

## الملاح الرئيسية لتسيير الموارد البشرية في عصر العولمة

حسين يرقى

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المدية / الجزائر



### ملخص:

من خلال هذا المقال سنحاول التطرق إلى أهم ملامح تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة، حيث سنتناول أهم اتجاهات الفكر الإداري والتحولت التي طرأت على مؤسسة الأعمال في ظل العولمة، وأهم انعكاسات العولمة على الفكر الإداري، بالإضافة إلى أهم الخصائص التي اكتسبتها المؤسسات في عصر العولمة. كما سنتناول فلسفة تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة، من خلال التطرق إلى أهم التحولات التي طرأت على تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة، بالإضافة إلى الأدوار الأساسية التي أصبحت مناطة بوظيفة تسيير الموارد البشرية حالياً. كما سنتناول اتجاهات تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة، من خلال التطرق إلى أهم أهدافها وأهم الآثار الإيجابية والسلبية التي أفرزتها العولمة على ممارسات تسيير الموارد البشرية وكذا مستقبل تسيير الموارد البشرية بعد التغييرات.

### **Abstract:**

Through this article we will try to address the most important features of human resource management in this light of globalization, and most important implication on the management thought, and most important features that the organization acquired in the age of globalization. As we will discuss the philosophy of human resource management in the light of globalization, in addition to the basic roles that has been aligned to human resource management function now, as we will discuss the new trends in human resource management in the light of globalization, by addressing the most important aims and the main positive as well as negative effects arising from globalization on the practices of human resource management, and the future of human resource management after the changes.

تمهيد:

تعتبر ظاهرة العولمة من أكثر المصطلحات في وقتنا المعاصر انتشاراً على نطاق واسع، إذ عرف العالم مع نهاية القرن الماضي بروز هذه الظاهرة التي أُلقت بظلالها على مختلف مجالات الحياة، وأدت إلى تغييرات عديدة في الأفكار والمعتقدات التي كانت سائدة قبلها، ولم تستطع أي دولة النجاة من انعكاساتها، بل أصبح الجميع مطالباً اليوم بمحاولة تحقيق التكيف مع متطلباتها ومحاولة الاستفادة من مزاياها وتجنب أضرارها السلبية إلى أقصى حد ممكن.

إن المؤسسات في عصر العولمة أصبحت أمام تحديات عديدة، فالتنافس أنتقل من المستوى المحلي وأصبح دولي النطاق، وتكنولوجيا الإنتاج والعمل أصبحت على درجة عالية من التعقد ولم يعد من السهل الحصول عليها والعمل بها، كما أن الواقع اليوم يثبت أن التفوق والنجاح أصبح من نصيب المؤسسات التي عرفت وتعرف كيف تقرأ خارطة الطريق وتحقق سبق الريادة.

أمام التطورات والتحديات التي صاحبت العولمة وما قامت به من ثورة غير مسبوق في تكنولوجيا المعلومات، وما خلقت من تحديات المنافسة، ومع التغيرات المتسارعة في البيئة أصبح التسيير يعد مفتاح النجاح، وتسيير الموارد البشرية على الخصوص الأداة الرئيسية داخل كل مؤسسة وذلك بفعل مسؤولياتها الثقيلة ومهامها الكثيرة المتعلقة بكيفية الحصول على المورد البشري المؤهل وتنميته وتحفيزه على الإبداع والابتكار.

إن السؤال الذي يطرح نفسه ويعد بالتالي إشكالية مقالنا هو:

### - ما هي أبرز الملامح الخاصة بتسيير الموارد البشرية في ظل العولمة؟

ومن خلال محاولة الإجابة على هاته الإشكالية فإننا سنسعى لتحقيق الأهداف التالية:

✓ إبراز أهم انعكاسات العولمة على الفكر الإداري، والخصائص الأساسية التي أصبحت تتميز بها مؤسسات الأعمال في عصر العولمة.

✓ إبراز أهم التحولات التي طرأت على تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة، بالإضافة إلى الأدوار الجديدة التي أصبحت مطالبة بالعمل عليها.

