

## البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

د.محمود سمايلي

المركز الجامعي ميلة؛الجزائر

[smailimahmoud@yahoo.fr](mailto:smailimahmoud@yahoo.fr)

د. سعيدة بن عمارة

جامعة سطيف 02؛الجزائر

[benamarasaida1@gmail.com](mailto:benamarasaida1@gmail.com)

Received: July 2017

Accepted: August 2017

Published: September 2017

### الملخص

إن البعد الاستراتيجي لموضوع تنمية وإدارة الموارد البشرية لم تعد تحكمه ظروف مؤسسة بذاتها أو مجتمع بعينه، أصبح هذا الموضوع ذو بعد عالمي. فلقد أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة سياساتها المتعلقة بالقوى العاملة والنظر إلى هذه القوى باعتبارها عاملاً تنافسياً رئيسياً تسعى المؤسسات لجعله ميزة تنافسية تكتسح من خلاله الأسواق العالمية وهو ما يستدعي حتماً كفاءة و قدرات العاملين بالمؤسسات وعليه فإن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز البعد الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات ولتأثيرات الفكرية و الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية للعولمة... الخ .

الكلمات المفتاحية:

العولمة ، إدارة الموارد البشرية، المورد البشري، التطور الاستراتيجي ، التطور المعرفي.

رموز JEL: O1, O19, O32

### abstract

The strategic dimension of human resource development and management is more governed by none of the conditions of an autonomous institution or a particular community, but it has become a global dimension. He dictated the conditions of globalization to all societies, without exception, the need to re-examine his policies on labor force and the perception of these forces as principal factor of competitiveness that seek to make it a competitive advantage Sweeping the world markets. Therefore the objective of this study is to highlight the strategic dimension of human resources management functions under the challenges and the effects of intellectual, cultural, social, and economic and Organization of the globalization.

### key words:

Globalization; Human resource management; Human ressource; Strategic development; Cognitive development.

(JEL) Classification: : O1, O19, O32

مقدمة:

إن البعد الاستراتيجي لموضوع تنمية وإدارة الموارد البشرية لم تعد تحكمه ظروف مؤسسة بذاتها أو مجتمع بعينه، بل أصبح الموضوع ذو بعد عالمي. فلقد أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها بالقوى العاملة والنظرة إلى هذه القوى باعتبارها عاملاً تنافسياً رئيسياً تسعى المؤسسات لجعله ميزة تنافسية تكتسح من خلاله الأسواق العالمية.

لذا فإن القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل العولمة تتمثل في قدرتها العلمية والعملية و برأسمالها البشري والفكري ، وهذا يستوجب تحول هذه المؤسسات عن نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية هي محل الصدارة و فالتأثيرات الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية للعولمة...الخ تستدعي الحاجة إلى رفع كفاءة و قدرات العاملين بالمؤسسات لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالمياً و الحد من التهديدات التي تواجه عمالها والتكيف مع التصورات التكنولوجية المتلاحقة ، وعليه فإن تبني استراتيجيات ذات بعد عالمي في مجال إدارة و تنمية الموارد البشرية في مؤسساتنا تحديات العولمة أصبح أمر ضروريا وواقع فرضته التطورات و المستجدات المعاصرة

إشكالية الدراسة: سنحاول الإجابة من خلال هذا البحث على الإشكالية التالية

ما هو البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

و للإجابة على ذلك نطرح التساؤلات التالية

- ما هي العوامل المؤثرة في تغير وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

- كيف تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل تحديات العولمة

- ما هي أهم الصعوبات و المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

فرضيات الدراسة:

- تأثرت وظائف إدارة الموارد البشرية بعدة عوامل أدت إلى تغيرها و ذلك بسبب الأسلوب الجديد الذي فرضها العولمة في إدارة المؤسسات.

- تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية تطورا استراتيجيا في مضمونها و كيفية أدائها.

- تعتبر القيود و الضغوط الثقافية و النوع في الممارسات و العمليات الإدارية من أهم الصعوبات و المشاكل التي تواجهها الموارد البشرية في ظل العولمة

منهج الدراسة:

اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي ، وذلك بطرح بعض المعطيات والإحصائيات، التي تصف وتحدد التطور الاستراتيجي

الموارد البشرية، و أهم العوامل المؤثرة فيها، و الصعوبات و المشاكل التي تواجهها.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى تحليل البعد الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية في ظل ما فرضته العولمة من تحديات.

خطة البحث

لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث من خلال التطرق إلى النقاط التالية

أولاً: مفهوم العولمة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تغير وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

ثالثاً: التطور الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

رابعاً: الصعوبات و المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

خامساً: الحلول المقترحة.

