
- 2- الحاجة الحالية إلى التطور من خلال الوصول إلى أفضل صورة ممكنة بالنسبة لجميع مجالات العمل، وإحداث نقلة حضارية من خلال تحسين مدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة الناجحة. ويمكن أن تسهم كلا من العولمة و ادارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك.
- 3- هذا البحث قد يفتح الباب لدراسات أخرى مستقبلية ذات علاقة في( اثر العولمة على إدارة الموارد البشرية ).
- 4- - تبرز أهمية الباحث من خلال إثرائه للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.

ثانيا الأهمية العملية للبحث: وتتمثل فيما ستسفر عنه البحث من نتائج تفيد القائمين على ادارة الموارد البشرية في المنظمات.

**5.1- تقسيمات البحث: جاءت تقسيمات البحث في ثلاثة محاور رئيسية هي**

المحور الاول: منهجية البحث.

المحور الثاني: الاسس الفكرية للبحث.

المحور الثالث: الخاتمة

**6.1- التعريفات الإجرائية للبحث: Search definitions**

لغايات هذا البحث سيتبنى الباحثان التعريفات الإجرائية التالية:

**العولمة (Globalization):** مجموعة من التغييرات التكنولوجية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية المتشابكة والمتسارعة والمستمرة في البيئة العالمية، أفرزت عدة تحديات بيئية حاکمة لعمل المنظمات بشكل عام، تستدعي منها ضرورة تغيير استراتيجياتها العامة بما يمكنها من التكيف الايجابي مع تلك التغييرات والتأثير\*.

**الموارد البشرية : (Human Resource)** هم مجموعة الافراد المؤهلين فيها" ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال الراغبين في اداء تلك الاعمال بحماس واقتناع، ويشاركون في رسم اهداف وسياسات ونشاطات المنظمة\*.

**إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) :** - هي مجموعة من البرامج ، و الوظائف ، و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة ( بوسنيته ، الفارسي:2003:ص8).

**7.1- منهجية البحث: Research methodology**

لغرض إنجاز البحث وتحقيق أهدافه، فإن المنهجية التي تم اعتمادها في تغطية لموضوع البحث، ركزت على استقراء ومراجعة الأدبيات السابقة المنشورة من خلال الاطلاع على بعض الكتب والدوريات والرسائل المنشورة، والأبحاث ذات العلاقة بموضوع البحث باللغتين العربية والأجنبية.

**1.7.1- متغيرات البحث:**

بناءً على أهداف البحث تكون البحث من متغيرين أساسيين هما: المتغير المستقل المتمثل في العولمة المتغير التابع والمتمثل في ادارة الموارد البشرية.

**7.2- حدود البحث:** يقتصر البحث على استعراض ابراز الادبيات التي استعرضت موضوع العولمة وادارة الموارد البشرية والمتمثلة في المفاهيم المختلفة للعولمة وادارة الموارد البشرية، وماهي اهمية واهداف ووظائف ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة، وما تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية.

\*:الباحث

**2- الاطار النظري للبحث: Theoretical framework**

العولمة مصطلح أخذ يغزو الأوساط كافة، وبكل ما يحمله من معانٍ مختلفة، وبكل ما يثيره من رغبة فيه ورهبة منه، بكل الاختلافات في تعريفه؛ فهذا تعريف من منظور سياسي، وثنانٍ اقتصادي، وآخر اجتماعي، ورابع ثقافي، وهذا تعريف مؤيد، وآخر معارض، وثالث يقف بين بين. ويمكن القول "إن أول إشكاليات العولمة تبدأ من تعريفها ذاته؛ لأن الذين يستهدفون ترويجها يضعون لها التعريفات التي تقرن بينها وبين العالمية حتى تبدو وكأنها شيء مفروض لا مجال للخيار فيه".

**فالعولمة لغوياً تعني:** جعل الشيء على مستوى عالمي أو إكسابه طابع العالمية وجعل تطبيقه عالمياً، ولم يتفق معظم المفكرين العرب على مصطلح موحد لمفهوم ظاهرة العولمة من حيث المدلول اللغوي، فقد أسماها البعض التدويل، وأسماها البعض الآخر العالمية وآخرون أطلقوا عليها الكوكبة. ومصطلح العولمة التي هي على وزن فوعلة، تدل على تحويل الشيء إلى وضعية أخرى. وترى بن ميرة أن العولمة هي وضع الشيء على مستوى العالم، وهو المصطلح الذي يقابل (Globalization) ويعني تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل الكل (بن ميرة، 2005: ص31-32).

ويعرف عمارة، العولمة بأنها العملية التي من خلالها تصبح شعوب العالم متصلة ببعضها في كل أوجه حياتها الثقافية والاقتصادية والسياسية والبيئية. وتدفع إلى الالتقاء والتقارب بخصوص القضايا والممارسات الخاصة بالتنافسية مثل التعليم والتدريب وإدارة الموارد البشرية والابتكار التكنولوجي والإنتاجية (عمار، 2000: ص14). أما مسعد، فقد عرف العولمة بأنها التداخل الواضح لأمر الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك، دون اعتماد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة، والانتماء إلى وطن محدد أو لدولة معينة دون حاجة إلى إجراءات حكومية (مسعد، 2006: ص26)

و تعريف العولمة من حيث علاقتها بإدارة الموارد البشرية حيث عرفها (Benardin) بأنها الجهة المعنية بالسياسات والممارسات لإدارة الأشخاص في منظمة ذات توجه عالمي (Benardin, 2003: p.6), وعرفها (Sparrow & Brewster & Hillary) بأنها إدارة أنشطة الموارد البشرية من خلال تطبيق القواعد المتعارف عليها عالمياً (Sparrow & Hillary, 2004, P.12)

إن مفهوم العولمة يعني عدم وجود حواجز إقليمية بين دول العالم أمام حركة التجارة والاعمال والثقافة لإتاحة حركة التنقل السلعي والفكري دون قيد أو شرط، وكذلك تعني وظهور اتجاهات تنظيمية حديثة في منظمات الاعمال من إنتاج وتسويق المنتجات علي نطاق عالمي مغايرة للأساليب التنظيمية التقليدية شكلا ومضموناً وظيفياً (Dessler, 2003:p65).