✓ إبراز أهداف تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة، والآثار الإيجابية والسلبية التي ترتبت عنها.

### 1. اتجاهات الفكر الإداري وتحولات مؤسسات الأعمال في عصر العولمة:

فرضت العولمة بكافة أبعادها تغييرات عدة على مستوى الفكر الإداري، الذي عرف ثورة كبيرة ساهمت في بروز العديد من النظريات والاتجاهات الفكرية الإدارية الجديدة، التي أُلقت بظلالها على بيئة الأعمال وفرضت تحولات كبيرة على مؤسسات الأعمال ونظم تفكيرها وتسييرها.

- أولاً. انعكاسات العولمة على الفكر الإداري: عرف الفكر الإداري طوال القرن العشرين تغيرات عدة تجلت في بروز العديد من النظريات والمدارس التي أثرت علم الإدارة وساهمت في تطوره ونضوجه، ومع بروز ظاهرة العولمة وامتدادها لتسيطر على العالم ظهرت جملة من الاتجاهات الإدارية الجديدة التي تتماشى مع العولمة وآليات عملها.
- ويمكن أن نستعرض بعض التأثيرات التي أحدثتها العولمة على الفكر الإداري من خلال ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ تصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل الوطن، وما كانت تحصل عليه من تفضيل ورعاية وحماية، ودخولها في المواجهة المباشرة للمنافسة القادمة من الخارج بقوة وبدون عوائق.
  - ✓ انهيار مفهوم النطاق الذي اعتاد المدير أن يجد نفسه فيه ويرتضيه مجالاً لمباشرة نشاطه، وتحول العالم كله إلى مجال غير محدد الأبعاد يستطيع أن يمارس المدير عمله من خلاله.
  - ✓ تغير مفهوم الزمان وتحول معنى الوقت في تفكير المدير، وذلك من خلال تداخل أبعاد الزمان (الحاضر، والماضي، والمستقبل) بفعل تطور واتساع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
  - ✓ اهتزاز مفهوم الاستقرار أو الثبات النسبي الذي كان السمة الرئيسية لبيئة الأعمال قبل العولمة، حيث أصبح التغيير في النظم والمنتجات والخدمات والمعايير والقيم... الخ السمة الأساسية التي تطبع بيئة الأعمال في عصر العولمة، وفي هذا المقام يمكن القول أن كل شيء متغير في بيئة الأعمال الحالية والثابت الوحيد هو التغيير.
  - ✓ التحول من محاولة التحكم بالتنظيم أو المناخ الداخلي إلى إدارة المناخ الخارجي.
  - ✓ التحول من مسلمات الفكر الإداري التقليدية في الترميز والتوحيد والمركزية إلى التمايز في الهياكل والنظم والأساليب بما يتناسب وبيئة العمل وخصائص المناخ المحيط.
  - ✓ التحول من مفهوم المدير المنفذ إلى مفهوم المدير رجل الأعمال.
- انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الإدارة في ظل العولمة عبارة عن فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية، تستلزم أن تقوم المؤسسات بتغيير رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها ونظم عملها لتحقيق التكيف معها.<sup>2</sup>
- إن تحقيق النجاح في عصر العولمة يتطلب من الإدارة أن تصبح عالمية التوجه والفكر، فلم تعد الحدود الوطنية للمؤسسة تشكل عائقاً كبيراً لها وخصوصاً مع ازدياد توافد الدول على الانضمام لمنظمة التجارة العالمية وما يترتب على ذلك من التزامات ومزايا وكسر للحواجز والحدود الجغرافية، الأمر الذي يجعل المؤسسات المعاصرة مطالبة بإحداث ثورة شاملة في أعمالها وثقافتها وممارساتها، والأساس في ذلك هو الاعتماد على رأس مالها البشري بالدرجة الأولى كمفتاح لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحالية.