أولاً: مفهوم العولمة :

لقد أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، و قد أصبح يقينا لدى الجميع بأن العولمة في جوهرها مفعمة و تفاعلات النظام الرأسمالي القديم و أنها ليست جديدة بل هي امتداد لأنظمة و مشاريع عالمية سابقة عليها ، و قد تشكلت هذا المشروع على امتداد زمني طويل حدث خلاله عدة جولات للتفاوض العالمي في توازن القوى و الاعتماد المتبادل، إن ممارسات العولمة ليست وليدة العقود القليلة الماضية وإنما هي قديمة من خلال محاولة العديد من الدول الإمبريالية انتصرت في الحروب فرض ثقافتها ولغتها وتطور اقتصادها عن طريق الاستعمار المباشر، وهذا ما يعطي البعد التاريخي لظاهرة العولمة إلى أن امتد هذا الصراع بين المعسكرين الرأسمالي و الاشتراكي ، و بانتصار المعسكر الرأسمالي تجلت معالم النظام الجديد بإطلاق التصريحات و العمل على فرض النموذج الرأسمالي على باقي الدول الأخرى في شتى المجالات حتى لو تحتم باستعمال قوة السلاح و شن الحروب، و هذا ما تجسد فعلا خلال عقد التسعينات و إعلان الرئيس الأمريكي السابق جورج غداة حرب الخليج الثانية ارتسام نظام دولي جديد<sup>ii</sup> . ليتحول هذا الصراع بين دول المعسكر الرأسمالي ذاتها من أجل فرض سياساتها المؤدية إلى السيطرة الاقتصادية وتبلور هذا الصراع بين الولايات المتحدة والكتل الاقتصادية الرأسمالية الأوروبي ( بشكل إنفرادي، وهذا ما أدى إلى صبغ هذا المصطلح بالصبغة الأمريكية " و هو الذي أدى إلى إطلاق تسمية على هذا المصطلح.

لقد حاول العديد من المفكرين و الباحثين التعامل مع العولمة كمصطلح و كظاهرة تجتاح العالم مع نهاية القرن العشرين بالرغم الاختلاف الواقع بينهم، فمنهم من ذهب في تحديده لماهية مفهوم العولمة بالتركيز على الآثار السلبية أو المضعفات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية للعولمة، والتي بات العالم بأسره يعاني من ويلاتهما بما في ذلك دول العالم المتقدمة، والتي ما ينسب لها منشأ العولمة فأصحاب هذا المذهب يمثلون الفريق المعارض أو النابذ للعولمة. و في الجهة المقابلة هناك من بعض الإيجابيات التي تتضمنها ظاهرة العولمة والتي من أبرزها الانفتاح على العالم والتبادل الثقافي والاقتصادي التجاري، مبادئ الديمقراطية بالمنظور الغربي القائمة على التعددية الحزبية حرية التعبير، وتأكيد قيم احترام الإنسان وتقدير آدميته وحقه الحياة الكريمة. في مقابل هذين الاتجاهين هناك اتجاه ثالث يقف موقفا متحفظا من التغيرات العالمية الجديدة من خلال تجنب العولمة، والتي منها مثلا انتشار الجريمة المنظمة والجرائم الحديثة والفساد الإداري وجرائم المخدرات والعنف والإرهاب

الخلقي، انحسار دور الدولة القومية و أزمة المديونية للعديد من المجتمعات النامية، وارتفاع معدلات الهجرة وازدياد عدد من تحت خط الفقر... الخ<sup>iii</sup>، و قد عكست هذه الاتجاهات آراء المفكرين ذاتهم فقد اعتبرها ماهر الدين الأسد كالحداثة فهي العصر و سمته، و إن الوقوف في وجهها أو محاولة تجنبها أو العزلة منها هو خروج على العصر و تخلف وراءه وعلينا أن إلى دراسة عناصر هذه العولمة و فهم مكوناتها و التنبيه لاتجاهاتها<sup>iv</sup>.

أما ساندرتا تيلور فتعتبر العولمة بمثابة "الفكرة الأساسية التي يحاول بها واضعو النظريات الاجتماعية أن يفهموا و يفسروا كيفية انتقال المجتمع الإنساني إلى الألفية الثالثة"<sup>v</sup>.

أما محسن الخضير فيقول أن العولمة مفهوم يعبر عن "حالة من تجاوز الحدود الراهنة للدول إلى آفاق أوسع وأرحب تشمل بأسره، أي بمعنى أن العولمة تمثل الانفتاح على العالم والتأثير الثقافي المتبادل بين أقطاره المختلفة"<sup>vi</sup> انطلاقا مما سبق يمكننا وصف العولمة كمجموعة من العمليات التي تحدث علاقات ممتدة بين العالم و المجالات الاقتصادية و السياسية بحيث يتم ممارسة الأنشطة المرتبطة بها من بعد، إن الملاحظ على مفهوم العولمة يكتسي غموضا و عدم إجماع لم يتشكل في جميع جوانبه و ما يزال في حالة تشكل حتى اليوم، و ما الصراعات الاقتصادية و الثقافية الملاحظة التي تحاول هذا المفهوم إلا دليل على ذلك و هذا ما يفسر محاولة العديد من المفكرين الربط بين بعض المفاهيم المشابهة لمفهوم العولمة **Universalism**، و الدولية **Internationalism**، و الكوكبية **Globalism**، و في هذا الصدد حاول المغربي عابد الجابري إبراز هذا الاختلاف في قوله "بأن العولمة هي بالدرجة الأولى دعوة إلى تبني نموذج معين، عاكسة مظهرا أساسيا من مظاهر التطور الحضاري الذي يشهده العصر الحالي، كما أنه تعبير مباشرة عن إرادة الهيمنة الأمريكية على و أمرته، إنها إقصاء لكل ما هو خصوصي و بالتالي فرض لإرادة الهيمنة. أما العالمية فهي الطموح نحو الارتقاء بالخصوصية المستوى العالمي، و هذا الطموح مشروعا لكونه يدعو إلى الانفتاح على الآخر و الرغبة في الأخذ و العطاء<sup>vii</sup>.

