

الفصل التاسع

الموارد البشرية والتحديات الراهنة

أ) تحديات التكنولوجيا الحديثة

ب) تحديات العولمة

أولا/ الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة

يشهد العالم ثورة تكنولوجية جديدة تمثل في طاقات إنتاجية هائلة. وتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية الجديدة طفرات غير مسبوقة في مجالات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ويمثل الكمبيوتر محور الارتكاز فيها، بينما تلعب تكنولوجيا الإلكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات وفي مقدمتها الهاتف النقال، دور الأعمدة الحاملة للتقدم التكنولوجي. وتمحور التكنولوجيات الثلاث: الكمبيوتر، الإلكترونيات، الاتصالات، في تكنولوجيا موحدة أصبحت بمثابة سمة العصر وعلامته المميزة، إنها تكنولوجيا المعلومات Information Technology. وتفرع أهم التكنولوجيات الجديدة إلى تكنولوجيات فرعية تسود كافة مجالات الحياة.

وأصبحت الظفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات والدول على حد سواء إلى تكوينها وتمتعها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق واهتزاز حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد THE GLOBAL MARKET. ويستخدم التنافس بين منتجي التكنولوجيات حول تطويرها وتحقيق العوائد الهائلة من الاستثمار فيها، باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة. وهي لذلك تتسابق في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة إلى مختلف أسواق العالم، وخاصة في الدول النامية التي أصبحت هي الأخرى محاصرة بنحدين كلاهما صعب، ويتمثلان في:

● ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي بما يعنيه من التحول إلى أنماط الإنتاج الكثيفة من حيث رأس المال والقليلة الاعتماد على العمل البشري، وذلك حتى يتسنى اكتساب القدرة التنافسية اللازمة التي تساعد في الحصول على مكان في السوق.

• ضرورة التمسك بذلك النوع من التكنولوجيات ذات العمالة الكثيفة والقليلة الاعتماد على رأس المال، وذلك من أجل توفير فرص عمل جديدة للموارد البشرية الراجعة في الحصول على عمل، وإن كان ذلك يزيد من احتمالات فقد القلوة التنافسية. هذا وتمثل التكنولوجيات الجديدة في حد ذاتها عوامل ضاغطة من أجل التوسع في استخدامها والتوسع في تطبيقها في مجالات جديدة باستمرار، أي أن استخدام تكنولوجية جديدة يهيئ الظروف لاستقبال تكنولوجيات أخرى أكثر تقدما وتطورا، مثلما هو الحال عند استخدام الحاسب الآلي الذي يجعل تطبيقات المعلوماتية أكثر يسرا. وبطبيعة الحال، ففي مثل هذا الوضع فإن الأثر السلبي على الموارد البشرية يميل إلى التعاضد.

أهم النتائج المترتبة عن استعمال التكنولوجيا الجديدة:

لا يمكن بأي حال من الأحوال حصر كل النتائج التي تظهر من جراء تطبيق التكنولوجيا على نطاق واسع على مستوى المؤسسات، وإن كانت هذه النتائج تترك آثارها المختلفة على الموارد البشرية وعلى المؤسسات. ويمكن حصر أهم النتائج في التالي:

1. تترتب على التوسع في الآلية الناشئة عن التكنولوجيا الجديدة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه المتزايد إلى تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج وذلك وفقا للمبدأ الإنجليزي القائل: "WHEN A MACHINE MOVES IN A WORKER MOVES OUT" بما معناه، لما تدخل آلة يخرج عامل.

2. تناقص أعداد العاملين اللازمين للإنتاج رغم زيادة الكميات المنتجة بفعل ارتفاع الإنتاجية نتيجة للتكنولوجيا الجديدة.

3. سيادة الآثار السلبية للتكنولوجيا الجديدة على فرص العمل بالنسبة لقطاعات الإنتاج الثلاثة: الصناعة الزراعة والخدمات. حيث تشهد القطاعات الثلاثة حالة من ازدهار الإنتاجية مع تقدم التكنولوجيا وفي نفس الوقت تنخفض أعداد القوى العاملة في كل منها.

