

The effects of globalization on human resource management and ways to confront it

Saad Guermeche Zohra¹, Ammari Samir², Raki Ahcene³, Boudjaada Lyes⁴

¹ University of 20 August 1955 Skikda (Algeria), za.saad.g@gmail.com

² University of 20 August 1955 Skikda (Algeria), s.ammari@univ-skikda.dz

³ University of 20 August 1955 Skikda (Algeria), raki.ahcene@yahoo.fr

⁴ University of 20 August 1955 Skikda (Algeria), l.boudjaada@univ-skikda.dz

Received: 02/2024, Published: 03/2024

ABSTRACT:

With the third millennium and its containing, political, economic, social variables the humanity entered in new era called the era of globalization, which carries with it the dimensions and variables of the same effects in all aspects of life, and the effects of globalization is not limited on the organizations, but rather extended to contribute to the restructuring of the human resources

The human resources as the backbone of any successful organization in achieving its objectives, this requires them to shift to a strategic approach in its work and adopt programs to training and development of human resources, and requires them to also review in the laws and regulations of legislation of human resources, and development of education training system and work to reduce of the skills gap, and to consider the development of human resources at the forefront of priorities, the reality of contemporary societies and impose strongly the importance of human resources as an essential element in the evolution of organizations and communities

Clear to us the importance of attention by this function in the organization so it was the duty of the human resources management to put different principles, and policies to organize the functional life of this element and how to deal with, and benefit from it as much as possible.

Key words: Globalization, Human resource management.

آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية وطرق مواجهتها

سعد قرمش زهرة¹، عماري سمير²، ركي أحسن³، بوجعادة إلياس⁴

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، za.saad.g@gmail.com

² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، s.ammari@univ-skikda.dz

³ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، raki.ahcene@yahoo.fr

⁴ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، l.boudjaada@univ-skikda.dz

ملخص:

مع الألفية الثالثة بما تحويه من متغيرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية دخلت البشرية عصرا جديدا يطلق عليه عصر العولمة الذي يحمل في طياته أبعادا و متغيرات ذات تأثيرات في كل مفاصل الحياة، كما أن آثار العولمة لم تقتصر على المنظمات فقط بل امتدت لتساهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية.

إن الموارد البشرية باعتبارها العصب الرئيسي لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، فإن هذا يتطلب منها التحول إلى النهج الإستراتيجي في أعمالها وتبني برامج تدريبية وتطويرية للموارد البشرية، كما يتطلب منها أيضا إعادة النظر أنظمة وقوانين تشريعات الموارد البشرية، وتطوير أنظمة التعليم و التدريب والعمل على الحد من فجوة المهارات

واعتبار تنمية وتطوير الموارد البشرية في مقدمة الأولويات، فواقع المجتمعات المعاصرة يفرض بقوة أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي في تطور المنظمات والمجتمعات.

ومنه تتضح لنا أهمية الاهتمام بهذه الوظيفة في المؤسسة، لذلك كان من الواجب على إدارة الموارد البشرية وضع مختلف المبادئ، والسياسات التي تنظم الحياة الوظيفية لهذا العنصر وكيفية التعامل معه، والاستفادة منه أكثر ما يمكن خاصة في ظل التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة.

الكلمات المفتاحية: العولمة، إدارة الموارد البشرية.

تمهيد

لاشك أن مصطلح العولمة هو مصطلح جديد و لم يظهر إلا في السنوات القليلة الماضية، لكنه في حقيقة الأمر أن العولمة هي ظاهرة قديمة النشأة فقد بدأت في أوروبا في مطلع القرن الثامن عشر، غير أنها تبلورت عمليا مع نهاية القرن العشرين، فهي حصيلة للتطور الذي حدث في وسائل الإنتاج وبالأخص التطور العلمي التقني الذي حدث في مجال الاتصالات والمعلومات وفي مجال الحواسيب والانترنت وغيرها، ولقد أثرت في جميع نواحي الحياة ومنها إدارة الموارد البشرية، ومنه تبرز الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

فيما تتمثل آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية؟ وكيف يمكن مواجهتها؟

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة، تم هيكلة هذه الدراسة على النحو التالي:

- ✓ أولا/ أساسيات حول العولمة؛
- ✓ ثانيا/ أسباب الاتجاه لعولمة الموارد البشرية؛
- ✓ ثالثا/ آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ رابعا / طرق مواجهة آثار العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ خامسا/ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

أولا/ أساسيات حول العولمة

تعد العولمة واحدة من التيارات الفكرية المعاصرة التي انطوت على مضامين ومفاهيم جديدة تهدف إلى توحيد العالم سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا...إلخ، وبذلك فهي ترقى لأن توصف بأنها تعبر عن واقع سياسي وإيديولوجي جديد يعمل على تحقيق أهدافه من خلال وسائل متباينة في مدى مشروعيتها و تأثيرها، ومدى قبولها من المعنيين بها، فهل المطلوب الانغماس في بحرهما أم الانكماش في وجهها؟

1- تعريف العولمة

يشير مصطلح العولمة *Globalisation* إلى زيادة الاندماج الاقتصادي على مستوى العالم، و ذلك نتيجة لتزايد نطاق عملية تحرير التجارة في السلع و الخدمات، و تحرير التدفقات لرؤوس الأموال بين الدول. كما قد

يشير مصطلح العولمة إلى سهولة انتقال عنصر العمل و المعرفة الفنية *KNOW-HOW* أو التكنولوجيا عبر الحدود الدولية.