ويعرفها "إشتيوي" أن العولمة في الوقت الحاضر تعني جعل العالم قرية كونية صغيرة، تقوم فيها المنظمات متعددة الجنسية بتسيير وإدارة أعمالها بمنظور عالمي دون النظر إلى الاعتبارات السياسية والجغرافية والاقتصادية التي تفصل بين الدول. (إشتيوي، 2012:ص22).

أما الموارد البشرية: تشير إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة

### ثانيا إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات (مُجَّد، 2001:ص23).

وينظر البعض الموارد البشرية الى انها كل قرارات ونشاطات الادارة التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها(Leeds& Looise:p.109)

ويطلق على الموارد البشرية في معظم المنظمات في الوقت الحاضر الرأس المال البشري (الاستثمار البشري) حيث أعتبر الفرد هنا أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم اعتباره مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية ( Wright, 1994:p.12).

هذا الاختلاف بالنظر إلى الموارد البشرية وقيمتها بالمنظمات كان السبب الرئيسي باختلاف دور إدارة الموارد البشرية وبالتالي من قيام قسم أو إدارة الموارد البشرية بوظائفها وأنشطتها بالكفاءة والفعالية التي تعود بأقصى المنافع على المنظمات.

وقد مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمراحل مختلفة، اختلفت بها هذه الإدارة من حيث المفهوم، والأدوار والوظائف التي تلعبها داخل المنظمة، فبالأول كانت تعرف بإدارة الأفراد وقد اقتصر دورها بخانة تقليدية وروتينية غير ذي أهمية داخل المنظمة، إلا أنها بالمرحلة اللاحقة تطورت إلى إدارة شؤون الموظفين ومن ثم إدارة الموارد البشرية، ويلاحظ هنا أن التغيير لم يقتصر فقط على التسمية لهذه الإدارة بل بالأدوار والوظائف التي بدئت تفوز بها داخل المنظمة حتى عدت بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك بسبب موقعها الهام وما تقوم به من منافسة مع المنظمات الأخرى.

## ثالثا مفهوم إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية فإنه يفضل توضيح معنى مصطلح الموارد البشرية (Human Resource)، حيث يعبر عن جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق أهداف استراتيجياتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية (عقبلي، 2005:ص.14).

أما جوردن (Gordon) فقد عرفها على أنها ذلك النشاط الذي يعني باستخدام تقييم، وتطوير، مكافأة وإدارة العاملين في المنظمة والجماعات العمالية، كما أنها تشمل عملية التصميم والتنفيذ للأنظمة الضرورية للتخطيط، التجنيد، وتطوير الموظفين وإدارة المهن بالإضافة إلى تقييم الأداء ونظام تعويضات العاملين وتحسين العلاقات العمالية (Gordon, 1986:p.22).

وعرف (المرسى) إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (المرسى، 2003:ص8)".

كما عرفها (عقبلي) على أنها إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (عقبلي، 2005:ص8).

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية يتضمن جانب العرض وجانب الطلب من القوى العاملة، والروابط والقنوات التي تربط بينهما. حيث أن ذلك كله يتشكل ضمن الأطر، والمعايير، والقيم الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية (المصري، 2004:64). كما تعرف بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمجتمع، وبذلك فهي الإدارة المسؤولة عن الاتي (الهيتي، 2003:ص13)

1. تخطيط واقعي للموارد البشرية.
2. توظيف ملائم للموارد البشرية.
3. تدريب دقيق للموارد البشرية.

4. متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة.

- ويتفق أغلب الباحثين (White, 1991:p12) على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة اذانه عندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة. وفي ضوء الهدفين ذلك (أي هدف الكفاءة وهدف العدالة)، يمكن أن تحدد أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على النحو التالي (الموسوي، 2004:ص22)
- أ- للحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- ب- الاستفادة المثلي من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفاً (كماً ونوعاً).
- ج- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها، وتنميتها كلما أمكن ذلك.
- د- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- هـ- تحديد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- و- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- ز- تمنح العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وان تتاح لهم فرص التقدم والرقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- ح- تعطي العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

#### رابعا أهمية الموارد البشرية:

مما زاد من أهمية الموارد البشرية أنه في ظل البيئة التنافسية أصبحت المنظمات تسعى إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استثمار إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية (أبو بكر، 2004:ص9).

وقد زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها منظمات القرن الحادي والعشرين، حيث تؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة، على أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا متلقي الخدمة، والذي يمكن تحقيق ذلك من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد (عقيلي، 2005:ص12).

#### خامسا وظائف إدارة الموارد البشرية:

ويعد تحديد الأعمال أو المهام والواجبات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الأساسية المطلوب التعرف عليها ابتداء للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة، إذ لا يمكن التعرف على نوع وحجم الأنشطة التي يجب أن تنظمها هذه الإدارة وتحديد



موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد اللازمين لشغلها إلا إذا تم تحديد الأعمال أو الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية وتجميعها في مجموعات متجانسة تمثل كل منها وظيفة من الوظائف الرئيسية أو الفرعية في إدارة الأعمال.