4. لتد كان في السابق استعمال الآلية (تكنولوجيا جديدة) في الزراعة يؤدي إلى نقص فرص العمل فيها، فيتحوّل العمال الذين يفقدون عملهم في الزراعة إلى الصناعة التي كانت تمثل مجالا لاستيعاب العمالة المطرودة من الزراعة. ومع تقدم الآلية في الصناعة أصبحت صناعات الخدمات SERVICES هي المجال الذي يتجه إليه المطرودون من الصناعة. ولكن الآن أصبحت

صناعات الخدمات هي الأخرى طاردة للموارد البشرية بسبب التقدم التكنولوجي الهائل المتمثل في استخدام واسع النطاق لتكنولوجيا الكمبيوتر والمعلوماتية.

5. مع التقدم المستمر للتكنولوجيا الجديدة والانتشار الواسع للآلية تصبح المؤسسات أعلى إنتاجية، وأكثر قدرة على التنافس، وأقدر على تحقيق الأرباح ليس على المستوى المحلي فقط وإنما على المستوى العالمي، ولكن في نفس الوقت تقل حاجتها إلى القوى العاملة.

6. من الواضح أن هذه الثورة التكنولوجية والمعلوماتية قد أدت إلى فقدان ملايين البشر لوظائفهم بشكل دائم، كما اختفت من الوجود فئات كاملة من الوظائف لم يعد لها وجود.

7. لقد أصبحت البطالة تمثل تهديدا حقيقيا للموارد البشرية بمختلف فئاتها، إذ طالت عمال الإنتاج **BLUE COLLAR** أفراد الإدارة الوسطى **MIDDLE MANAGEMENT** والمتخصصين في مجالات العمل المختلفة الذين حلت التكنولوجيا و ما يعرف باسم "الآلات الذكية **SMART MACHINES**" محلهم.

8. لقد تعولت البطالة بحيث بلغت أعلى معدلاتها التاريخية؛ وهذا فضلا عن ملايين من أشباه البطالين، وهم الذين يعملون أعمالا لا يستخدمون فيها كل إمكانياتهم؛ زيادة على الذين فقدوا الأمل في الحصول على عمل، بحيث توقفوا عن البحث تماما.

9. إن برامج الكمبيوتر وشبكات المعلومات والأنترنت وهندسة الحاسبات الجديدة التي تسمح بإمكانيات هائلة في السعة والذاكرة والسرعة، كلها عوامل ساعدت في تأكيد ظاهرة البطالة التكنولوجية **TECHNOLOGICAL UNEMPLOYMENT** وهي البطالة الناتجة عن ظاهرة التكنولوجيا. فمن المتوقع أن تحمل التكنولوجيات الجديدة محل حوالي 75% من العمالة اليدوية أو الروتينية والتي لا تتضمن أي محتوى ذهني أو معرفي.

10. لقد ساهمت الثورة التكنولوجية الجديدة في نشأة قطاع جديد يستوعب أعدادا قليلة من الموارد البشرية المطرودة من قطاعات الصناعة والزراعة والخدمات، وهو قطاع صناعة المعرفة **KNOWLEDGE SECTOR** والذي يضم رجال الأعمال والمقاولين **ENTERPRENEURS**، العلماء، الباحثين، الفنانين، مبرمجي الكمبيوتر، المهنيين المعلمين، المستشارين وغيرهم من أصحاب المهن التي تعتمد على التفكير والمحتوى الذهني والمعرفة. ومع أن

هذا القطاع يشهد نموا في السنوات الأخيرة، إلا أنه، قطعاً، لم يتمكن من توفير كل فرص العمل اللازمة لاستيعاب الموارد البشرية المطرودة من القطاعات الإنتاجية التقليدية.