كما تعرف على أنها " العملية التي من خلالها تصبح شعوب العالم متصلة ببعضها في كل أوجه حياتها، ثقافيا واقتصاديا وسياسيا وثقافيا وبيئيا "(1).

وهناك تعريف آخر للعولمة: أصبح أكثر المفاهيم شيوعا في التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي خلال السنوات الأخيرة، إذ أنه امتداد لمفهوم النظام العالمي الجديد بمعطياته وآلياته ومحدداته إضافة أن المفهوم ليس جديدا بالمعنى الذي يفهمه البعض فالعولمة لم تحدث فجأة، بل لها جذورها التاريخية ولها مقدماتها الموضوعية وخاصة تلك الأخيرة التي ظهرت مع بداية الربع الأخير من القرن العشرين وارتبطت بالثورة الصناعية الثالثة التي أبرز مظاهرها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي حولت العالم إلى قرية صغيرة كما يشاع حاليا، وبغض النظر عن الجدل حول مفهوم العولمة فإنه بالنسبة للعرب مرادف لمفهوم الأمركة بكل ما يحمله من معاني الحقد والكراهية والعنصرية التي تمارس ضد العرب إضافة إلى نهب أموالهم والسيطرة على أرضهم ومنابع خيراتهم وحريرتهم واستقلالهم السياسي والاقتصادي، ومحاولة القضاء على خصوصياتهم الثقافية من خلال دمجهم في نظام شرق أوسطي متناقض الأعراق والثقافات(2).

ومن مجمل التعاريف السابقة نصل إلى تعريف شامل للعولمة على أنها الوسيلة التي تجعل كل دول العالم عبارة عن قرية صغيرة وذلك من خلال الكثافة والسرعة في عملية انتشار المعلومات العلمية والتقنية.

2- التمييز بين مفهوم "العولمة" و"العالمية"

يتضح لنا أن مفهوم العالمية ينطوي على مضمون ايجابي يتمثل في سعي الشعوب ذاتها نحو التفاعل مع غيرها على المستوى العالمي وصولا إلى الأرضية المشتركة على مستوى البشرية ككل، و بحيث يتاح لكافة الحضارات و الثقافات أن تتفاعل و أن تتبادل التأثير و التأثر فيما بينها على نحو متكافئ؛ و ذلك على عكس العولمة التي تستهدف التأثير فقط دون التأثر _ أي أنها عملية في اتجاه واحد فقط ذات طبيعة إملائية _ في اطار السعي إلى فرض قيم و معايير و أنماط و نظم طرف معين على بقية الأطراف الأخرى التي ينتم موقفها عادة بالسلبية و عدم القدرة على التأثير(3).

3- نشأة العولمة

العولمة مصطلح جديد قديم، ففي عقد التسعينيات من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين اصطدم تيار العولمة بما جرى في العالم من تشوهات اقتصادية واجتماعية وأزمات مالية، وأثبتت أزمة دول النمرور الآسيوية خاصة أن الأزمة المالية التي مرت بها تعمل على استفحال الصعوبات الاقتصادية التي تعترض سبيل الاقتصاد، كما نستطيع القول أن أية حركة يقوم بها الإنسان هي نشاط عولمي بوصف ما، وبمقياس ما، ويمكن تقسيم العولمة إلى ثلاث مراحل متكاملة وهي:

أ- **مرحلة البداية** : بدأت مع ظهور مشروع مارشال 1946 و إنشاء منظمات اقتصادية مثل *FMI* و *bird*.
 ب- **مرحلة العولمة الإقليمية**: بدأت في بداية النصف من عقد الخمسينيات، و ذلك عن طريق إنشاء سوق أوروبية مشتركة ضمن معاهدة روما، ثم معاهدة ماستريخت التي وقعتها 15 دولة، و أخيرا الوحدة النقدية الأوروبية *EURO* واستفحلت و عمت أرجاء المعمورة: الأمريكيتين و آسيا و إفريقيا تحت عناوين مختلفة مثل المناطق الحرة، الاتحادات الجمركية. وبالرغم مما حققته من نتائج ايجابية إلا أنها عجزت عن تحقيق مناخ تنافسي نظيف.

ج- **مرحلة العولمة الكونية** : بدأت سنة 1985 بإعلان الرئيس السوفياتي عن البروستوريكا، ثم تحطيم جدار برلين سنة 1989 في نوفمبر، و انتهت بحرب الخليج الثانية 1991 و منها :

- تبوأ الولايات المتحدة الأمريكية مكان الصدارة في العالم؛

- وجود قطب واحد هو أمريكا " الأمركة؛

- وضع قوانين جديدة لتحويل العولمة من إطارها الإقليمي إلى الكوني .