ثانياً. خصائص منظمات الأعمال في عصر العولمة: إن العولمة هي مرحلة من مراحل نمو استراتيجيات المؤسسات وهيكلها وثقافتها، أي أنها سلوك تنظيمي متطور تتبناه المؤسسة بهدف التفاعل مع جملة من العوامل المتشابكة. فالعولمة هي تغيير في السلوك والقوة، أي أنها عمل عقلي وتنفيذ فعلي، ولذلك فهي تتطلب طرقاً ونماذج جديدة لإدارة الناس وتمكينهم من مواجهة المنافسين بعقول متفتحة.

ومن خصائص مؤسسات الأعمال في عصر العولمة ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ أنها مؤسسات موجهة بالمعلومات، حيث تعتبر المعلومات قيمة هامة وأصلاً حيوياً، بموجبها يتم توجيه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة، وذلك بأن يكون لديها أدوات وأساليب إنتاج المعلومات، وأن يتم استخدام المعلومات الناتجة في اتخاذ القرارات.
- ✓ أنها مؤسسات عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الاستجابة بتبني سياسات وهيكل تتلاءم مع هذه المتغيرات.
- ✓ من المتوقع أن تحل المؤسسة الرشيقة محل المؤسسة البدينة، وذلك بالاعتماد على أعداد أقل من العاملين، ولكنهم أكثر مهارة، من خلال الاعتماد على العمل التعاقدى والموردين الخارجيين، وكذلك بتشغيل العمالة الحالية ساعات إضافية، وهو ما يَجْمَلُ في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة وسرعة التكيف، ولكن يفرض مزيداً من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.
- ✓ زيادة درجة التعقد، وخاصة التعقد الأفقي، مقاساً بمدى التنوع في المهارات ومستوى الحرفية، حيث تتسم المؤسسات المعاصرة بالتنوع في مزيج المهارات على حساب التشابه الذي كان سمة المؤسسات في السابق. ومن المتوقع أن تزداد درجة التنوع في السنوات القادمة وذلك نتيجة عولمة أسواق العمل، ولجوء كثير من المؤسسات مثل "زيروكس" و"بنك بوسطن" و"جنرال موتورز" إلى التحول إلى إدارة مجموعات مهنية شديدة التنوع.
- ✓ التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة، ويتم تصنيف الموظفين طبقاً لمراكزهم الوظيفية، وسلطاتهم، وأجورهم، وتأثيرهم، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدر كبير من الاستقلالية، وحرية التصرف، والتعاون، بدلاً من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة، وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية، وزادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة.
- ✓ السعي إلى التعلم المستمر، وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، للتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وكذلك للتعامل مع ثقافات متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.

✓ الميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ، وهذه الممارسات الإستراتيجية استلزمتهما عولمة الأسواق والمنتجات والمنافسة، ومثال ذلك ما تم بين مؤسسات "إيبيام" و"توشيبا" و"سيمنز"، فقد ارتبطوا بأعمال مشتركة من منطلق: "إذا لم تستطع أن تهزمهم فالحق بهم"، وقد نتج عن ذلك تعبئة الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية لتطوير شريحة إلكترونية في قدرتها 16 مرة عن المتاح حالياً.

✓ التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات، إلى إطارٍ معرفي ومهاري.

وهذه الخصائص التي بدأت في الظهور في المؤسسات المعاصرة، ومن المتوقع أن تزداد وضوحاً في المستقبل، سواء في المؤسسات الرائدة التي اتسمت بها، أم بانتقالها إلى مؤسسات أخرى (مؤسسات تابعة)، هذه الخصائص لها دلالات ضمنية وانعكاسات إدارية، فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في إطار العولمة.

## II. فلسفة تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة:

ألقت العولمة وما أفرزته من تغيرات في بيئة الأعمال بظلالها على الموارد البشرية ونظم تسييرها داخل المؤسسات، حيث أدت إلى حدوث تغيير كبير في النظرة إليها، ويمكن القول أن تحديات تسيير الموارد البشرية حالياً أصبحت أكبر خصوصاً وأن العنصر البشري أصبح هو مفتاح تحقيق النجاح للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع أهمية تسيير الموارد البشرية ومكانتها التنظيمية في مؤسسات الأعمال المعاصرة<sup>4</sup>.