11. تعمل تكنولوجيا المعلومات وقوى العولمة والتنافسية في الأسواق على تقسيم

الموارد البشرية في العالم إلى فئتين متضادتين غير قابلتين للتعامل التكاملي:

(أ) - الفئة من المسيطرين على التكنولوجيات الجديدة والمستفيدين بعوائدها الهائلة (ربما أن أحسن مثال على ذلك هو بيل غيتس صاحب شركة ميكرو سوفت MICROSOFT والتي تعمل السلطات الأمريكية جاهدة الآن على تقسيمها، وقد رضخت الشركة مؤخراً لبعض الشروط المحففة والمقيدة لنشاطاتها مقابل المحافظة على وحدتها، وبالتالي قوتها التنافسية).

(ب) - محافل العمال المطرودين من مجالات العمل والذين حلت التكنولوجيات الجديدة محل أعمالهم بصفة دائمة.

تلك الحالة هي السائدة ليس فقط في الدول المتقدمة صناعياً، والتي دخلت فيما يسمى عصر ما بعد الصناعة POST-INDUSTRIAL ERA، ولكنها أيضاً تمس بدرجات مختلفة معظم دول العالم النامي، وترحف بقوة لتشمل كل العالم وذلك فيما يمكن التعبير عنه بـ " نظام الأعمال العالمي الجديد".

وأمام هذا الوضع يتبادر إلى الذهن السؤال الموالي: كيف تعاملت الإدارة في منظمات الأعمال مع هذه الحقائق؟ في تعاملها مع هذا الوضع الجديد باشرت الإدارة المعاصرة بمجموعة من الأساليب للاستفادة أكثر من هذه المستجدات. ومن ذلك مثلاً:

1. عمقت الإدارة المعاصرة من استفادتها من التكنولوجيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية والتي يمكن حصرها في: الإنتاجية العالية، الجودة الأفضل، التكلفة الأقل، القدرة على التنوع والتحديث، الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق، الوصول الأسرع للعملاء، التواصل الإيجابي مع الموردين، التخفيف من مشكلات الأعداد الكبيرة من البشر.

2. استخدم آليات وأساليب علمية متعددة لتهيئة الظروف لاستقبال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها إلى أقصى درجة. ومن ذلك مثلاً: إعادة الهندسة REENGINEERING، إعادة الهيكلة RESTRUCTURING، إدارة الجودة TQM، إدارة الجودة TOTAL QUALITY (MANAGEMENT). وهذه الإجراءات من شأنها تخليص المؤسسة من كل ما ليس له علاقة

مباشرة مع إمكانيات التكنولوجيا الجديدة، وإعادة تصميم نظم العمل وعمليات الإنتاج ومحتوى الأعمال ومن ثم مواصفات القائمين عليها بما يتناسب ومتطلبات هذه التكنولوجيا.

3. الغاية هي الوصول إلى ما يسمى بالمنظمة الخفيفة **AGILE ORGANIZATION**

ونظام الإنتاج النحيف **LEAN PRODUCTION** (وقد سمي كذلك لأنه يستخدم موارد بشرية أقل وفي جميع عناصر الإنتاج) وهذا النمط الإنتاجي استحدثته شركة تويوتا اليابانية بجمعها بين كفاءة فرق العمل والآلات الحديثة لتحقيق إنتاجية أعلى.

4. أدت الثورة التكنولوجية وما ترتب عنها من توجهات إدارية جديدة إلى ابتعاد الإدارة عن مفاهيم وأساليب وأنماط تنظيمية قديمة، واستحدثت بدلا من ذلك أساليب جديدة تراعي: التوسع في استخدام شبكات المعلومات الداخلية **INTRANET**، والتوسع في أساليب العمل عن بعد **TELEWORKING** وكذلك التوسع في إسناد الأعمال إلى الغير **OUTSOURCING**، من أجل تخفيض أحجام العمالة وتوفير الجهد بالتركيز على الأعمال ذات القيمة المضافة العالية، والتوسع في الترابط مع الموردين، بإدماج نظم الإنتاج مع برامج التوريد، للتخلص من المخزون، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تطبيق نظم "الإنتاج في الوقت **JUST-IN-TIME**" أو ما يطلق عليه **TIME BASED MANAGEMENT**.