من هذا الموجز يمكن القول أن نشأة العولمة يعود إلى الأربعينيات و ليس التسعينيات، و أن للولايات المتحدة الأمريكية اليد الأولى في إبراز هذا النظام، و أن العولمة لا تقتصر على الاقتصاد فحسب وإنما تتعدى إلى الثقافة والإعلام و التقاليد... الخ.

4- أهداف العولمة

إن هذا النظام يثير كثيرا من الجدل و هو بين مؤيد و معارض يرى في هذا النظام نوعا جديدا من الاستعمار.

المؤيدون: يرون أن العولمة تهدف إلى تحقيق:

- التوسع على مدى العالم في الإنتاج و إنشاء فرص للنمو الاقتصادي على المستوى العالمي؛

- فتح أبواب التنافس الحر و لا سيما في مجال التجارة؛

- نشر التقنية الحديثة و تسهيل الحصول على المعلومات العالمية الهامة من خلال الاستفادة من الثروة المعلوماتية الحديثة.

المعارضون: و يرون أن من سلبيات العولمة ما يلي:

- هيمنة الولايات المتحدة الأمريكية على اقتصاديات العالم؛

- التحكم في مركز القرارات السياسية وصناعاتها في دول العالم لخدمة المصالح الأمريكية، و هو ما يسمى بالأمن القومي الأمريكي؛

- زيادة الدول الغنية غنا و الفقيرة فقرا؛

- بروز نوع جديد من الاستعمار في القرن الواحد و العشرين أبشع لونا و أشد خطرا و أبلغ ضررا مما سبق من أنواع الاستعمار التي عرفها العالم⁽⁴⁾.

ثانيا / أسباب الاتجاه لعولمة الموارد البشرية

يتجه الاقتصاد العالمي الآن لكي يكون أكثر تفاعلا و أكثر عالمية، أي إلى إلغاء الحدود و الفواصل الدولية و الإقليمية أمام الاقتصاد و التسويق و الأعمال. و يمكن إرجاع الزيادة في حجم و طبيعة الأعمال الدولية إلى عدد من الأسباب منها (5):

- **زيادة ضغوط التكلفة:** في حجم الشركات الكبرى إلى الاستثمار في مشروعات جديدة في الأماكن حيث تتوفر العمالة والموارد منخفضة التكلفة.
 - **البحث عن أسواق جديدة:** حتى تتمكن المنظمات من النمو، وتكون قادرة على المنافسة بدرجة أكبر.
 - **السياسات الحكومية:** التي تشجع الاستثمار الأجنبي وزيادة التنمية المحلية.
 - **التنمية التكنولوجية:** حيث تتجه المنظمات المتعددة الجنسية إلى العولمة، للبحث عن أفضل التكنولوجيا، حيث لا توجد دولة واحدة فقط الآن تمتلك كل جوانب التكنولوجيا.
 - **تدفق أنظمة الاتصال و المعلومات على المستوى العالمي:** والتي تخلق على الأقل جزئيا المعرفة للطلب على السلع والخدمات على المستوى العالمي.
 - **زيادة اعتماد الدول على بعضها البعض في معاملاتها:** كنتيجة للتحالفات فيما بينها.
 - **تكامل الثقافات والقيم:** من خلال تأثر الاتصال عبر شبكات الكمبيوتر والأقمار الصناعية حيث أدى الاتجاه إلى العولمة إلى زيادة اتجاه منظمات الأعمال إلى الساحة الدولية.
- و يمكن أن نذكر بعض الأشكال التي تكون عليها الإدارة الدولية للموارد البشرية:
- **عمليات متعلقة بالشركات الأم (الأصلية) خارج الحدود الإقليمية:** حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم، ويمتد نشاطها في دول أجنبية متعددة و بالتالي تقوم إدارة الموارد البشرية بنقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج و تنمية سياسات وممارسات العمليات الأجنبية الخارجية.
 - **وكالات حكومية و منظمات لا تهدف إلى الربح (خيرية مثلا):** هناك أنماط تنظيمية أخرى تمثل منظمات دولية ترسل مئات الأفراد من المركز الرئيسي إلى عمليات خارجية عبر القارات وتُماثل أنشطتها للموارد البشرية الأنشطة المناظرة في المنظمات التجارية.
 - **عملية الشركات الأجنبية في البلد الأم:** و ينطبق هذا الشكل على مدير الموارد البشرية الذي يعمل في بلده، ويتضمن هذا العمل مع مجلس إدارة أجنبي وفي نفس الوقت مع الفلسفة والثقافة التنظيمية، والممارسات التي تختلف وقد تكون غير مألوفة له.
 - **توظيف مواطنين أجانب (حديثي الهجرة):** وفقا لهذا الشكل يعمل مدير الموارد البشرية في أنظمة محلية ويوظف مواطنين أجانب، أو الحاصلين حديثا على الجنسية الأمريكية لمقابلة احتياجات العمل. وتخلق كل

المواقف والأشكال السابقة لإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي بعض الاهتمامات في هذا المجال أو المضامين الخاصة بإدارة هذه الموارد. وبهذا قد وضحنا أسباب الاتجاه لعولمة الموارد البشرية والتي يجب أن تتوافر فيهم بعض الخصائص التي تزيد من قدرتهم على التفاعل، والتعامل بمرونة وفاعلية مع أفراد ذوي ثقافات مختلفة، والقدرة على تنمية ممارسات وسياسات لإدارة الموارد البشرية تتوافق مع بيئة وظروف العمل المختلفة والتي يعمل فيها هؤلاء الأفراد.