أولاً. تحولات تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة: في ظل بيئة الأعمال الحالية والتي تشكلت انطلاقاً من افرازات العولمة متعددة الجوانب والأبعاد أصبح الحديث اليوم يتمحور حول تسيير الموارد البشرية العالمية، فالحدود الجغرافية بين الدول أصبحت هشة ولا تؤخذ بعين الاعتبار، والشركات متعددة الجنسيات أصبحت هي المسير والمهيمن على الاقتصاد العالمي، ويمكن القول أن عولمة تسيير الموارد البشرية تشكلت انطلاقاً من تحولات عدة، يمكن تصنيفها كما يلي:<sup>5</sup>

✓ تغيرات السوق: إن التوسع في الأسواق بفعل ازدياد الحرية التجارية جعلها -الأسواق- أكثر اتساعاً وتعقيداً، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع حدة المنافسة الدولية، وانطلاقاً من هذا أصبح البقاء في ظل هذا السوق يتطلب عمالة جيدة التعليم، ومن هنا زادت الحاجة إلى برامج التدريب والتنمية، وبناء على هذا سيصبح العمال أكثر خبرة وتعلماً، وستواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تحدياً كبيراً يتمثل في كيفية الاحتفاظ بالعمالة الماهرة.

✓ التغيرات الديموغرافية: إن العمالة الأكثر قدرة على التعامل مع التطورات التكنولوجية هي الأصغر سناً، والتي يختلف التعامل معها مقارنة بالعمالة القديمة، كما أن عولمة الموارد البشرية فرضت زيادة نصيب المرأة في قوة العمل وهذا يتطلب من مديري الموارد البشرية المعاصرة الموازنة بين العمل والدور العائلي لهذه الفئة.

✓ **التغيرات الاجتماعية:** إن العامل المعاصر أصبح يهتم بتطوير قدراته أكثر، ويميل إلى العمل باستقلالية بشكل كبير، كما أن العلاقة بين العامل وصاحب العمل أصبحت قائمة على الولاء والتعاون المتبادل بينهما، الأمر الذي يحد من نفوذ اتحادات العمال ونقابات العمل، إضافة إلى زيادة معدلات العمالة المؤقتة وخصوصاً بين النساء.

✓ **التغيرات الإدارية:** إن عولمة إدارة الموارد البشرية كان السبب الرئيسي لها هو التغيرات الإدارية العديدة التي مست الإدارة بشكل عام في عصر العولمة، وتأتي اللامركزية والتطورات التقنية والمرونة في أداء الأعمال كمؤشرات رئيسية على هذه التغيرات.

ويمكن تلخيص أهم التحولات الإدارية التي عرفها تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة من خلال ما يلي:<sup>6</sup>

- التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.
- التحول من تسيير العاملين كأفراد إلى تسيير العاملين كراس مال فكري.
- التحول من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية.
- التحول من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
- التحول من تسيير الأفراد كجزيرة منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- التحول في التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مظلة تسيير الجودة الشاملة.
- تحول تسيير الموارد البشرية في تركيزه التقليدي من تسيير الواقع إلى تسيير المتوقع.
- التحول بالتركيز على الجودة والتنوعية في مجال تسيير الموارد البشرية بدلا من الاعتماد على الشكل والكمية فقط.
- التحول إلى تسيير الموارد البشرية الداعم في إدارة عملية التغيير.