وأمام هذا التحدي التكنولوجي الذي يتهدد مؤسساتنا سواء قبلت به أم لا، فإن على مؤسساتنا أن تعيد صياغة استراتيجية استخدام الموارد البشرية بحيث تأخذ في الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي وتداعياته المستقبلية. وبالموازاة مع ذلك تعمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة لكي تتوافق مع متطلبات ونتائج عمليات إعادة الهندسة والهيكلية للمؤسسات. وتنمية أساليب متطورة للتعامل مع المورد البشري بتركيز استخدامه واستثماره فيما لا تستطع الآلة القيام به، والاعتماد عليه كمصدر للفكر والإبداع والتطوير. وكذلك التفكير في أساليب وأنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم والقواعد التقليدية، ولكن تستثمر الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل وأعلى قيمة. وأيضا إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل مع المنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع المقومات التكنولوجية المتطورة.

ويبقى التحدي الأكبر الذي يجب أن تتعامل معه المؤسسة الجزائرية المعاصرة يتمثل في تحقيق المعادلة التي تساهم في خلق فرص عمل جديدة وفي نفس الوقت تستخدم التكنولوجيا الجديدة إلى الحد الأمثل.

لقد أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، ولا يكاد يخلو أي نقاش في مجالات المعرفة الإنسانية من استعمالات هذا المصطلح، سواء بالقبول أو بالرفض؛ ولقد تجلوز الأطر المعرفة المتخصصة ليطنى على التناول السوسولوجي لمجريات الحياة اليومية. وكما يذهب ناصر الدين الأسد فإن العولمة كالحداثة هي ظاهرة العصر وسنته، وأن الوقوف في وجهها أو محاولة تجنبها أو العزلة عنها، إنما هو خروج على العصر وتخلف ورائه وعلينا أن نسارع إلى دراسة عناصر هذه العولمة وفهم مكوناتها واتجه لاتباعها.

إذن، "العولمة هي غمط سياسي اقتصادي ثقافي لنموذج غربي متطور خرج بتعريفه عن حدوده العولمة الآخر بهدف تحقيق أهداف وغايات فرضها التطور المعاصر. بمعنى أن العولمة هي ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضاريا ومتجهة إلى مجتمعات نامية ومتخلفة، والتعامل معها بنجاح يتطلب بناء للثبات، والارتقاء بها في المجالات المختلفة حتى يكون التعامل معها إيجابيا".

وذا كان تعريف العولمة يكسي غموضا وعدم إجماع، فإن تحديد متى برزت العولمة كحقيقة حياتية بالنظر إلى مختلف اللغاب والمضامين التي طبعت المفهوم هو أكثر صعوبة. فإذا كانت العولمة تعني حركة لدمج العالم، فإن حركة دمج العالم قديمة، وإذا كانت تشير إلى زيادة ربط العالم بروابط اقتصادية وتجارية واستثمارية، فذلك أيضا قديم. وأخيرا إذا كانت العولمة تعني بروز عالم بلا حدود اقتصادية وسياسية وثقافية، وبالتالي نظام اقتصادي عالمي موحد وثقافة عالمية موحدة ومجتمع عالمي واحد، فإن العولمة غير موجودة حتى الآن. والعالم القائم حاليا هو امتداد للعالم القديم، وما زال متمسكا كل التمسك بالحدود، بما في ذلك الحدود الجغرافية، وحتما الحدود السياسية والتي تتجسد في شكل الدول التي تحاول أن تؤكد أنها مازالت الوحدة الارتكازية في العالم المعاصر. وما الصراعات الاقتصادية والثقافية وحتى الحروب لدليل ساطع على ذلك. أما إذا كانت بمثابة التجسيد الفعلي لتلك التطورات الحياتية والفكرية والتكنولوجية المتلاحقة، والتي تؤدي إلى انكماش العالم من حيث الزمان والمكان، وبالتالي زيادة وعي الأفراد بهذا الانكماش، فإن العولمة هي حقيقة حياتية جديدة ولم تبرز سوى خلال عقد التسعينيات،