و من هنا يمكن اعتبار أن الجانب الاقتصادي هو جوهر العولمة في صورتها الراهنة و منبع كل صفاتها الأخرى غير الاقتصادية، فالعولمة بهذا الشكل تعتبر ظاهرة شاملة و ذات بعد عالمي تهتم بالجوانب الثقافية و الاجتماعية بقدر ما يخدم مصالحها و يدعم توسع اقتصاد سوقها في إطار مفهوم بالليبرالية الجديدة<sup>viii</sup>.

إذن نظريا فالعولمة هي إكساب الشيء الطابع العالمي و جعل نطاق تطبيقه عالميا، و لكن من خلال التطبيق الواقعي لسياسات العولمة نستطيع القول أنها نوع من الهيمنة الرأسمالية المتوحشة القائمة على اقتصاد السوق الحرة التي تصنع الفرد قبل المنتج والاستهلاك قبل الإنتاج و المال قبل القيم<sup>ix</sup>.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تغيير وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

لقد فرضت العولمة أسلوب جديد في تسيير و إدارة المؤسسات وعلى رأسها وظيفة الموارد البشرية بفعل الامتداد الجديد للمؤسسات التجارية و الاقتصادية في شكل مجتمعات و شركات اقتصادية كبرى تندمج مع بعضها البعض الأمر الذي أدى إلى

إعادة هيكلة في إدارتها **corporate reorganization**<sup>x</sup>. و هذا غالبا ما يؤدي إلى حركة و إعادة توزيع الموارد البشرية على الوظائف، أو بتقليص عددها أو ضمها إلى مستويات إدارية أخرى أو إلغائها، الأمر الذي يؤدي إلى خسارة في الوظائف والمنافع المعطاة للأفراد و تغيير في الأدوار و المسؤوليات و المناصب و كذا تغيير في الثقافة المؤسسية بفعل تنوع أنماط القيادة إلى جانب التغيير في التكنولوجيات المتبعة و المستحدثة. فمن الطبيعي أن تحدث هذه الحركة تحديات مؤثرة في ومستقبل الموارد البشرية و من أهم هذه العوامل :

#### 1. التنافس العالمي و بروز الشركات المتعددة الجنسيات

لم تعد المؤسسات تتنافس داخليا في مجالات تخصصها فقط بل أصبحت تشمل كل المجالات و قد أصبح التنافس العالمي سمات هذا العصر ، و قد أدى هذا التنوع في انساق هذه المؤسسات إلى بروز شركات عالمية تحالفت و اندمجت فيما بينها متسارعة يصعب تحديد جنسيتها، و أصبحت بمثابة القوة المحركة للعولمة حيث لم تعد تكتفي بالأسواق المحلية بل انتقلت إنتاجها إلى الدول النامية مستغلة التحفيزات و التسهيلات التجارية و الضريبية في هذه الدول تشير الإحصائيات أن عددها قد وصل سنة 1998 إلى حوالي 40 ألف شركة و بلغت إيرادات أكبر 500 شركة منها سنة 1996 نحو 11000 مليار دولار بمقدار 44% من الناتج المحلي العالمي، و هي بذلك تسيطر على ثلث الاستثمارات الأجنبية المباشرة في العالم ، و ثلثي الدولية في مجال السلع و الخدمات<sup>xi</sup> و قد تزايد عددها سنة 2015 إلى أكثر من 100 ألف شركة تستحوذ على مليون شركة تابعة لها في العالم، و قد كانت إيرادات 500 شركة منها 27.6 ترليون دولار و توظف 67 مليون موظف ممثلة في 33 دولة يجعل قوتها تساهم في تحديد مصير الاقتصاد العالمي و سيرورتته<sup>xii</sup>.

جدول (1) بقائمة بأسماء الشركات المتعددة الجنسيات و انتشارها في دول العالم عامي 2012 و 2013<sup>xiii</sup>.

الشركات	المجال	انتشارها في دول العالم	عدد الموظفين
Walmart	التسويق و البيع بالتجزئة	15	2.2 مليون
Samsung Electronics	تصميم و تطوير و بيع المنتجات الالكترونية	61	221.726
Microsoft	تصميم و تطوير المنتجات و الخدمات المتعلقة	191	94.000
Marriott International	سلسلة فنادق العالم	74	120.000
Toyota Motor	هندسة و تصميم و تصنيع و توزيع السيارات	27	320.000
Volkswagen	هندسة و تصميم و تصنيع و توزيع السيارات	24	549.763
Royal Dutch Shell	النفط	27	90.000
FedEx Express	الشحن الجوي عبر العالم	375	290.000
Apple	تصميم و تطوير و بيع المنتجات الالكترونية	14	72.800
ExxonMobil	الغاز و النفط	21	82.100

المصدر: <http://sa.greatplacetowork.com>

إذن إن حجم هذه الاستثمار والنشاط الاقتصادي من شأنه أن يؤدي إلى ضرورة توفر موارد بشرية ماهرة وقادرة ، وذلك دور و فاعلية إدارة الموارد البشرية مما يسمح لها من الانتقال من التركيز على الأدوات الداخلية إلى التركيز على الأسواق وإكساب وظائف إدارة الموارد البشرية البعد العالمي وقد أصبحت في حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات وهذا ما جعل كبريات الشركات العالمية المحلية منها و المتعددة الجنسيات تعد برامج تأهيلية و تدريبية و تطويرية ذات بعد لمختلف مستوياتها الإدارية بهدف تصدير مواردها البشرية ووضعها أمام التحديات و المسؤوليات ذات التنافس العالمي، وفي الشأن فقد صرفت الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2000 ما مقدار 70 مليار دولار على تدريب و تطوير مواردها البشرية لما يلعبه هذا الدور البشري في تحديد طبيعة التنافس العالمي<sup>xiv</sup>.