لقد أدت التطورات الحديثة في ظل العولمة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد

النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل

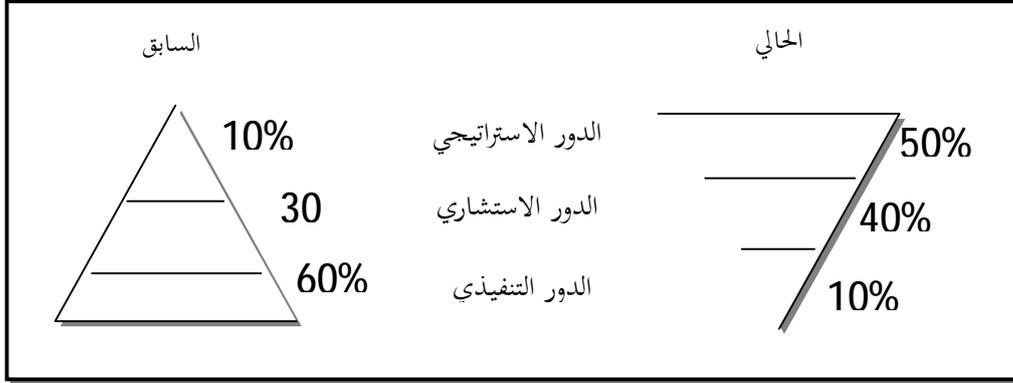
الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما أدى إلى:<sup>7</sup>

- ✓ تغير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
- ✓ الانطلاق بفكر تسيير الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية.

- ✓ الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال تسيير الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل في مستواها إدارة الإنتاج و التسويق والتمويل.
  - ✓ تغير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية من كونه مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتباره وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
  - ✓ إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة تسيير الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
  - ✓ الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
  - ✓ النظر إلى مهام تسيير الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.
  - ✓ اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.
  - ✓ إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات تسيير الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
  - ✓ بني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات تسيير الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.
  - ✓ نشر فكر تسيير الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.
- إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة وهذا لمواجهة تحديات العولمة.

وانطلاقاً مما سبق يلاحظ أن هناك تحول في الأدوار الرئيسية للموارد البشرية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01): تغير دور الموارد البشرية



المصدر: محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 76.

يتضح من هذا الشكل أن هناك تغيراً ملحوظاً في الأهمية النسبية للأدوار الثلاثة، حيث انخفضت الأهمية النسبية للدور التنفيذي من 60% إلى 10%، بينما سجل الدور الاستراتيجي اتجاهًا معاكسًا، حيث ازدادت الأهمية النسبية لهذا الدور من 10% إلى 50%، وهذا ما يبرز المكانة الكبيرة التي أضحت يحتلها تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.

ثانياً: أدوار تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة: حديثاً أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تقدم إسهاماً ملحوظاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري. ولكي تحقق وظيفة الموارد البشرية أهدافها، وبالتالي الإسهام في زيادة الفاعلية التنظيمية، ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية:<sup>8</sup>

(1) الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصيحة والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

(2) الدور التنفيذي: وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتنظيم القوى العاملة، الاختيار، التدريب، والتحفيز.

(3) الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

(4) الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية. ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة، منها:

- ✓ تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
  - ✓ المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.
  - ✓ إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.
  - ✓ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
  - ✓ تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- (5) الدور الاستراتيجي:** حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال.
- وتشير الدراسات أن المؤسسات الناجحة عندما تكون بصدد تقديم منتجات جديدة فإن ما تعني به هذه المؤسسات هو وضع إستراتيجية للموارد البشرية التي تكفل تحقيق خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح<sup>9</sup>.

### III. اتجاهات تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة:

لقد فرضت تحديات العولمة ظهور ممارسات جديدة في تسيير الموارد البشرية يطلب من القائمين على المؤسسات السعي الجاد لفهمها وتحقيق التكيف معها، فأهداف تسيير الموارد البشرية اختلفت عن ما سبق واتخذت اتجاهات جديدة متعددة، كما أن العولمة رغم كونها حملت انعكاسات ايجابية على ممارسات تسيير الموارد البشرية إلا أنها أيضا حملت انعكاسات سلبية، ومن هنا تظهر أهمية وجود قيادات متخصصة تتولى مسؤولية تسيير الموارد البشرية لضمان القيام بفعاليتها بالشكل المطلوب.