وتحديدا بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وإعلان الرئيس الأمريكي السابق جورج بوش غداة حرب الخليج الثانية، بارتسام نظام دولي جديد. وفوق هذا وذاك، فإن ولادة العولمة ترتبط أشد الارتباط بالثورة العلمية والمعلوماتية والتكنولوجية الجديدة، التي بدأت تكتسح العالم وتجعله أكثر اندماجا، بحيث سهلت وعجلت إلى درجة كبيرة من حركة الأفراد ورأس المال والسلع والمعلومات والخدمات.

حقيقة الأمر، أنه لم يكن لمفهوم العولمة أي حضور خاص قبل منتصف الثمانينيات حيث نجد أن قاموس أو كسفورد للكلمات الإنكليزية الجديدة قد تطرق للمفهوم للمرة الأولى سنة 1991، واصفا إياه بأنه من الكلمات الجديدة التي برزت خلال التسعينيات، وحتى لو كان هذا المفهوم قائما من قبل، فإنه لم يكن يسترعى أي اهتمام أو انتباه، وكان يعامل معاملة عابرة ككلمات والكلمات والعبارات الأخرى التي تشير إلى وقائع وحقائق حياتية مهمة. إلا أن ذلك قد تغير منذ بداية التسعينيات وأصبح من أكثر المفاهيم والمصطلحات تداولاً وانتشاراً.

فالعولمة بهذا هي ظاهرة شاملة تأخذ الطابع العالمي بالرغم مما لها وما عليها، وذلك على اعتبار أن كل مكوناتها لا تراعي الحدود الجغرافية للدولة القطرية، وشموليتها تصيب كل المجالات الحيوية للإنسان من اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية. وهنا وجب التفريق بين العولمة GLOBALIZATION وبين العالمية UNIVERSALISM، فهذا عابد الجابري يرى بأن العولمة هي بالدرجة الأولى دعوة إلى تبني نموذج معين، عاكسة بذلك مظهراً أساسياً من مظاهر التطور الحضاري الذي يشهده العصر الحالي، كما أنها تعبر بصورة مباشرة عن إرادة الهيمنة الأمريكية على العالم وأمرته. إنما إقصاء لكل ما هو خصوصي وبالتالي فرض لإرادة الهيمنة. أما العالمية فهي الطموح نحو الارتقاء بالخصوصية إلى المستوى العالمي، وهذا الطموح مشروعاً لكونه يدعو إلى الانفتاح على الآخر والرغبة في الأخذ والعطاء.

2- 1/ أهم العوامل المؤدية إلى عولمة المؤسسات: لم تعد المؤسسات الدولية محصورة فقط في المجالات الصناعية والبتروولية خصوصا، وإنما أصبحت تشمل كل المجالات بما في ذلك الخدمات كالتأمين مثلا، كما لم تقتصر على مؤسسات كبيرة الحجم، وإنما مست أيضا مؤسسات صغيرة الحجم. وقد ساعد كل هذا على التنوع الكبير في حجم ومجال الأعمال. ونتيجة لعمليات الشراكة أو الاندماج أو التحالفات التي تزداد وتيرتها بين مختلف المؤسسات فقد