ثالثاً/ آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية

بدأت تظهر مع انتشار استخدام شبكات الاتصالات الدولية والانترنت وتكنولوجيا المعلومات بعض الانعكاسات على إدارة الموارد البشرية منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي .

1- الآثار الايجابية

-العولمة ستوفر فرصاً جديدة للعنصر البشري، حيث إن زيادة معدلات التجارة العالمية واستخدام التكنولوجيا المتقدمة وزيادة الاستثمار والتوسع بوسائل الاتصال عبر شبكة الاتصالات العالمية الانترنت، وعولمة وسائل الإعلام ستؤدي إلى زيادة في النمو الاقتصادي وبالتالي في الفرص المتاحة أمام الموارد البشرية لمجتمعات العالم؛

كما أن عولمة التكنولوجيا والأفكار سيؤدي إلى زيادة العلاقات المتداخلة بين الموارد البشرية عبر مجتمعات العالم مما سيعمق حالة التقارب في القيم والثقافات والاتجاهات لهذه المجتمعات؛

- فتح الأسواق الوطنية أمام حركة وتدفق رأس المال والخدمات وقوة العمل؛

-أن الاتجاهات السريعة للعولمة بكل ما تحتويه من تطور تكنولوجي و اقتصادي سوف ينعكس ايجابياً على الجميع وعليه فإن الموارد البشرية و قوة العمل تحديداً ستشهد فرصاً جديدة عبر الأسواق العالمية مما سيؤدي بالضرورة إلى زيادة مستوى دخل هؤلاء الأفراد وزيادة مستوى رفاهيتهم، يروج البعض أن الشعار الذي تسعى لتحقيقه العولمة هو أن الرفاهية لأي مجتمع هي رفاهية سكانه وان هدف أي تقدم وتطور يجب أن يقترن بتوفير بيئة صحية و سليمة لأفراد؛

-أن سوق العمل ستشهد اتجاهاً متزايداً للطلب على قوة العمل من ذوي المهارات عالية المستوى والمتعددة في آن واحد، أي التركيز على استخدام النخبة التي تتمتع بمؤهلات و مستويات تدريب عالٍ لتتلاءم مع الوظائف في ظل العولمة؛

- تغيير المحتوى الوظيفي ليشمل تكنولوجيا المعلومات والانترنت والاتصالات وتزايد استخدام الحاسبات الالكترونية والبرمجيات والشبكات و قاعدة البيانات ونظم معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية.

2- الآثار السلبية

- زيادة المنافسة في أسواق العمل المحلية والدولية ؛
- تباين الأجور وفق مستوى مهارات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛
- ظهور البطالة المقنعة بين العمالة العادية وفاقدة الخبرة والتكنولوجيا في المعلومات والاتصالات؛
- توجد تفرقة عنصرية في إدارة الموارد البشرية بسبب الجنس والدين واللون والعقيدة والاتجاه السياسي وغيرها، كما توجد تفرقة عنصرية بسبب الجنسية داخل وخارج الدولة الواحدة ويظهر ذلك في الاختيار والتعيين ومستوى الأجور والترقية واختيار الوظيفة، والمزايا العينية المضافة للأجر كالسكن والانتقالات والتأمين وغيرها، ولعل أكبر مثال للتفرقة والتمييز العنصري في التوظيف الآن ما يحدث في أمريكا وأوروبا حيث تدعو دول أوروبا الآن إلى إعادة عودة الأتراك والمغاربة إلى بلدانهم بعد بقائهم في أوروبا ما يزيد عن 20 عاماً في وظائف مختلفة، كما أن تحديد الأجور في الدول العربية وغيرها يتم على أساس الجنسيات مع إضعاف العملة المحلية وتعظيم قيمة العملات الأجنبية؛
- تقوم الدول المتقدمة صناعياً في أمريكا وكندا وأستراليا بتشجيع هجرة الكفاءات من الدول النامية إليها مما يعوق برامج الإنماء الاقتصادي والاجتماعي في تلك الدول كما يتم أيضاً خطف المتعلمين من الشركات إلى غيرها من الشركات الأجنبية وفروعها مثل:
- تشجيع خبراء تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للهجرة من الدول النامية؛
- تشجيع الأطباء والمهندسين العرب للهجرة من الدول النامية إلى الدول الصناعية؛
- إرساء العمالة الأجنبية ذات المهارة العادية للعمل في الدول النامية؛
- لقد أصبح التلاعب بالموارد البشري لأغراض سياسية بين الدول أحد المحددات والمخاطر المؤثرة على إدارة الموارد البشرية حالياً وفي المستقبل؛
- تعميق حالة التبعية للبلدان المتقدمة والكبيرة والقوية والذي انعكس سلباً على مجمل السياسات والتطبيقات المستخدمة في المنظمات العاملة في هذه البلدان ومنها سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية⁽⁶⁾.
- فقدان معظم الدول لأهميتها الإستراتيجية نتيجة سيطرة وسيادة القطب الأوحده عالمياً الذي عمل على فرض هيمنته السياسية والإقتصادية والثقافية على الدول الفقيرة والضعيفة والصغيرة مما انعكس سلباً على استراتيجيات منظمات الأعمال العاملة فيها؛
- فقدان ظاهرة الإستقلال الإقتصادي لأغلب الدول، الأمر الذي أدى إلى تعريض عملية التنمية المختلفة في هذه الدول إلى الإختلال مما انعكس سلباً على سياسات وتطبيقات أغلب المنظمات العاملة فيها وبشكل خاص سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية؛
- هروب رؤوس الأموال المختلفة وبشكل خاص رؤوس الأموال البشرية وبشكل أكثر خصوصية رأس المال البشري المتميز والمتخصص منها والذي يطلق عليه رأس المال الفكري إلى الخارج كنتيجة للمتغيرات المختلفة التي حدثت في بلدانها مما أدى بها إلى الهجرة إلى الخارج، أو من خلال عمليات الإستقطاب التي تمارسها