**أولا. أهداف تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة:** إن المكانة الكبيرة التي أصبح يحتلها تسيير الموارد البشرية حاليا أجبرت المؤسسات المعاصرة على التركيز من أجل تحقيق الأهداف الآتية:<sup>10</sup>

- ✓ استقطاب وتطوير القيادات الإدارية ذات التفكير العالمي.
- ✓ العمل على تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية للمستوى الذي يمكن المنظمات من الحصول على الأفضلية التنافسية في مجالها علميا.
- ✓ البحث المستمر عن المواهب واستقطابهم لتدعيم قوة العمل بالمنظمة.
- ✓ وجود معايير محددة علميا كأدوات لقياس أداء العاملين.
- ✓ التعامل بفعالية مع تنوع القوى العاملة.

✓ المشاركة في المنتديات واللقاءات الدولية ذات الاهتمام بتطوير وإدارة الموارد البشرية للوقوف على أحدث الوسائل والتقنيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

إن التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات وتأثيرات العولمة تتطلب أهدافا ورؤى مختلفة، فالعالم أصبح اليوم مجالا واسعا لاستقطاب العمالة المؤهلة، وتنامت الحاجة إلى التطوير والتدريب للحد من فجوة المهارات، وظهرت مهن ووظائف جديدة، مما يتطلب إعادة النظر في أهداف تسيير الموارد البشرية لمواكبة التطورات العالمية في هذا المجال، وتتمحور هذه الأهداف الحديثة أساسا حول التركيز على التوجه للعالمية فكرا وتطبيقا، وزيادة الاتصال بالجهات ذات العلاقة بالموارد البشرية والتعامل بمرونة مع تنوع القوى العاملة وأنماط العمل الجديدة، والاستغلال الفعال للإمكانيات التقنية التي تشهد تطورا مستمرا وتلعب كبرا دورا في تحسين الأداء بالمنظمات. وبالتالي فهو يرى بأن أهداف تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة يمكن أن تتبلور في العناصر التالية:<sup>11</sup>

✓ تطوير نظم للاستقطاب والاختيار تتضمن عناصر مثل القدرات الشخصية، والقيم والتوجهات، وتعدد المهارات، وتقبل المعارف والمهارات الحديثة، والتنوع والتعدد الثقافي، والتعامل مع الموارد البشرية وفق المنظور العالمي.

✓ التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الاهتمام وأنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة، وتعزيز التوجه الاستراتيجي في أعمالها.

✓ توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

✓ تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية التوجه من خلال إرساء العدالة والمساواة بين العاملين، وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتصميم نظم عمل سريعة، وتهيئة مناخ علمي يحفز على الانجاز فوق العادي للعاملين.

✓ إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا وعالميا.

✓ الاهتمام بتدريب العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية وتحديات العولمة وتعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال برامج التطوير والتدريب.

✓ تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في مجال الموارد البشرية وتبادل المعلومات والمعارف.

ثانيا. أثر العولمة على تسيير الموارد البشرية: انطلاقا مما سبق يمكن القول أن العولمة ألقت بظلالها على تسيير الموارد البشرية، وأدخلت عليها العديد من التحولات التي تسببت لها في آثار مختلفة، نعرضها من خلال الآتي:<sup>12</sup>

### (1) الآثار الايجابية:

✓ الاهتمام بتطوير فلسفة وسياسات التعامل مع الموارد البشرية، والتحول من اعتبارهم يؤدون ما يطلب منهم تنفيذه إلى النظر إليهم كشركاء في المسؤولية والعائد.

- ✓ تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للقائمين عليها.
- ✓ الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية، وذلك بتحويل بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات آلية تتم بواسطة أجهزة الكمبيوتر.
- ✓ الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة في تبنى برامج وسياسات موارد بشرية متطورة وغير تقليدية.
- ✓ التكثيف المستمر في تنمية الموارد البشرية لمواجهة الثورة التكنولوجية وتحديات العولمة، وتشجيع التعليم والتدريب المستمر لتنمية القدرات البشرية.
- ✓ إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المؤسسات باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والمنافسة.
- ✓ الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في سوق العمل المحلي بحثاً عن أفضل العناصر بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