إلا أن إدارة الموارد البشرية، شأنها شأن أية إدارة في المنظمة، لديها مهمتين أساسيتين الأولى، إدارية، والأخرى متخصصة، فأما الإدارة فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنفيذ وتخصيص المواد وبالرغم من أن جميع المديرين يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فالوقت المبذول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي وآيا كان الأمر، فإن المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية.

وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (السالم: 2002:ص13؛ أبو شيخة، 2001:ص6).

وقد أورد الكثير من الكتاب والباحثين أهمية قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها لما له من تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتدعيم رأس المال البشري، وفيما يلي توضيح لأهم الوظائف التي ينبغي الإشارة لها في الخصوص وهي:

#### أولاً: تحليل وتوصيف الوظائف وتصنيفها:

تعني عملية تحليل الوظائف وتوصيفها، جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوحدة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، وأن الناتج المباشر لهذا التحليل يتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة Job description، وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية.

#### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية، لما لها من ارتباط وثيق بالأهداف العامة للمنظمة، وكذلك بالرؤية المستقبلية له (Chew and Chong, 1999:p.11- Denisi and Griffin, 2001:p.12)، وباعتبارها وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من العنصر البشري والتخفيف من مشكلات القوى العاملة (الناطور، 2000:ص2).

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة على مختلف ومستوياتها خلال فترة زمنية محددة، أو هي عملية ضمان توافر العمالة المطلوبة في المستقبل من خلال تقدير حجم الطلب المستقبلي على العمالة بأنواعها المختلفة، ثم تقدير حجم العرض من العمالة بأنواعها المختلفة، ومن ثم تحديد حجم الفجوة بينهما

ووضع قائمة بالأفراد اللازمين لسد هذه الفجوة. لذا فإن التخطيط هو عملية تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الوقت الراهن وفي المستقبل، وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة (المصدر السابق، 2000:ص3).

وتبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية في أثرها على فاعلية وأداء المنظمة، بحيث تساهم في تحسين ورفع إنتاجية أداؤها، وزيادة فاعليتها وتقليل معدل الدوران الوظيفي (Richard and Johnson, 2001:p.11, Khatri, 2000:p.9). وبما يزيد من أهمية التخطيط للموارد البشرية ما يحيط بهذه المنظمات من ظروف بيئية متغيرة ومتشابكة، مما يتبعه تغير في الالتزامات والأهداف على مستوى الفرد والمجموعات والجمهور، وبالتالي المجتمع ككل، هذا إضافة إلى التطورات التقنية وعودة السوق والمنافسات، كذلك زيادة بند الأجور والرواتب وارتفاع تكلفة العمل مما يدعو إلى التقدير الدقيق للموارد البشرية للاستفادة منها. كما أنه يساعد في تقدير وتحديد الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة كما ونوعاً على المدى القريب والبعيد، والترشيد الأمثل للموارد البشرية، وزيادة تشغيل العاطلين، والمساعدة في اختيار وتنفيذ البرامج الاقتصادية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد ممكن، مما يؤدي إلى استقرار البلد سياسياً واجتماعياً (آل رحمة، 1999:ص7، الناظر، 2000:ص10، Becker and Gerhart, 1996:p.9). وتتم عملية تخطيط الموارد البشرية في الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، اذانه لا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وإعداد العاملين فيها (ماهر، 2001:ص11، بن شيبان، 1998:ص9، عبد الجليل، 2000:ص7).

وتستخدم نتائج التخطيط للموارد البشرية في المساعدة على توفير الوقت الكافي للبحث عن الكوادر المطلوبة وتحديد الاحتياجات التدريبية والتخصيص الكفاء للموارد البشرية في الوظائف والإدارات ووضع موازنة الوظائف والأجور وتقدير كلفة المنتج أو الخدمة، كون كلفة العنصر البشري جزءاً من التكلفة الإجمالية. لذلك فإن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يعتبر طريقة أساسية لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة، خلال فترة زمنية مستقبلية محددة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويلاحظ من خلال ما تقدم أن التخطيط للموارد البشرية عملية تتسم بالتنبؤ لاحتياجات المنظمة الحاضرة والمستقبلية من الموارد البشرية، والتنبؤ بتوقع التغيير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال ومراعاتها في تحديد الطلب، إضافة إلى اعتماد عملية

التخطيط على المعلومات المتوفرة عن نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية بهدف العملية هو توجيه المنظمة لمساعدتها في التعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى.

### ثالثاً: التدريب والتطوير

لقد أصبح التدريب والتطوير حاجة ملحة في المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات البيئية والتغيرات السريعة في التكنولوجيا ومتطلبات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم، فالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم تمتلك مهارات حديثة وأساليب عمل جديدة والعمل في مواقع أو وظائف مختلفة، وهذا بدوره خلق حاجة للتدريب والتطوير لإكساب الموارد البشرية هذه المهارات المتنوعة والحديثة، للإيفاء بمتطلبات العمل الجديدة ومواجهة الحاجات المستقبلية.

#### 1. التدريب:

يعتبر التدريب من أكثر عناصر تنمية الموارد البشرية ثقلاً وأهمية، لأنه أصبح رمزاً لبناء العقول، وتطوير الخبرات الإدارية الضرورية، وصرحاً للتمييز في الأداء، والذي أصبح استثماراً حقيقياً للموارد البشرية موجه لتحقيق عائد يزيد عن قيمة ما انفق عليه. ويعرف التدريب بأنه الجهود المخططة في المنظمة لتسهيل عملية تعلم العاملين للقدرات الضرورية لعملهم، وهذه القدرات تتعلق بالمعرفة؛ المهارات؛ والسلوكيات الضرورية لأداء العمل بنجاح. وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم المؤكدة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة والإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين بها. (ياغي، 2003:ص5)، (Noe , 2005:p.11).