الدول المتقدمة بغرض جذب الموارد البشرية المتميزة الموجودة في الدول النامية من خلال مجموعات مختلفة من الأساليب و الطرق التي يمكن إستخدامها لتحقيق هذا الهدف؛

- إختلاف وصعوبة أنشطة الموارد البشرية وذلك لكثرة التغيرات التي أحدثتها العولمة والتي انعكست سلبا على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية التي لم تعد ملائمة للواقع الجديد الذي أفرزته هذه الظاهرة ؛

- تحطيم القدرات الجيدة للموارد البشرية وخاصة المتميزة منها والموجودة في الدول النامية التي تعمل على بناء دولها وإحداث التقدم في مختلف المجالات ؛

- خلق مجموعة كبيرة من التحديات أما منظمات الأعمال التي لم تستطع مواجهتها لوحدها مما يؤدي إلى فشلها أو انتهائها مثلا (التحدي التكنولوجي - تحدي التغير - تحدي المنافسة - تحدي الجودة والنوعية - تحدي تطوير رأس المال البشري - التحدي الاجتماعي وغيرها).

رابعا / طرق مواجهة آثار العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية

هناك مسألة في غاية الأهمية وهي كيف نواجه العولمة وآثارها في مواردنا البشرية حيث هناك اتجاهات رافضة بالكامل لفكرة العولمة وتحاول هذه الاتجاهات أن تبرر موقفها الرافض على اعتبار أن العولمة أداة بيد أمريكا والدول الصناعية هدفها الأساسي خنق المجتمعات الفقيرة وتدميرها، أما الاتجاه الثاني فهو يقبل العولمة من دون تحفظات باعتبارها لغة القرن الحادي والعشرين وهذا الاتجاه يتجاهل السلبيات الخطيرة والتأثيرات الواضحة ويركز على الإيجابيات فقط .

وهناك اتجاه ثالث نقدي يحاول فهم القوانين الحاكمة للعولمة ووضع المعالجات التي من شأنها تقليل الآثار السلبية للعولمة؛

وتأسيسا على ما تقدم نعتقد أن أهم الإجراءات التي فرضت على منظمات الأعمال من أجل إجراء المزيد من التغييرات في مجال إدارة الموارد البشرية لمواجهة العولمة وتأثيراتها تتمثل في (7):

1- أن تتحول إدارة الموارد البشرية في تركيزها التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع

إن العولمة قد أفرزت مجموعة من الظواهر التي أثرت بالمنظمة حاليا ومستقبلا ولذلك لم يعد المنظور التقليدي في سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية صالحا للتعامل مع هذه المتغيرات بل يجب أن تتعامل مع المستقبل من خلال منظور استراتيجي الذي يعمل على استقراء المستقبل من خلال عمليات تحليل لبيئات المنظمات الداخلية لغرض التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة فيها والبيئات الخارجية للمنظمة لغرض التعرف على الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات الموجودة أمامها وهذا ما يطلق عليه إدارة المتوقع والذي يتطلب من منظمات الأعمال أن تتخلى عن دورها الواضح إلى دور أكثر غموضاً وأكثر تعقيداً وأكثر تداخلاً مع بقية القطاعات الأخرى، الأمر الذي يتطلب أن تكون في إدارة الموارد البشرية كوادرات تتميز بمجموعة من المواصفات التي تجعلها قادرة على التعامل مع هذا المستقبل وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تعمل بأسلوب التكامل

وليس التعاون وأن تكون مهياً للتعلم من الآخرين قبل تعليمهم وهذا يتطلب إجراء تغييرات واسعة في سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية العالمية الجديدة.