## (2) الآثار السلبية:

- ✓ بروز الشركات الأجنبية كمنافس قوي على العمالة المؤهلة.
- ✓ ظهور أحماط جديدة من العمالة مثل العمالة المؤقتة، العمالة عن بعد، وجميعها تتطلب تشريعات وقوانين وظروف عمل جديدة.
- ✓ تقليص القوى العاملة من جراء إعادة الهيكلة قد يؤدي إلى بروز مشاكل ذات بعد إنساني يصعب على إدارة الموارد البشرية التعامل معها.
- ✓ زيادة التنوع في القوى العاملة كأحد أهم تحديات العولمة على إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى احتدام حدة الصراع في بيئة العمل.
- ✓ سوف تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى تغير المتطلبات المهارة المطلوبة والأدوار الوظيفية للعاملين، والتي قد يتمخض عنها دمج بعض الوظائف وكذلك تغيرات في تقييم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال.
- ✓ زيادة حدة المقاومة بين العاملين عند استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال خوفاً على امتيازاتهم ومراكزهم الوظيفية. وقد تنبته العديد من المؤسسات بمختلف دول العالم إلى التغيرات والمستجدات والاتجاهات المستقبلية ذات التأثير المباشر على الموارد البشرية، واتخذت خطوات عديدة لإعادة النظر في نظمها ومفاهيمها وأساليبها وتقنياتها لمواكبة التطورات والمستجدات العالمية، ونتيجة لانعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية ظهرت أمور عديدة منها: اختفاء

فرص التوظيف الدائمة، زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات، تراجع الإحساس لدى العاملين بالأمن الوظيفي، ارتفاع نسبة البطالة وخصوصا لدى العاملين الأقل مهارة، ارتفاع نسبة التوظيف وخصوصا لدى النساء<sup>13</sup>.

ثالثا. مستقبل تسيير الموارد البشرية بعد التغييرات: إن إدارة الموارد البشرية - من منظور العولمة - مطلوب منها القيام بمجموعة متنوعة من التغييرات التي تمكنها من رسم مستقبلها بصيغة جديدة لمواجهة التحديات المعاصرة، ومن أهم التغييرات الواجب القيام بها ما يلي:<sup>14</sup>

- ✓ ضرورة إيجاد فهم خاص وجديد للموارد البشرية ولتسيير الموارد البشرية المحلية وأنها تختلف عن تسيير الموارد البشرية العالمية.
- ✓ التغيير في مجال تسيير الموارد البشرية بما يشكل دورا كبيرا وواسعا للموارد البشرية العالمية في العملية الإدارية للمؤسسة والمساهمة في تخطيط وتغيير سياسات وإجراءات وتطبيقات للموارد البشرية.
- ✓ تحديد سمات جديدة للمسيرين في مجال تسيير الموارد البشرية العالمية والتي تختلف عن سمات المسيرين في مجال تسيير الموارد البشرية المحلية.
- ✓ أن يكون تسيير الموارد البشرية معبرا عن النظرة المتوجهة نحو الربح والنمو بدلا من اقتصرها على تسيير أنشطة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.
- ✓ التغيير في مجال تسيير الموارد البشرية وبما يؤدي إلى أن يصبح تسيير الموارد البشرية أكثر إبداعا وإيجابية نتيجة للاهتمامات المتعلقة في صياغة أهداف المؤسسة وكيفية العمل على تحقيقها وخاصة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- ✓ التغيير في مجال تسيير الموارد البشرية الذي يرتبط في مواجهة المشاكل الرئيسية التي تواجه تسيير الموارد البشرية العالمية وفي مختلف المجالات.
- ✓ التغيير في مجال تسيير الموارد البشرية وبما يؤدي إلى التوسع في مسؤولياتها لأجل ضمان تحقيق التطور في المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ✓ التغيير في مجال تسيير الموارد البشرية وبما يؤدي إلى زيادة التحام إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المؤسسة.
- ✓ التغيير في مجال تسيير الموارد البشرية وبما يؤدي إلى خلق التكيف مع طبيعة المؤثرات الخارجية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية العالمية.