## 2. تنوع الموارد البشرية:

من بين العوامل التي تؤثر في توجهات إدارة الموارد البشرية هو التنوع البشري الحاصل في المؤسسات، و لعل أهمها هو التوافق المستمر للمرأة في سوق العمل بشكل متزايد فقد أظهرت الإحصائيات أن نسبة النساء اللواتي يشغلن وظائف إدارية في المتحدة الأمريكية بلغت 54% سنة 1988، غير أن التحدي الذي لا زالت تعيشه هذه الفئة هو عدم استعداد و تكيف وظيفة الموارد البشرية مع هذه المستجدات و ذلك بعدم إعطائها فرص للارتقاء في مناصب عليا خاصة و قد أشارت مجلة فورتين *fortune magazine* في إحدى دراساتها أن عدد النساء الأمريكيات اللواتي وصلت إلى رتبة مدير عام من عينة شملت 1000 شركة أمريكية ذات الحجم الكبير بلغ فقط اثنين، و قد يكون السبب حسب رأي مورسون و رفاقه هو عدم إعطاء الفرصة للنساء في الترقية أو لاتصافهن بخبرات تدريبية و تطويرية اقل من الرجال<sup>xv</sup>.

إلى جانب ذلك فإن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هو تنوع في متوسطات أعمار العاملين حيث تشير الإحصائيات تزايد في متوسط العمر باستمرار ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تشير بعض الإحصائيات إلى أن نسبة سكان من فئة أعمار سنة من المتوقع أن تبلغ 25% و الغالبية العاملة منهم مازالت ترغب في العمل<sup>xvi</sup>.

إذن فإن إدارة الموارد البشرية مجبرة على تخطيط و توجيه جهودها نحو إعادة و تدريب القوى العاملة الهزلة من اجل مواكبة مستلزمات التكنولوجيات الحديثة، مقابل تأمين الفرص لفئة الشباب الراغب في العمل و تزويدها بكافة الأدوات و الوسائل الكفيلة برفع مستوياتها على كافة الأصعدة. كما إن لهذا التنوع إن لم تحسن إدارة الموارد البشرية استغلاله بشكل ايجابي فإنه يشكل تحديا لمدراء هذه المؤسسات مما يستدعي إلى استحداث برامج ترقية و تدريبية مكيفة لهذا الواقع.

كما أن للتنوع في جنسيات الأفراد العاملين و مصادرها يشكل تحديا و عاملا مهم في تغيير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإدخال قوانين و تشريعات جديدة تتعاطى مع هذه المستجدات و اتخاذ الإجراءات و القواعد التي تساهم في تفعيل دور الموارد البشرية .

## 3. تغيير توقعات الموارد البشرية

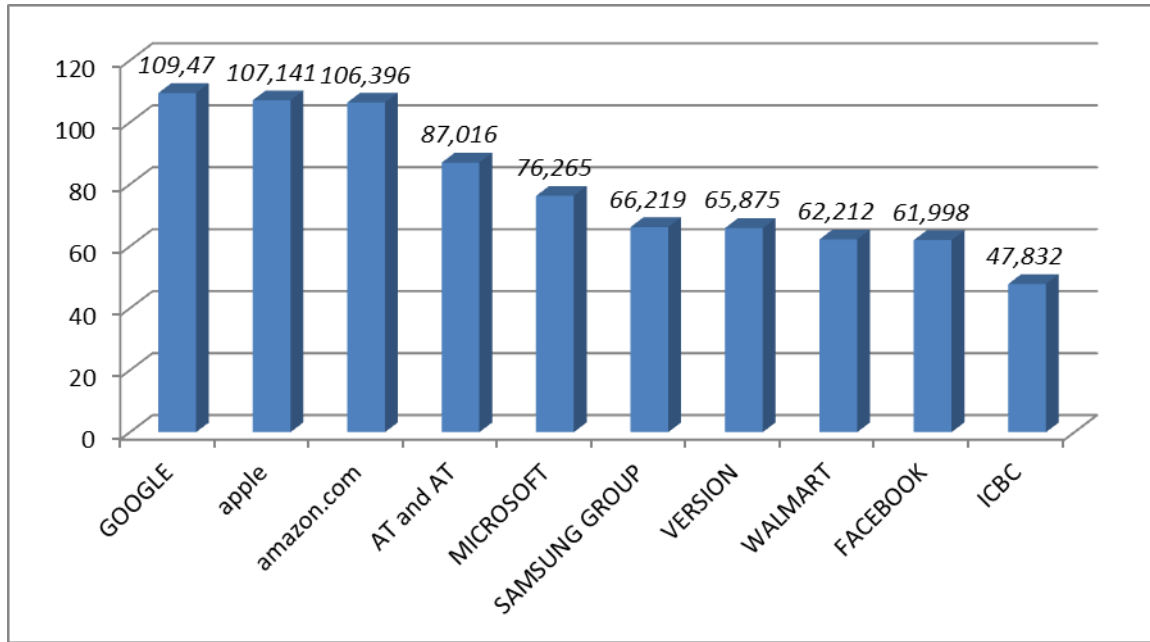
لقد شهدت السنوات الأخيرة تطور ثقافي و تكنولوجي كبير ساهم في توجه ميولات و اهتمامات العديد من القوى العاملة نحو التحصيل المعرفي و الثقافي ، بحيث أصبحت معظم الفئات النشطة المؤهلة للعمل قد بلغت مستويات لا بأس بها من على إدارة الموارد البشرية إعادة بناء أدوارها و توقع رؤية إستراتيجية مستقبلية اتجاه هذه الفئات ، حيث من شأنه أن تطالب الفئات لبدوار أكبر و إشراكها في مختلف القرارات التي تتخذ على مستويات المؤسسات و هو ما نشهده في كتابات العديد الباحثين و في مختلف النظريات و المقاربات التي اهتمت بهذا الموضوع حيث تحول التركيز على الأداء على حساب البشر التركيز على البشر بهدف تحسين الأداء و هو ما بات يعرف بأنسنة المؤسسة **Humanized Organisation** ، و ما أصبحت معظم المؤسسات الكبرى تعمل على تحقيقه من خلال إدارة الموارد البشرية بدعم عائلات الأفراد العاملين من المساهمة في توفير مراكز الرعاية و الاستشفاء و الراحة لهم و لأسرهم و في تأمينهم و توفير التعليم الملائم لأبنائهم<sup>xvii</sup>