وبناءً على أهداف التدريب الواردة أعلاه فقد بدأت المنظمات بتحويل سياسات التدريب إلى استراتيجيات تعلم وتدريب وتنمية مستمرة لتتمكن من مجارة التغيرات البيئية التي ينعكس أثرها على نشاط المنظمات. وكون نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ولضمان نجاح هذا النشاط وتحقيق النتائج المتوخاة منه، فإن يتطلب التحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، ابتداءً من تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وانتهاءً بتقييم نتائجها (الهيبي، 2003:ص15)، (عقيلي، 2005:ص8).

وأشار (ياغي) إلى أن عملية التخطيط للتدريب تمر بمجموعة مراحل تبدأ بالإعداد التمهيدي للخطة تحدد فيه أهداف الخطة وتصور التنبؤات، في ضوء تشخيص الاحتياجات التدريبية، ثم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بتحديد الاحتياجات وتحليلها، ثم

صياغة الاحتياجات التدريبية على شكل أهداف تدريبية وتحديد المعايير التي تساعد في قياس نتائج الخطة بعد تنفيذها، ثم ترجمة الأهداف إلى سياسات تدريبية يراعى فيها المحددات المختلفة، ليصار إلى صياغة خطة تدريب فعلية وإقرارها ثم تنفيذها (ياغي، 2003: ص3).

أما تقييم التدريب فيعرف بأنه عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها. لذا فإن المنظمات تحتاج للحصول على معلومات وتغذية عكسية عن التدريب لاتخاذ القرار المناسب لاستمراره بشكله الراهن أو تعديله، كما ان وقرار التدريب يجب اتخاذه في نفس الوقت عند وضع الأهداف التدريبية (المصدر السابق، 2003: ص6).

أما تحديد العائد من الاستثمار في التدريب فهو مهم للحكم على مدى فعالية التدريب، ويتم احتسابه من خلال تحليل التكلفة Cost-Benefits، مع التأكيد على أهمية احتساب تكلفة التدريب بالاطلاع على التكاليف الكلية له، وإجراء المقارنات بين تكاليف البرامج التدريبية ورقابة التكاليف. ويمكن تحديد العائد من التدريب بعد مراجعة الهدف الأساسي من التدريب والاستعانة بعد ذلك بعدد من الأساليب منها اعداد برامج تدريبية تجريبية لمجموعة صغيرة من المتدربين، وتقييم العائد أو الملاحظة الدقيقة لأداء الأعمال الناجح ومقارنته بالأداء الأقل نجاحاً، كما يمكن الاعتماد على تقدير المتدربين ومدراءهم حول عائد التدريب. ويكون احتساب العائد على الاستثمار في التدريب بالخطوات التالية:

1. تحديد النتائج المرغوبة من التدريب والفاقد فيه.
2. تحديد قيمة للنتائج المرغوبة.
3. تحديد التغير في الأداء بعد حصر العوامل المؤثرة الأخرى.
4. مقارنة النتائج بعد التدريب بالنتائج قبل التدريب واحتسابها نقدياً.
5. احتساب تكلفة التدريب (مباشرة وغير مباشرة).
6. طرح التكاليف من العائد.
7. تحديد اسباب الفاقد التدريبي.
8. احتساب العائد من الاستثمار بقسمة العائد على التكلفة، فتكون النتيجة العائد من الاستثمار لكل وحدة نقدية أنفقت في التدريب (Noe, 2005:p.9)..

يعكس مصطلح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية دولية بين بلاد العالم ، مما يجعلها تبدو وكأنها قرية صغيرة. فقد ألقى ظهور المنظمات متعددة الجنسيات بالعديد من المتطلبات والأعباء والمسؤوليات على عاتق مديري الموارد البشرية. اد، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن توافر التنوع المناسب من الأفراد فيما يتعلق بالمعرفة، والمهارات، والتكيف الثقافي حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم في ظل العولمة، ولكي تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق هذا هدفها، فيجب عليها تدريب الأفراد لمقابلة ومواجهة متطلبات العولمة. لا بد أن يتوافر للأفراد الوسائل للحصول على المعرفة بلغة الدولة التي يعملون بها (مُجَّد، 2001:ص23).

فلم تعد تقتصر آثار العولمة على المنظمات والإدارة بمفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتساهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية، ولدا ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى المرتكزات التنظيمية الرئيسة لتحقيق التميز والريادة (نمسه، 2007:ص48).

ويمكن تحديد مجالات التقاطع بين العوامل العلمية والتقنية المرافقة للعولمة، وبين نظم تنمية الموارد البشرية، بأربعة مجالات رئيسية، يتعلق بإعداد الاختصاصين والعلماء والباحثين في حقول المعرفة المختلفة بالتنوع المناسبة والمستوى العلمي اللازم عن طريق مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي و بالنظام التعليمي ككل، الذي تقع عليه مسؤولية تنمية المهارات والاتجاهات اللازمة لدى الدارسين فيما يتعلق بالبحث العلمي والإبداع وتعزيز المهارات العقلية العليا لديهم، بما يضمن انعكاس ذلك كله على ثقافة المجتمع وتوجهاته بشكل عام. وكذا بضرورة العناية بالموهوبين والمتفوقين، وتوافر الموارد البشرية المساندة لنشاطات البحث العلمي والتطوير كالفنيين والإداريين في المستويات المختلفة، بما في ذلك مستويات الإدارة العليا، فإدارة الإبداع تتطلب إدارة إبداعية، وسياسات وتشريعات ريادية، وبيئة مجتمعية ابتكارية (المصري، 2004:ص10).

لذا فان أهم النتائج المترتبة على العولمة بالقوى البشرية في الدول المتقدمة ما يلي (Horsman, 199;p.11):

1. تزايد التفاوت في الدخل في هذه الدول بسبب الضغوط المؤدية إلى تناقص الأجور لفئات معينة من العاملين بفضل التغيير التكنولوجي السريع وزيادة التحرير الاقتصادي والتجاري والمالي وتراجع نفوذ الحركة النقابية.
2. تراجع دور الاتحادات العمالية.
3. ندرة فرص التوظيف في البلاد.

4. التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.
  5. زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل إلى نحو (80%) من العمالة الكلية في بعض الدول.
  6. تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي نتيجة زيادة العمالة المؤقتة قد يؤدي إلى تقليل فرص زيادة الأجور وإذعانهم أحياناً لسياسة تخطيط الأجور للاحتفاظ بوظائفهم والموافقة على زيادة ساعات العمل.
  7. تراجع أوضاع المتقاعدين مما سيؤدي إلى دفع المزيد من الضرائب أو المساهمات حفاظاً على مستوى التقاعد أو القبول بخفضه تخفيفاً لما يسمى بـ "تكلفة العمل" والتي تعد العائق الأكبر أما الصناعات المتقدمة للمنافسة في إطار العولمة خاصة مع تزايد عدد كبار السن في تلك البلدان.
  8. تزايد البطالة حيث تعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجية.
  9. ظهور أشكال جديدة للعمل باستخدام الحوسبة الصناعية.
- وتختلف أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة عما كان في السابق، من حيث أهمية استيعاب وإدراك الفروقات الثقافية، وتشجيع تنوع العاملين، وتطوير قيادات إدارية ذات منظور عالمي، والتقدم المستمر للمهارات عطفاً على التطورات التكنولوجية المتسارعة، كما يؤكد (Pucik) أن أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة تتمحور حول منطلقات جديدة تناسب ومتطلبات عصر العولمة، تتمثل في التالي: (Pucik, 1996: p.5)
1. تطوير قيادات ذات تفكير عالمي تستطيع إدراك وفهم معطيات بيئة التنافس العالمية وتأثيراتها على منظماتهم والعاملين بهذه المنظمات.
  2. التفاعل والتكامل بين العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها وفق المتطلبات اللازمة لبيئة التنافس العالمية، بينما تحتفظ بالقدرة على التجاوب والتعاطي مع الشئون المحلية.
  3. تعزيز القدرات التنافسية لإدارة الموارد البشرية من خلال ما تؤديه من أنشطة تمكنها من تجاوز الحدود المحلية إلى العالمية والاستفادة من معطيات العولمة.
  4. النظرة الاستراتيجية لأعمال وإدارة الموارد البشرية وغرس ثقافات عالمية التوجه.
  5. القدرة على استيعاب التغييرات المتسارعة والمتلاحقة في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة لتحقيق أفضلية تنافسية عالمية.
  6. إيجاد فروق متنوعة الثقافات والمواهب.

ومن منظور آخر يحدد (Sparrow & Brewster & Hillary) أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة كما

يلي (Sparrow & Brewster & Hillary, 2004:P.16)

1. استقطاب وتطوير القيادات الإدارية ذات التفكير العالمي.
2. العمل على تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية للمستوى الذي يمكن المنظمات من الحصول على الأفضلية التنافسية في مجالها عالمياً.
3. البحث المستمر عن المواهب واستقطابهم لقوة العمل بالمنظمة.
4. استخدام معايير محددة عالمياً كأدوات لقياس أداء العاملين.
5. التعامل بفاعلية مع تنوع القوى العاملة.
6. المشاركة في المنتديات واللقاءات الدولية ذات الاهتمام بتطوير وإدارة الموارد البشرية للوقوف على أحدث الوسائل والتقنيات في إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

فلم يعد أمام المنظمات التي تنشأ النجاح في عالم اليوم إلا الاتجاه نحو حوسبة نظم معلوماتها الخاصة بالموارد البشرية، وكلما أسرع في ذلك أصبحت في وضع أفضل، ذلك لأن استخدام البرمجيات سيمكن المنظمة من تخزين ومعالجة واسترجاع واستدعاء المعلومات للجهات ذات العلاقة بشؤون الموارد البشرية بسرعة وبدقة أكثر ويقلل من الأعمال الورقية وعدد الموظفين فضلاً عن توفير عنصر المرونة في عمليات المعالجة والتحليل الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية في مختلف أنشطة الموارد البشرية. ولكن عملية التحول من النظام اليدوي على النظام المحوسب رغم فوائده العديدة، ليس بالأمر البسيط، إذ أن التحول يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، الأمر الذي يتطلب إيماناً بأهمية هذا التحول والإصرار على انجازه بالشكل الصحيح حتى وإن تطلب الأمر استشارة بعض الجهات الخارجية (السالم وصالح، 2002:ص12).

وتتطلب مواجهة تحديات العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتمكين العاملين، وإعادة تصميم الوظائف وتشجيع التوظيف التنوع، وتوظيف التقنية المستخدمة بما تحويه من معارف، والاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على قبول وتوطين التغيير بما يمكن من مواكبة التغيرات واستباقها بحيث تتمكن المنظمات من القدرة على المنافسة والاستمرارية والحضور العالمي. هذا فضلاً عن الحاجة إلى تطوير قدرة مخرجات

التعليم على التكيف السريع مع متغيرات سوق العمل، خاصة في ظل إعادة تقسيم العمل على المستوى الدولي، مما يتطلب أنظمة تعليمية قادرة على توفير موارد بشرية تتمكن من استيعاب التقنية الحديثة والتعامل معها (نمسه، 2007:ص12).