## خاتمة:

لقد أَلقت العولمة بكافة أبعادها بظلالها على البشرية فأدت إلى تغييرات عدة مست مختلف الميادين الاقتصادية والسياسية والثقافية... الخ، والواقع الذي نعيشه اليوم يثبت أن العالم أصبح بمثابة قرية صغيرة، والفضل يعود لتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي كسرت الحواجز وسرّعت من قدرة المعلومات على الانتقال من مكان إلى آخر، الأمر الذي يجعل معه القول أن التعايش مع العولمة بمختلف أفرانها أصبح ضرورة حتمية أمام جميع الدول.

إن بيئة الأعمال التي تعيش فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها لم تعد كما كانت في السابق تتسم بالثبات والجمود، بل أصبحت في ظل العولمة معقدة وكثيرة التغيير، الأمر الذي يجعل مسألة تحقيق البقاء والاستمرار أمر في غاية الصعوبة يجب على المؤسسة أن تجتهد أكثر لتحقيقه، ولعل الأمر الذي أصبح حقيقة في ظل هذه البيئة أن الموارد البشرية أو رأس المال البشري أصبحوا مفتاح تحقيق النجاح والمصدر الأساسي للتنافس.

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية أخذت في عصر العولمة أبعادا جديدة وشهدت تحولات عدة، حيث أصبحت إدارة أساسية داخل كل مؤسسة تعهد إليها وظائف وأدوار عدة تتعلق بالجانب البشري وكيفية الحفاظ عليه وتنمية مهاراته ليصبح قادرا على العمل والعطاء بكفاءة وفعالية في ظل بيئة عالمية التنافس، ومن هنا أصبح الحديث اليوم عن ما يسمى بعولمة تسيير الموارد البشرية وهذا ما أحدث ثورة في علم الإدارة عامة وميدان تسيير الموارد البشرية خاصة.

إن عولمة تسيير الموارد البشرية أدخلت عديدا من المفاهيم الحديثة على العمل داخل المؤسسات، فأضحى القائمون على وظيفة الموارد البشرية مطالبين بالتكيف مع هذا الواقع، وظهرت أهداف جديدة لهم تمثلت أساسا في سعيهم للتعامل مع التنوع الثقافي وإدارته، توفير الجو المناسب لعمل المرأة، التنمية والتدريب المستمر، تطوير نظم الاستقطاب المحلية والعالمية، الحفاظ على الرأس المال البشري وتفعيله... الخ. وبالتالي أصبحت وظيفة الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية داخل مختلف المؤسسات المعاصرة مما يفرض على مؤسساتنا الاهتمام بها والحرص على اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتولي مسؤولية الإشراف على مختلف فعاليتها.

الهوامش:

- <sup>1</sup> - علي إبراهيم صفا، العولمة والثورة الرقمية وتأثيراتها على التدريب والتنمية البشرية، المؤتمر العربي الدولي الثالث عشر للتدريب والتنمية الإدارية: مستقبل إدارة وتنمية الموارد البشرية، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة، أكتوبر 2002.
- <sup>2</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص:
- <sup>3</sup> - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص: 43.
- <sup>4</sup> - Jean Brilman, Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance, Édition d'organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> tirage, 2000, P 363.
- <sup>5</sup> - سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص: 50.
- <sup>6</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص: 38.
- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 212 – 215.
- <sup>7</sup> - حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص: 44.
- <sup>8</sup> - عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص: 16.
- <sup>9</sup> - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص: 32.
- <sup>10</sup> - سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سبق ذكره، ص: 52-53، نقلا عن:
- Sparrow P & Brewster C & Hillary H , Globalizing Human Resource Management, Routledge, LONDON, 2004, p: 111-118.
- <sup>11</sup> - سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سبق ذكره، ص: 53-54.
- <sup>12</sup> - سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سبق ذكره، ص: 57-58.
- <sup>13</sup> - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 282.
- <sup>14</sup> - عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره، ص: 221-223.