#### 4. التطور المعرفي و التكنولوجي السريع

تعد الثورة العلمية و التكنولوجية احد الانجازات الضخمة للعشرين سنة الماضية و أهم تحدي في نفس الوقت لإدارة الموارد بحيث يتزايد أثرها من حيث الطلب على المزيد من العمال المدربين و المهرة و إن بقاء و استمرار إدارة الموارد البشرية رهينة قدرتها على إدراك هذا الواقع، لذا ينبغي أن يكون تركيزها الرئيسي على التحول من الكمية إلى النوعية و من العمالة الأساسية المهارة المتخصصة و استيعاب التكنولوجيات الحديثة ( ICT ) باعتبارها صناعة نوعية للمهارات ، و من هنا فإن ينبغي على الموارد البشرية أن تقوم بقراءة و تقييم واقعي و موضوعي للاحتياجات الراهنة و المستقبلية للتنمية الاجتماعية و الاقتصادية التي تحملها هذه الثورة ( ICT )<sup>xviii</sup>.

كما أن هذا التطور مارس تحدي جديد لإدارة الموارد البشرية بفعل الانفجار المعرفي الكبير فقد أصبحت المعرفة إحدى الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية. ففي السنوات القليلة الماضية شوهدت عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالاتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو بعمالة المعرفة فقط، ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت 270 ألف موظف 1993 والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار نواتج المعرفة (الأصول المادية)<sup>xix</sup> ، و هو ما جعل هذه الشركات التي تنشط في هذا المجال تحتل صدارة قائمة أكبر العالم من حيث القيمة السوقية حيث تحتل 6 شركات تنشط في المجال التكنولوجي والمعرفي المراتب الأولى من أصل ال شركات الأولى عالميا، ومنذ ذلك الوقت والشركات التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا في تطور مستمر لان أصبحت تمثل الشكل الجديد من الاقتصاد العالمي الذي يعتمد على المعرفة و التكنولوجيا كمصدر للإنتاج و الربح كما هو موضح على أدناه.

شكل (1) يوضح الشركات العشر الأكثر ربحية في العالم حسب إحصائيات 2017 (القيم بالمليار دولار)<sup>xx</sup>.



المصدر: [www.glossaire-international.com](http://www.glossaire-international.com)

ثالثاً: التطور الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية . هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و التقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري

إن استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية في الثلاثين سنة الأخيرة تختلف كلياً عن استراتيجيات الحقب الماضية فاستراتيجيات هذه المرحلة فرضت تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية ، و لعل أهمها ما تعلق بطرق التوظيف و نوعية المشاركة للأفراد أو للمجموعات فسياسة التوظيف انتقلت من التوظيف المحلي إلى التوظيف العالمي ، و كذلك فإن التركيز سياسات التأهيل و التدريب انتقل من الاهتمام بتدريب الأفراد إلى الاهتمام بتدريب فرق أو مجموعات العمل على إدارة الجودة الشاملة<sup>xxi</sup>.

شكل (2) يقارن بين النمط التقليدي و الحديث لإدارة الموارد البشرية<sup>xxii</sup>



المصدر: علي السلمي، 2000، قراءات في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا و البحري، مركز جدة للتدريب، المملكة العربية السعودية، ص16.