وهناك تأثير للعولمة على وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بعملية الاختيار والاستقطاب والمعايير المستخدمة ودور القيادات الإدارية في ذلك إضافة إلى التدريب والتطوير المطلوبين خلافاً لما كان معمولاً به من قبل. حيث يرى (Puick & Saba 1998:p.8) أن إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة لديها وظائف تتمثل في التالي:

1. التوظيف: ويشمل استقطاب العمالة المؤهلة على المستوى العالمي، واستخدام أساليب اختيار للموظفين وفق معايير علمية وعالمية بحيث لا تنحاز لثقافة أو فئة، وإشراك القيادات الإدارية في عملية التوظيف.
2. التدريب والتطوير المهني: تقديم البرامج التدريبية من خلال خبراء تحويليين متعددي الثقافات. وتحفيز التدريب المتعلق بالثقافات والتكيف مع الآخر. وحضور الاجتماعات والندوات والمؤتمرات، وتشجيع التعلم من منظور عالمي.
3. إدارة الأداء والتعويضات: وذلك بتصميم حوافز للأداء والمكافآت تشجع على المساهمة العالمية، وإيجاد أنظمة تعويضات تشجع مرونة الحركة عالمياً. وتركيز ترمين الأداء على التفكير والسلوك العالمي.
4. بناء اتصال غير رسمي عبر الحدود بين المعنيين المحليين والدوليين. وتطوير ثقافة تنافسية عالمية.

#### سابعاً تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية:

لما كانت الفرص التي تقدمها تجارة الأعمال العالمية حيث المدراء يتحدثون عن عولمة متنامية فإنه يجب عليهم أن يوازنوا بين مجموعة القضايا المتنوعة والمرتبطة بالديموغرافية، والثقافات، والقوانين والممارسات التجارية المختلفة، وتدخّل قضايا المورد البشري ضمن كل هذه الاهتمامات وتشمل تحديد وظيفة المدراء القادرين ذوي الخبرة، وتصميم برامج تدريبية وفرص تطويرية لتعزيز وتقوية فهم المدراء للثقافات الأجنبية وممارسات العمل وكذا تشمل ضبط خطط التعويض لضمان تحقيق العدالة للأفراد في مختلف المناطق التي تتلاءم مع تكلفة المعيشة المختلفة (العبادي وشعبان، 2008:21).

وتؤثر العولمة على جزء كبير من الاقتصاد العالمي وعلى تدفق للتجارة بين الدول وتؤثر العولمة على عدد وأنواع الوظائف المتوفرة ولذا تتطلب أن توازن المنظمات بين مجموعة متنوعة من القضايا المرتبطة بإدارة الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية والثقافية والبيئات القانونية وظروف العمل الامر الذي ترتب عليه تعديل وظائف الموارد البشرية مثل التزويد بالموظفين والتدريب والتعويض في حالة إصابة الأفراد بحوادث العمل لكي تأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في الإدارة العالمية (المرجع السابق، 2008:21).



ويمكن القول بأن تحديات العولمة هي انفتاح المنظمات على بعضها البعض، أي اختلاف الثقافات والجنسيات وان يميل قطاع الأعمال إلى التوسع من حيث العدد والحجم مع زيادة في التنافس الشديد بين أعداد هائلة من منظمات أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانات ولهذا لن تستطيع حتى المنظمات الصغيرة من البقاء في السوق مع عمالقة التنافس. (المرجع السابق، 2008:21).

مما يترتب عليه توسع اعتماد الحكومات لسياسة الخصخصة (Privatization) لتحويل المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص وغالباً ما يرافق ذلك سياسة تحرير الاقتصاد وإزالة للقيود الحكومية (Deregulation) وهذا يترك الأعمال الصغيرة والكبيرة تتنافس (برنوطي، 2001: ص 39).

ويمكن ملاحظة أهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية وعلاقات العمل بالدول من خلال العوامل التالية (زقوم، 1998: ص 11):

1. الأجور: تضع كل دولة أنظمة لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العاملين والأنظمة وتنظيم أساليب حمايتها وقضاياها والزيادات الطارئة عليها ضمن قاعدة الأجور الواحدة للعمل الواحد دون تفريق كما يجوز ربط الأجر بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجر، فإذا زاد العامل إنتاجه على المعدل المقرر منح أجراً إضافياً ومع الدعوة إلى العولمة وتحرير التجارة فإن من بين الآثار الناجمة عنها تقليص الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة وتحويل بعضها إلى خدمات مأجورة بأسعار السوق إضافة إلى رفع أسعار الطاقة المستخدمة في كل القطاعات كما يؤدي إلى زيادة نفقات الأسرة مقابل الحصول على تلك الخدمات، أو السلع الملائمة مما يعني تخفيضها فعلياً لقيمة الأجر الحقيقي الذي كانت تدعمه الحكومات التي رافقت برامج الإصلاح الاقتصادي

عليه نستنتج من ذلك أن في حالة سحب الحكومة يدها عن الخدمات المقدمة إلى الأفراد وتدخل العولمة المتمثلة (بالشركات المتعددة الجنسية) التي سوف تقدم تلك الخدمات إلى الأفراد مع بقاء الدخل الذي يحصل عليه الفرد العامل وارتفاع ثمن الخدمات المقدمة من قبل الشركات يؤدي إلى الانخفاض في الدخل الحقيقي للفرد كما إن مساوي وجود الخدمات سوف تقل عما كانت عليه باعتبار أن هدف الشركات هو تحقيق الأرباح فقط لا تحقيق الهدف الاجتماعي الذي تسعى إليه الحكومات.

2. حق العمل: تنص تشريعات العمل على أن لكل مواطن قادر له الحق في العمل المنتج الذي يمكنه من أن يكتسب منه عيشه وأن يحيا حياة كريمة وعلى الحكومات تهيئة فرص العمل عن طريق الخطط وبرامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين في

سن العمل، إذ إن هذا الالتزام اعتمده معظم القوانين العربية والدولية بدأت بالتراجع عنه في ضوء تخفيف القيود المفروضة على التشغيل وزيادة الاستثناءات وفتح مجال الاختيار والتفضيل.