2- أن تتحول إدارة الموارد البشرية من المنظور الجزئي التفصيلي إلى الصورة القائمة على التفكير والإستراتيجية

إن انغماس إدارة الموارد البشرية في تفاصيل العمل الجزئية لم تعد مناسبة لإدارة الموارد البشرية في ظل المستجدات والتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال وقطاعاتها المختلفة ومواردها البشرية العاملة فيها حيث يجب أن تكون الصورة الجديدة لإدارة الموارد البشرية مستمدة من :

أ- الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة ومناخها التنظيمي وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة ؛

ب- التركيز على الجودة والنوعية في مجال إدارة الموارد البشرية بدلاً من الاعتماد على الشكل والكمية فقط الذي لم يعد يتلاءم وطبيعة التوجهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية ؛

ج- التركيز على الأداء والإنجازات والنجاحات التي تساهم في تحقيق الأهداف بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية التي لم تعد تخدم سياسة المنظمة ؛

د- تمتع الموارد البشرية العاملة في المنظمة بمستوى عالي من المعرفة وخاصة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها المختلفة وإجادتها لأساليب الاتصال السلوكي والإنساني الفعال الذي يساهم في خلق مستويات أداء مميزة للموارد البشرية ؛

هـ- الوضوح التام في الأهداف والاتجاهات والقيم والوظيفية المختلفة والتي يجب أن تكون واضحة ومعروفة من قبل الجميع وأن تشكل هدف شخصي للموارد البشرية تساهم في تحقيقها من خلال الهدف العام للمنظمة (الإدارة بالأهداف)؛

و- التركيز على رسالة إدارة الموارد البشرية العاملة في المنظمة والمساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة منظمة الأعمال للتعامل مع التطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف واستقراء الأحداث المختلفة والتخطيط لها بشكل علمي مدروس؛

3- الاندماج والتكامل بين خطط الموارد البشرية المتخصصة وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة

إن عملية التخطيط الإستراتيجية للمنظمة يشكل الإطار العام لعمل مختلف الإدارات الموجودة في المنظمة والاشتراك بشكل جماعي في صياغة الخطط الإستراتيجية للمنظمة والابتعاد عن التخطيط الفردي لكل نشاط، ولكون المورد البشري يشكل جوهر عمل جميع الإدارات الأخرى في منظمة الأعمال لذلك يجب أن تأخذ عملية التخطيط الاستراتيجي تحديد المتطلبات للموارد البشرية في ضوء الطلب والعرض الحالي والمستقبلي وأن تكون حركة إدارة الموارد البشرية هي جزء مهم من حركة المنظمة العامة ولذلك يتطلب أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال عند وضع خطتها أن تبحث في جميع الفرص المتاحة أمامها بالشكل الذي يمكنها من الإيفاء بمتطلبات جميع

إدارات المنظمة المختلفة وبذلك تحقق الاندماج والتكامل بين خطط الموارد البشرية المتخصصة وخطط الإدارات المختلفة في المنظمة والتي تشكل جميعاً في إطارها العام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .

4- أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي للمنظمة .

يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي للمنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنظمة هذه العلاقات القائمة على الفاعلية العالية للاتصال، وأن يتم التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي وذلك من خلال استخدام خطط ومسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة وحسن استخدام الاتجاهات الشخصية والوظيفية للموارد البشرية في مجال عملها.

5- أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على المساعدة في إدارة التغيير .

إن عملية التغيير التي يجب أن تجربها إدارة الموارد البشرية لمواجهة ظاهرة العولمة وتأثيراتها أن تجعل إدارة الموارد البشرية نفسها قادرة على المساعدة في إدارة عملية التغيير من خلال:

أ- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تهيئة العاملين فيها لعملية التغيير وأن تعمل إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظيفة التدريب على تدريب العاملين وتهيئتهم لتقبل التغيير المطلوب إجراؤه كنتيجة طبيعية ومتوقعة لجملة المتغيرات الموجودة؛

ب- أن تعمل إدارة الموارد البشرية ومن خلال إدارة التدريب على جعل الموارد البشرية العاملة في منظمات الأعمال أن تمتلك مهارات إدارة التغيير وأن تعرف كيفية التعامل مع التغيير المطلوب وأن تعمل على تدريب مدراء الإدارات المختلفة ورؤساء وأعضاء فرق العمل الموجودة في المنظمة على إدارة التغيير؛

ج- أن تعمل إدارة الموارد البشرية بتقديم تصورات إستراتيجية للتغييرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى وبما يؤدي إلى خلق وبناء تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة ومشاركة الجميع في النجاح الذي ينتج عن التغييرات الإيجابية التي تحدث في منظمات الأعمال؛

د- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على التأكد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من خلال منظور مؤسسي مؤثر مع التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة والإستناد إلى أساليب جديدة وحديثة بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية في المنظمة.

6- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على دعم التوجه نحو التعليم والتطوير الذاتي

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالعمل لأجل دعم التوجه نحو التعليم والتطوير الذاتي لمواردها البشرية والذي يمكن أن تحققه من خلال:

أ- تدريب الموارد البشرية العاملة في منظمات الأعمال على اكتساب المهارات السلوكية الجديدة التي تساهم في إجراء التغيير المطلوب في المنظمة ؛

ب- تدريب الموارد البشرية العاملة في منظمات الأعمال على تعلم مهارات التطوير الذاتي التي تساهم في رفع إمكانيات وقدرات ومهارات الموارد البشرية ؛

ج- تدريب الموارد البشرية العاملة في منظمات الأعمال على امتلاك المهارات الخاصة بكيفية وضع الأهداف الذكية وكيفية التعامل معها ؛

د- تدريب الموارد البشرية العاملة في منظمات الأعمال على امتلاك المهارات الإبداعية المرتبطة في تحليل المشكلات وإيجاد الحلول الناجحة لها ؛

هـ- تدريب الموارد البشرية العاملة في منظمات الأعمال على كيفية العمل في مجموعات وفرق العمل ؛

و- تدريب الموارد البشرية العاملة في منظمات الأعمال على استخدام نظم العمل المختلفة التي تعتمد على جمع أكبر قدر من المعلومات التي تساهم في وضع الخطط والبرامج وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف .

7- أن تعمل منظمة الأعمال تعلم قيم الأداء المؤسسي

يجب على منظمة الأعمال أن تعمل على تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة الجيدة وذلك من خلال:

أ- المعرفة الجيدة بمفاهيم برامج وقياس تطوير الأداء المؤسسي والخدمة المتميزة وإدارة التغيير الشامل؛

ب- التركيز على الموارد البشرية على التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلاً من أساليب التحكم والتدبير المركزي وتشجيع مركزية العمليات والإجراءات واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛

ج- التركيز على الموارد البشرية على تعليم اللغات الأجنبية وإدارة الثقافات وخصوصاً في المنظمات الدولية متعددة الجنسيات؛

د- التركيز على الموارد البشرية في استخدام مفهوم القدرات الأدائية بدلاً من المهام الوظيفية كمدخل للتدريب والتنمية الإدارية.

8- أن تعمل إدارة الموارد البشرية بالتركيز على دورها كوسيط رئيسي في إحداث التغيير

يجب أن تعمل إدارة البشرية في منظمات الأعمال على التركيز على دورها كوسيط رئيسي في أحداث التغيير في منظمة الأعمال وأن تلعب دورًا استشاريًا وأنها إدارة خدمية لديها مجموعة من الخدمات الواضحة والمحددة والمرتبطة في عمل المنظمة وأن عليها تسويق هذه الخدمات لمن يحتاج إليها من العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ومواقعهم.

خامسا/ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

من بين التحديات التي فرضت على إدارة الموارد البشرية ما يلي (8):

1- إعادة هيكلة الإدارة

غالبًا ما يكون هدف إعادة هيكلة الإدارة، اختصار المد التسلسلي الإداري، و ذلك بتقليص عدد الوظائف في مستوى معين، وإعادة توزيعها أو ضمها إلى المستويات الإدارية الباقية، أو بإلغاء بعض الوظائف (و ربما زيادة) في مستويات معينة، وإعادة توزيع الموارد البشرية على الوظائف التركيبية، سواء المستبدلة منها أو المستخدمة .

من الطبيعي أن تحدث إعادة هيكلة إدارة المؤسسة تحدياتٍ جسامٍ على الموارد البشرية، سواء ما يتعلق منها بالضجة التي تتأثر في مختلف المستويات الإدارية، أو بالخوف الذي ينتاب الأفراد، إذ قد يتساءل العديد منهم عن مصيرهم الوظيفي، أو عن الدور الذي سيعطى لهم بعد إبطار الهيكل الجديدة النور. فالموارد البشرية تواجه عدة تغيرات و تحديات أبرزها:

- خسارة في الوظائف أو المنافع المعطاة للأفراد؛

- استبدال في الوظائف؛

- نقل الموظفين جغرافيا من مكان لآخر؛

- عدم الاستقرار الوظيفي؛

- تغير المناصب و مواقع النفوذ والسلطة؛

- تغير في الوجوه بما في ذلك الرؤساء؛

- تغير في الثقافة المؤسسية مع مجيء قيادة جديدة؛

- تغير في التكنولوجيا المتبعة أو المستخدمة أو المراد استخدامها.

2-المسؤولية الاجتماعية المؤسسية

ليس من مسؤولية المدراء فقط، على اختلاف مستوياتهم، بما فيهم مدراء الموارد البشرية، أن يحققوا أهداف المؤسسات مادية كانت أو خدمية، بل من واجبهم أيضا أن يكونوا مسؤولين قانونيا و أخلاقيا و سلوكيا، تجاه المجتمعات التي تنشط فيها المؤسسات التي يعملون بها. إذ يقع على عاتقهم

و عاتق المؤسسات توفير لهذه المجتمعات شتى المنافع الاجتماعية، إلى جانب المنافع الاقتصادية الكلاسيكية التي يسعون دائما وبلا توقف وراءها.

فإدارة الموارد البشرية التي وجدت لتؤدي وظائف عملاتية عدة، هي مسؤولة بدورها عن البحث عن مصادر المنافع الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة . إذ أن بناء دولة القانون والمؤسسات لا دولة الأشخاص مرغوبة جدا لجمهور المتعاملين مع المؤسسات، و أن أجمل ما فيها ابتعاد الناس عن هدر أموالهم و كرامتهم وأوقاتهم في سبيل كسب عطف وود الأشخاص النافذين الذين نصبو أنفسهم قادة ومدراء في دولة لا مؤسسات.