ولإدارة الموارد البشرية أدوارا عدة في حياة المؤسسات فقد تطورت الوظائف المسندة لها سواء ما تعلق منها بالأفراد أو الإنتاجية مع تطور الحاجات التي صاحبت نشوء المؤسسات ، و التطور التاريخي الذي أوجدته مختلف العلوم و المستجدات التكنولوجية التي صاحبت ظهور العولمة حيث تتميز هذه الوظائف بكونها أكثر تعقيدا و تنوعا بالرغم من كونها لا تختلف على الأدوار التقليدية للإدارة المحلية و من بين أهم هذه الوظائف التي تتميز بها إدارة المواد البشرية في ظل العولمة مايلي:

#### 1. وظيفة انتقاء الأفراد

تزداد أهمية وظيفة تشكيل الأفراد على المستوى العالمي كلما اتجهت المؤسسات بدرجة أكبر في عملياتها إلى العالمية و في تفكيكها ، و على هذا المستوى فإن الحاجة إلى الموارد البشرية تبقى دائما مطلوبة ، و النوعية الأفضل هي هدف هذه الإستراتيجية و ذلك عن طريق اكتشاف الأفراد و محاولة جذبهم و استقطابهم و يبقى المعيار الوحيد هو توفر شرط الكفاءة و يهتم جنسية الشخص سواء كان ينتمي إلى البلد الأصلي أو البلد المضيف أو إلى بلد آخر. بحيث يجعل سياسة التوظيف تنتقل من التناسب بين مهارات الأشخاص و متطلبات الوظائف ، إلى التقارب و الاندماج بين الأفراد ككل و خصائص لمؤسسة<sup>xxiii</sup> .

إن معايير الاختيار التي ينبغي أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في هذا المستوى لا ينبغي أن تعتمد فقط على معيار الكفاءة السبيل الأوحده للنجاح في المؤسسات العالمية ، و إنما تساهم و تلعب الخصائص الشخصية دورا هاما في زيادة فرص و

النجاح و العمل و أهم هذه الخصائص الواجب توفرها هي قوة العزيمة في الصبر و المثابرة ، و القدرة على المناورة ثم التكيف المرونة اتجاه المستجدات<sup>xxiv</sup>.

و عليه فإن ميزات تحقيق الكمية و التوازن و النوعية تعد إحدى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها مصلحة الموارد البشرية بمعنى أن المنظمة تعمل على أن تستعمل كما ونوعا من الأفراد في الوقت المرغوب فيه. و بالتالي فعملية توظيف شخص جديد إطار عقد محدد لمدة معينة أو غير محددة هي خطوة أساسية في إدارة الموارد البشرية لكونها تحتوي على أربع صفات هي أ- مهمة: لأن الموظف الجديد لا بد أن يكون قادرا على أداء مهمته والاندماج ومشاطرة القيم الثقافية للمؤسسة التي سيعمل

ب- ثمينة: لأن الموظف يمثل تكلفة مباشرة إضافة إلى تكاليف التكوين والاندماج.

ج- مغامرة: لأن توظيف شخص يتلائم ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

د- صعبة: لأنها تتطلب خبرة ومعرفة من طرف المشرفين عللا عملية التوظيف فمن الصعب الرجوع عن القرار بعد ترسيم الجديد في حالة عدم ملائمة للوظيفة<sup>xxv</sup>.

## 2. وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية

إن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات فازدياد حد التنافس العالمي بين المؤسسات الدولية يحتم عليها إعداد موارد بشرية مدربة و مؤهلة تضمن تنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها.

إذن فإنه من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية نتيجة ظهور وظائف جديدة و اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة و معقدة، فالتكنولوجيات الحديثة و ما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج و تسويق السلع و الخدمات يحتم إدارة الموارد البشرية تطوير برامج تأهيلية و تدريبية دورية تواكب حجم هذا التغيير ياكساب الأفراد مهارات جديدة تتكيف المهن الحديثة<sup>xxvi</sup>، ولا يتحقق ذلك إلا ضمن برنامج تدريبي يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي يشغله ، والثقافة في التي يشتغل بها، ثم يتم بعد ذلك تصميم برنامج لتنمية و إعداد الفرد لمتطلبات العمل الجديد بحيث يوفر هذا النظام التدريبي مستمرة للتحسين و التطوير .

ومن أهم الموضوعات المتخصصة التي تشتملها برامج تدريب القوى العاملة على المستوى العالمي نذكر منها : كيفية تكوين عمل متعدد الثقافات- تصميم الاستراتيجيات - حل الصراعات الموجودة عبر الثقافات المختلفة - تنمية المهارات و حل تقييم الأداء - أنماط القيادة و غيرها من الموضوعات<sup>xxvii</sup>.

### 3. وظيفة تقييم الأداء في البيئة الدولية

ينظر إلى وظيفة تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في ظل العولمة. هذه العملية تختلف تبعاً لاختلاف الدول والثقافات المختلفة، إذ على إدارة الموارد البشرية أن تراعي التنوع والاختلاف في أداء عاملها، والقاعدة المتبعة لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية في ظل هذه التحديات تركز على توجيه الأفراد نحو الإستراتيجية من حيث التدقيق في استيعاب الأفراد لتلك الأهداف أو من حيث تصويب و تقييم إنجازات الأفراد حتى تكون مطابقة لمعايير ومقاييس الأهداف وتكون مكافأة هؤلاء الأفراد بمقدار ما تحقق من أهداف إنتاجية.

و حدد في هذا الصدد راوية حسن مجموعة من الجوانب الواجب مراعاتها في تقييم الأداء التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية المستوى العالمي<sup>xxviii</sup> تتمثل في :

- الهدف من التقييم و خصائصه و شخصية المقيم .

- تكرار عملية التقييم .

- الافتراضات المحددة عن التقييم .

- كيفية توضيح نقاط الضعف و الانتقادات أو الثناء على الأداء .