3. برامج الإعداد المهني (للعمال): لقد أولت الدول اهتماماً بالغاً ببرامج الإعداد المهني للعمل والذي أحدث توسعاً وتطوراً في برامج التدريب المهني باعتباره من متطلبات نجاح خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إن الدعوة في ظل التوجيه لتنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي ادي إلى تخفيض النفقات العامة للدولة تخفيض مجالات الدعم الاجتماعي مما يؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على استمرارية مراكز ومعاهد التدريب المهني وتطوير برامجها وخططها في هذا المجال.

4. فرص التشغيل: تتأثر فرص التشغيل في ظل العولمة حيث صاحب عملية العولمة تطورا هائلا في التكنولوجيا والمعرفة لما للتكنولوجيا من تأثير على فرص التشغيل عندما كانت تحدث بطالة مؤقتة سرعان ما يعدل سوق العمل أوضاعه، وتتحسن مهارات العمال ويزداد النمو وتفتح أسواق جديدة فتزداد الوظائف والتخصصات الجديدة كما ان العكس صحيح في حالة عدم الاخذ بسبل التطوير والتكنولوجيا.

إن هذا التأثير السلبي للتكنولوجيا على فرص التشغيل يمكن ان يلاحظ في الدول العربية والبلدان النامية و بصوره أكبر منه في الدول المتقدمة، وذلك بسبب تأثير وتأثر هذه التكنولوجيا بأسواق العمل فالتجارة التي يعول عليها في عصر العولمة هي تجارة الخدمات وتحديدًا قطاع المعلومات، وانه يقدر لصناعة المعلومات، أن تتجاوز حاجز الترليون دولار سنويا نمو بنحو 16% سنويا وتعد هذه الصناعة وثيقة الصلة بالبحث العلمي وفي هذا الإطار فإن الدول العربية لا تملك القدرة ولا تبذل الجهد الكافيين لمسيرة جهود البحث.

وإن رفع الإنتاجية في الدول العربية يتطلب المزيد من الاستثمارات ومع ضآلة الاستثمار المحلي زيادة الاستثمار الخارجي المباشر في ظل عولمة رؤوس الأموال فإن الاستثمار يتجه إلى عد محدود من البلدان والمناطق ليس بينها الدول العربية. كما أن هناك مشكلة أخرى تتعلق بأن الاستثمارات اتجهت إلى الأنشطة كثيفة رأس المال قليلة العمالة مما يساهم في زيادة حدة البطالة بالدول العربية.

5. الهجرة: تستهدف العولمة التوسع في التبادل التجاري بين مختلف دول العالم الأمر الذي قد يوحي بان ذلك سوف يشجع على المزيد من الهجرة مع الاستمرار في سياسات الانفتاح وتحرير التجارة من كافة القيود والعوائق الجمركية الا ان الامر خلاف ذلك.

والملاحظ لنوعية الهجرة بحد ذاتها ان هناك انتهاج سياسة الاختيار والانتقاء من بين المهاجرين من ذوي الخبرات التي يمكن توظيفها في المنظمات الكبيرة المنافسة على حساب الدول المصدرة لهذه الهجرة.

### النتائج والتوصيات :

#### أولاً: النتائج:

- 1- يمكن الاستفادة منها.
- 2- وجود تأثير للعولمة على وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بعملية الاختيار والاستقطاب والمعايير المستخدمة ودور القيادات الإدارية في ذلك إضافة إلى التدريب والتطوير المطلوب خلافاً لما كان معمولاً به من قبل.
- 3- ان العنصر البشري يعتبر إحدى المرتكزات التنظيمية الرئيسة لتحقيق التميز و الريادة في المنظمات.
- 4-تتأثر فرص التشغيل في ظل العولمة حيث صاحب عملية العولمة تطوراً هائلاً في التكنولوجيا والمعرفة لما للتكنولوجيا من تأثير على فرص التشغيل.
- 5- أن التخطيط للموارد البشرية عملية تتسم بالتنبؤ لاحتياجات المنظمة الحاضرة والمستقبلية من الموارد البشرية، والتنبؤ بتوقع التغيير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال ومراعاتها في تحديد الطلب.
- 6- تعتبر الموارد البشرية من اهم موارد المنظمة كالموارد المالية والمعلوماتية والتكنولوجية
- 7- يتطلب التدريب التحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة به، ابتداءً من تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وانتهاء بتقييم نتائجها.
- 8- إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يعتبر طريقة اساسية لضمان الحصول على الكفاءات الفنية وإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة، خلال فترة زمنية مستقبلية محددة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- 9- ان مواجهة تحديات العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية تتطلب وضع استراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتمكين العاملين، وإعادة تصميم الوظائف .
- 10-أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية يأتي من خلال التنبؤ بالمتغيرات ومواجهتها قبل أن يصبح ذلك مطلباً ملحاً، خصوصاً وأن العولمة وآلياتها قد فاجأت الجمع، وقليل جداً الذين سبقوا الأحداث واستطاعوا تأهيل قيادات وتنفيذيين على

مستوى دولي بالرغم من أن ذلك لم يكن ملحقاً في العقد التاسع من القرن العشرين كما هو ضرورة قصوى في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

11- لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

#### ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية بما يتناسب مع ثورة المعرفة والاتصالات بحيث تصبح أغلب المهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية لا تتناسب مع متطلبات العولمة
- 2- ضرورة اتجاه المنظمات نحو حوسبة نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ، ذلك لأن استخدام البرمجيات سيمكن المنظمة من تخزين ومعالجة واسترجاع واستدعاء المعلومات للجهات ذات العلاقة بشؤون الموارد البشرية بسرعة وبدقة أكثر، فضلاً عن توفير عنصر المرونة في عمليات المعالجة والتحليل الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية في مختلف أنشطة الموارد البشرية.
- 3- الاهتمام بالتدريب والعمل على تحديث برامج لصقل المهارات المطلوبة بما يتماشى مع التقنية الحديثة.
- 3- تطوير النظرة الى التدريب على انه عملية استراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية.
- 4- إشراك القيادات الإدارية في عملية التوظيف العاملين.
- 5- وضع استراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتمكين العاملين، وإعادة تصميم الوظائف .
- 6- تحديد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- 7- على إدارة الموارد البشرية الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة سواء محلياً أو عالمياً في تبني استراتيجيات موارد بشرية متطورة مع مراعاة أن لكل منظمة ظروفها الخاصة وثقافتها الخاصة ، كما لزمها البشرية خصائصها الفريدة، لذلك يجب مراعاة الخصوصية عند نقل تجارب منظمات أخرى.

المقترحات:

- 1- إجراء مجموعة من الدراسات المسحية حول تأثير العولمة على أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين في القطاعات المختلفة.
- 2- إجراء دراسات مقارنة بين واقع تأثير العولمة على سياسات الموارد البشرية في العديد من القطاعات ونفس القطاع في دول عربية أخرى للتعرف على الفروقات في تطبيقات أنظمة الموارد البشرية في ظل العولمة.

#### الخاتمة

تعتبر العولمة وتأثيراتها واحدا من القضايا المعاصرة التي ما زالت تشغل المهتمون في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية، خاصة ونحن نعيش في زمن تلاشت فيه الحدود بين الدول.

ان قوة المنظمات القارة على التنافس في ظل العولمة تتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية ورأسها البشري والفكري هذا يستوجب تحول منظمتنا عن نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام.

#### المراجع

المراجع العربية:

1. اشتيوي ، ضيف عبدالرحمن (2012) ، اثر العولمة على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا- جامعة ام درمان الاسلامية-السودان.
2. الصديق منصور بوسنينه وسليمان الفارسي (2003)، الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها ، طرابلس -ليبيا: أكاديمية الدراسات العليا.
3. المصري، منذر واصف. (2004). العولمة وتنمية الموارد البشرية. مركز الأبحاث للدراسات والبحوث الاستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية: أبو ظبي.
4. أبو شيخة، نادر، (2001). إدارة الموارد البشرية ،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. آل رحمة، درويش، (1999). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد ،جامعة عدن، اليمن.
6. برنوطي، سعاد نايف(2001)ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن.
7. بن شيبان، آمنة، (1998). واقع نشاط تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان. مجلة الإداري،

العدد 73.

8. بن ميرة، آمنة بواشري، (2005). توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المديرين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
9. السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2002). إدارة الموارد البشرية / مدخل استراتيجي. عمان عالم الكتب الحديث.
10. العبادي، هاشم فوزي وشعبان، عبد الكريم هادي، (2008). التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة.
11. عبد الجليل، راشد، (2000). إدارة الموارد البشرية/ مدخل استراتيجي تكاملي. الإسكندرية: -الدار الجامعية.
12. عقيلي، عمر وصفي، (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. عمارة، بثينة حسنين، (2000). العولمة وتحديات العصر. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
14. ماهر، أحمد، (2004). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: -الدار الجامعية.
15. مجّد، راوية حسن، (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
16. المرسي، جمال الدين مجّد، (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين القاهرة: الدار الجامعية.
17. مسعد، محي مجّد، (2006). الإسلام وتحديات العولمة. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
18. المصري، منذر واصف، (2004). العولمة وتنمية الموارد البشرية. مركز الأبحاث للدراسات والبحوث الاستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية: أبو ظبي.
19. الموسوي، سنان، (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الاردن مجدلان للنشر والتوزيع.
20. الناطور، مجّد، (2000). تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردن: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية العلوم الادارية الأردن، اربد.
21. مجّد، راوية حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. الإسكندرية: -الدار الجامعية
22. نمشه، سعيد بن عبيد، (2007). استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
23. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

1. Bemardin, H. John. (2003). **Human Resource Management: An Experiential approach**, McGraw Hill, Irwin Third Edition.
2. Dessler, G, (2003). **Human Resource Management**, New Jersey: Prentice – Hall.
3. Gordon, D. (1986). **Human Resource Management Lapractical Approach**. Allyn and Bacon, Inc..
4. Horsman, K. (1994). **Globalization, the concept & Importance**, N.Y.
5. Khatri, M. (2000). **Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore**. International
6. Leeds & Looise, Tan de & Jan Kees, (2005), **Innovation an HRM Towards an Integrated framework, Creativity and Innovation Management**, 14 (2): 108-115.
7. Noe, Raymond A. (2005). **Employee Training and Development** (3 Ed ). New York: Mc Graw Hill.
8. Puick, Vladmir & Saba Tania. (1998). **Selecting and Development the Global Versus the Expatriate Manager: A review of the state-of-the-art**. HR .Human Resource Planing, Vol. 21, N. 4.
9. Pucik, Vladimir. (1996). **Human Resource in the future: aobstacles or A Champion of Globalization**. Human Resource Management. Vol. 36, N1.
10. Richard, O. C., and Johnson, B. N. (2001). **Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance**. International Journal of Human Resource Management, 12 (2): 299-310.
11. Sparrow, p. & Brewster, C. & Hillary H. (2004). **Globalizing Human Resources management**. Routledge, London.
12. White, H. (1991). **Personnel Administration & Organization Productivity**, Personnel Administration, August.

- 
- 13.+Wright, P, McMahan, G, and McWilliams, A. (1994). **Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A resource –Based Perspective**, International Journal of Human Resource Management. (5)(2), (301-326).