3- التنافس العالمي

لم تعد المؤسسات الكبيرة و المتوسطة الحجم تتنافس داخليا بل دخلت حلبة التنافس العالمي أحد ابرز الرساميل المستخدمة في التنافس العالمي الرأسمال البشري. فالدول التي تتوافر فيها الموارد العاملة الماهرة، و ذات الأسعار الاستخدامية غير المرتفعة، هي الأكثر قدرة على تصديرها إلى كافة أرجاء العالم لتستفيد منها المؤسسات العالمية باستخدامها في مصانعها ومعالمها و إدارتها و شبكة علاقاتها.

4- تنوع الموارد البشرية العاملة

من بين التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية أيضا، ما يتعلق بالتنوع البشري الحاصل في المؤسسات، لعل **العنصر الأول** البارز في الدلالة على التنوع، هو دخول المرأة إلى سوق العمل، و استمرار زيادة إعداد النساء اللواتي يعملن أو سوف يعملن، للأسف تشير الإحصائيات الصادرة عن البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة و دول أوروبا بأن المرأة مازالت تمثل نسبة ضئيلة جدا من مجموع عدد الإداريين القياديين. أما في البلدان الشرق أوسطية، فالتحديات حول دخول النساء مراكز إدارية هي اكبر بكثير، إلا أن نسبة حصولهن على فرص عمل في مناصب إدارية قيادية بقيت ضئيلة .

أما **العنصر الثاني** الذي يدل على تنوع الموارد البشرية هو اختلاف توزيع فئات العاملين والعاملات و**عنصر ثالث** هو الاختلاف في أعراق الأفراد العاملة وأحيانا في جنسياتهم ومصادرهم. ويوجد أيضا عناصر رئيسية أخرى تعبر عن تنوع الموارد البشرية العاملة من بين هذه العناصر المتعلقة بالقوى العاملة ذات القدرات الجسدية و العقلية غير العادية، و منها تلك التي تختص بتنوع معتقدات وديانات القوى العاملة. أضف إلى ذلك أن بعض العناصر الثانوية كوضع الأفراد العائلي و ثقافتهم و ثقافة ذويهم و انتمائهم الجغرافي و غير ذلك تستدعي من إدارات المؤسسات التنبه لها في إقرار سياستها وإستراتيجيتها، بما ينسجم وشروط هذه العناصر الأساسية والثانوية .

5- تغير توقعات الموارد البشرية

من ابرز سمات التطور الثقافي التكنولوجي الذي شهدته السنوات الأخيرة هو ميول الأعداد الكبيرة من القوى العاملة إلى تحصيل العلم والثقافة بحيث أصبحنا نجد في بعض البلدان ما يقارب ربع هذه القوى العاملة أنهيت أو في طور إنهاء المرحلة الثانوية و من المتوقع أن يزداد هذا العدد خلال السنوات القادمة. إذا نحن أمام جيل جديد من الأفراد يختلف تماما عن سلفه من الأجيال و يتوقع أن يجد نفسه مشاركا في مختلف القرارات التي تتخذ على كافة مستويات المؤسسات الإدارية.

الخاتمة

أصبحت المنافسة العالمية الآن ذات أبعاد جديدة لم تكن موجودة في القرن العشرين منافسة المعرفة والتقدم التكنولوجي الذي يخفض من التكاليف والأسعار ويستهدف الإنتاج كبير الحجم والأسواق الكبيرة والجودة الفائقة ولا يتحقق ذلك كله إلا عن طريق الموارد البشرية الماهرة.

لا زالت الدول العربية تعتبر أن التقدم الاقتصادي هو تقدم البترول والمعادن والمواد الخام الأرض وتعتطي الحكومات العربية والشركات (حتى الآن) الاهتمام اللازم بسياسات إدارة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف النمو والاستقرار والتوسع والانتشار إذ من الضروري تعلم ثقافات أخرى وأسواق عمل أخرى لتحقيق النجاح في وظائف المستقبل خارج الوطن (أوداخل الوطن) في الشركات متعددة الجنسيات والأجنبية عامة وتشجيع روح المبادرة والابتكار لدى المورد البشري، كسلاح أساسي وفعال لمواجهة التحديات الاقتصادية التي تواجهها عالمنا اليوم.

قائمة الهوامش

- (1) - جورج لودج، إدارة العولمة، نشر المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة، مصر، 1999، ص12.
- (2) - محمد علي حوات، العرب والعولمة، شجون الحاضر وغموض المستقبل، مكتبة مدبولي، 2002، ص ص 19-20.
- (3) - ممدوح محمود منصور، العولمة، دراسة في المفهوم و الظاهرة والأبعاد، دار الجامعة الجديدة للنشر الأزاريطة، الإسكندرية، 2003مصر، ص 13.
- (4) - خبابة عبد الله، أساسيات اقتصاد المالية العامة، مطبعة قرابط برج الغدير، برج بوعريش، الجزائر، ص ص 49-50.
- (5) - راوية حسن، مدخل إستراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 368-371.
- (6) - النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 199-202.

(7) - النداوي عبد العزيز بدر، **عولمة إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، الأردن، ص ص 212-218.

(8) - حسن إبراهيم بلوط: **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار النهضة، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص ص 51-61.