- فرص الفرد للاستجابة و إبداء ردود الفعل نحو نتائج تقييم أدائهم .

- نوعية العوامل المستخدمة لتحفيز استمرار الأداء الجيد .

و من هنا فإن العوامل التي يجب أيضاً تقييمها في ظل العولمة ينبغي إن تركز على المهارات المتخصصة في إدراك الثقافية لبيئات العمل ، و الحساسية للأعراف و القيم الأجنبية ، و فهم الاختلافات في الممارسات<sup>xxix</sup>

### 4. وظيفة التعويضات و العوائد

تمنح الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية لنظام التعويضات أهمية كبيرة بهدف تصويب و احتواء سلوكيات و تصرفات الأفراد أو بهدف حثهم على فهم و تقبل فلسفة و أهداف المؤسسة فيما يخص تقديم المزايا و المنافع لهم فوجود مثل هؤلاء الموظفين دول مختلفة يتطلب تصنيفهم إلى فئات ثم يتم تحديد نوع و مستوى كل ميزة و منفعة<sup>xxx</sup> و ذلك وفقاً للقوانين المعمول بها فسياسة التعويضات ضمن هذه الإستراتيجية تركز على ثلاثة أسس هامة هي : ثقافة و قيم المؤسسة التي يشتغل بها الأفراد ، و اختلاف الحاجات بين الأفراد ، و بالتالي فسياسة التعويض لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار هذا الاختلاف و أخيراً عدالة التعويضات .

و الملاحظ في هذا المجال أن إستراتيجية التعويضات في هذا المستوى تهدف إلى منح موظفيها سلسلة من الحوافز و المزايا زيادة الإنتاج و الاستقرار بوظائفها من جهة و من جهة أخرى كخيار استراتيجي لجذب و استقطاب خيرة الإطارات المدربة و المؤهلة

#### 5. وظيفة إدارة الأزمات وحل المشكلات:

تعتبر إدارة الأزمات من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية فهي مطالبة بتدريب مديري مصالح الإدارة الدولية للموارد البشرية العاملين بالخارج على التعامل مع الأفراد في حالة وقوع أزمات ، و ذلك من حيث العمل على تأمين سلامتهم و الحرص على تحقيق و حماية جميع مستحقاتهم في حالة حدوث أزمة أو نشوب حرب... الخ و من أولى ادوار إدارة الموارد البشرية الأزمات، هي تلك المتعلقة بحفظ السجلات و تكوين فرق عمل لإدارة الأزمة . و قد أصبحت في الآونة الأخيرة المؤسسات الكبرى تنفق ما يتراوح بين 1% و 2% من إيراداتها على الحماية من الإرهاب<sup>xxxi</sup>.

رابعا: الصعوبات و المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

بالرغم من الأبعاد الإستراتيجية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي في تسيير و تنمية مواردها كما سبق إلا أن تطبيقاتها في الواقع أفرزت العديد من الصعوبات و المشكلات نتيجة التركيبة البشرية التي تشكل منها المؤسسات و ما من خصوصيات من شأنها أن تؤثر على مختلف عمليات و وظائف إدارة الموارد البشرية وأهمها:

#### 1. القيود و الضغوط الثقافية

تمثل القيود الثقافية أكبر تحدي يواجه إدارة الموارد البشرية فزيادة الهوية بين قيم الدول الأصلية و قيم الدول الأجنبية يزيد في صعوبة انتقال المنتجات و التكنولوجيا و الأنظمة الإدارية ، و بالتالي فإن فكرة فرض ثقافة و قيم المؤسسة الأم على باقي فروعها في الدول الأخرى من شأنه أن يؤثر على عمليات و تنظيمات الموارد البشرية و توقعات الأفراد العاملين بها ، و لهذا الأمر فإن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال إيلاء اهتمام واسع لعمليات الانتقاء و التدريب في تحديد مديري الموارد البشرية التي فيهم خصائص ذات أبعاد دولية تزيد من قدرتهم على التفاعل الايجابي و التعامل بمرونة و فعالية مع أفراد يحملون خصوصيات ثقافية مختلفة قادرين على إيجاد سياسات تنمي الممارسات المرنة التي تتلاءم و تتعايش مع مختلف بيئات العمل الممكنة<sup>xxxii</sup>.

#### 2. تنوع في الممارسات و العمليات الإدارية

إن التنوع في الممارسات و العمليات الإدارية هو نتيجة حتمية للاختلافات الثقافية السائدة في المؤسسات، و بالتالي فإن معظم الأنشطة الإدارية و التنظيمية ستأثر بهذه الممارسات و تؤثر سلبا في تطور و تنمية وظائف الموارد البشرية في بيئة متعددة و كنتيجة لمثل هذه المشكلات حاولت العديد من الإدارات الدولية إيجاد حلول تكاملية و تنسيقية بين هذه البيئات الثقافية طريقة مناسبة للإدارة من بينها تجميع الدول و تصنيفها إلى مجموعات إقليمية متماثلة إلى حد ما تبعا لاتجاهات أفرادها، بغرض

تسهيل عملية إدارتها و أهم هذه الأنماط : النمط الانجلوساكسوني ، العربي ، الأوروبي ، الخ... إلى جانب بعض المشاكل بالقواعد التنظيمية التي تحكم إدارة الموارد البشرية بفعل صعوبة التنسيق و الاتساق بين السياسة المقترحة وممارسات الموارد البشرية<sup>xxxiii</sup>.

خامسا: الحلول المقترحة:

1- التنمية البشرية المستدامة حيث تعتبر عنصراً هاماً لتطوير المورد البشري وتقدمه وازدهاره ، حيث يكمن دور إدارة الموارد البشرية في رفع المستوى المعيشي للفرد مادياً ومعنوياً وثقافياً

2- هئية بيئة عمل جيدة للعاملين، توفير أنظمة أجور وحوافز تنافسية التشجيع لاكتساب المهارات القيادية من خلال التعليم والتدريب بالممارسة حتى تتحول من مجرد مصلحة روتينية لشؤون الموظفين إلى إدارة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية على التالي:

أ- تطوير المفاهيم و ذلك من خلال التحول من النهج التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية هي محل والاهتمام، و الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية ، و الافتتاح بأن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية هو الذي يتم على مستوى الطاقات الفكرية و القوى الذهنية للأفراد ، و المشاركة الايجابية في حل المشكلات و تطوير أعمالها.

ب- تطوير الممارسات و الأساليب الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية لتشمل تحديد الخبرات المهارات المفيدة لشغل والبحث عنها في سوق العمل و إعداد و تنفيذ برامج التهيئة و التدريب للعاملين لتنظيم مسارها الوظيفي.  
خاتمة :

إن تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة تتوقف على دور الإدارة في خلق بيئة ملائمة تمكنها من استغلال الإمكانيات البشرية المتاحة و الموجهة للعمل ، لذلك يتعين على أصحاب مصالح الموارد البشرية أن يدركوا أن تطوير عمليات و وظائف إدارة البشرية هي دعامة النمو لاستحداث الثروة الوطنية و العمالة ذات الجودة ، و ذلك بضرورة ترشيد مؤسسات تنمية الموارد لتزويدها بمختلف المهارات تبعا لمعايير قياسية تراعي الاتجاهات الدولية و مطالب السوق المحلية و العالمية ، لأن ثروات لا تحدد فقط بالموارد الطبيعية و الاقتصادية بل بما تمتلكه هذه المؤسسات من طاقات بشرية و كفاءات علمية من خلالها مواجهة التحديات و التغيرات التي تؤثر عليها ، و لكي تجابه إدارة الموارد البشرية هذه التحديات لا بد لها من الرؤى والاستراتيجيات التي تزيد في تعزيز وتحفيز كافة وحدات مواردها البشرية برفع وتيرة نموها و فاعليتها و تطوير معايير واضحة لكفاءة أداء أفرادها.

قائمة المراجع :

<sup>i</sup> - لمياء محمد احمد السيد ، الجامعة و ظاهرة العولمة، الدار المصرية البنانية ، القاهرة ، 2002، ص 198.

<sup>ii</sup> - علي غربي ، بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر، 2002، ص 152.

- iii - الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، حالات فوضى: الآثار الاجتماعية للعولمة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، القاهرة، 1997، ص 21.
- iv - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 151.
- v - لمياء محمد احمد السيد، مرجع سابق، ص 33.
- vi - محسن أحمد الخضير، العولمة " مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة" ط 1، مجموع النيل العربية للنشر، القاهرة، (ص 15-27).
- vii - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 152.
- viii - عبد المنعم السيد علي، " العرب في مواجهة العولمة الاقتصادية بين التبعية والاحتواء والتكامل الاقتصادي العربي"، مجلة المستقبل العربي، الكويت، عدد (290)، 2003، ص 42.
- ix - عبد الهادي الرفاعي، وليد عامر، سنان علي ديب: " العولمة و بعض الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عنها"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، دمشق، مجلد 27، عدد (1)، 2005، ص 200.
- x - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 51.
- xi - Jean -Christophe Fichet. *Géopolitique des multinationales Les nouveaux maîtres du monde ? Les Grands* P37 Paris ,N°29 Octobre-Novembre 2015. .Dossiers. ed : Saint-Cannat
- xii - مصطفى محمد عبد الله الكفري "عولمة الاقتصاد و الاقتصاديات" مجلة الفكر السياسي، ع 4 و 5، دمشق، 1999، ص 316.
- xiii - قائمة أسماء الشركات المتعددة الجنسيات و انتشارها في دول العالم <http://sa.greatplacetowork.com>
- xiv - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 56.
- xv - المرجع نفسه، ص 59.
- xvi - المرجع نفسه، ص 61.
- xvii - المرجع نفسه، ص 62.
- xviii - Belanger et A petit j- l- Bergeron . *Gestion des Ressources humaines*. édition ellipses , Paris – 1992 . p 82.
- xix - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 21.
- xx - الشركات العشر الأكثر ربحية في العالم حسب إحصائيات 2017 (القيم بالمليار دولار) - [www.glossaire-international.com](http://www.glossaire-international.com)
- xxi - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 32.
- xxii - علي السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا و النقل البحري، مركز جدة للتدريب، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 16.
- xxiii - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 159.
- xxiv - راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 163.
- xxv - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 141.
- xxvi - Halé ,E.S Chevalier . *comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés* , paris, Dunoldé,2002 ,p188
- xxvii - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 161.
- xxviii - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 61.
- xxix - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 209.
- xxx - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 165.

xxx1 - علي عربي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 161.

xxxii - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 139.

xxxiii - علي عربي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 163.