أصبح من الصعوبة بمكان تحديد دقيق لجنسية بعضها، هل هي أمريكية أم فرنسية أم يابانية .. الخ. فمثلا شركة هوندا اليابانية تجمع سياراتها في الولايات المتحدة الأمريكية وتعيد تصديرها مرة أخرى إلى اليابان. أو شركة ABB التي تكونت سنة 1987 فقط من اندماج شركتي ASEA السويدية و BROWN BOVERY السويسرية، والتي استثمرت فور تكوينها 3.6 مليار دولار أمريكي، شملت إدماج أو شراء 60 شركة أخرى. وهي تسيطر حاليا على 1300 شركة منها 130 شركة في بلدان العالم الثالث، و 41 في بلدان شرقي أوروبا. لقد أصبحت الكثير من المؤسسات لا تقف أمام تعاملاتها المختلفة الحدود أو الحواجز بين الدول، ساعدتها في ذلك مجموعة من الأسباب أهمها:

1. زيادة ضغوط التكلفة: نتيجة للتكلفة العالية التي قد تكون عالية في البلد الأصلي تضطر بعض الشركات إلى الاستثمار في أماكن ذات تكلفة منخفضة وتتوفر على سوق عمالة رخيصة، كتوجه بعض الشركات الأمريكية والأوروبية الكبرى إلى الاستثمار في بعض دول شرق آسيا.

2. البحث عن أسواق جديدة: فكلما استطاعت الشركة أن تصل إلى سوق خارجي، كلما اكتسبت قوة تنافسية إضافية، ومن ثمة ربحية عالية.

3. التنمية التكنولوجية: إن الثورة التكنولوجية التي يعرفها العالم أغرت الشركات على البحث على أفضل التكنولوجيات لاستخداماتها المختلفة، ومن المستحيل إيجاد دولة واحدة تمتلك كل جوانب التكنولوجيا الحديثة. لذلك تنتشر للمؤسسات عبر مناطق مختلفة.

4. الاعتماد المتبادل بين الدول: إذ نجد الكثير من التكتلات الإقليمية مما يساعد الانتشار بين الدول.

5. سرعة الاتصال وتنقل المعلومات: نتيجة للثورة الاتصالية والمعلوماتية أصبح من اليسر معرفة الطلب على أنواع السلع والخدمات على المستوى العالمي، وتقوم الشركة بتلبية هذه الاحتياجات، بإنشاء فروع لها.

6. انتشار ثقافة استهلاكية: من خلال الاتصال عبر الشبكات السريعة وانتشار المنتجات والخدمات عبر دول العالم المختلفة، انتشرت ثقافة استهلاكية متجانسة، حيث أصبح المستهلك يفضل أنماطا معينة من السلع والخدمات وحتى في الملابس والطعام... الخ.

7. السياسات الحكومية المشجعة: إذ نجد بعض الدول تضع سياسات مشجعة للاستثمار الأجنبي، من أجل المساهمة في التنمية، أو في حالة التحول إلى الخوصصة.

كل هذه العوامل وغيرها، ساهمت في انتشار الكثير من المؤسسات عبر أنحاء العالم غير مكثفة بأسواقها المحلية المحدودة؛ بكلمة واحدة إنها العولة.

2 - 2/ أهم الأشكال لإدارة الموارد البشرية في ظل العولة: لقد أدى الاتجاه نحو العولة إلى التأثير في جميع وظائف المؤسسة سواء ما تعلق منها بالأفراد أو بالعمليات الإنتاجية المتعددة، غير أن التأثير الكبير قد عرفته وظيفة إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة. حيث اتخذت هذه الإدارة أشكالا أو صورا متعددة، لعل أهمها:

1. عمليات متعلقة بالشركات الأصلية(الأم) خارج الحدود الإقليمية (مؤسسات اقتصادية)، وخير مثال على هذا النوع من الشركات تجسده الشركات المتعددة الجنسيات، حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم، ولكن تمارس نشاطاتها في دول أجنبية عديدة. والأمثلة على ذلك كثيرة (شركات البيسي كولا والكوكا كولا، فورد للسيارات، الشركات الإلكترونية اليابانية والأمريكية، وشركة ABB.. الخ. وتتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية خاصة في: نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج. وتنمية سياسات وممارسات للعمليات الأجنبية بالخارج، وفي هذا السياق قد تطبق نفس السياسة بمقرها الأصلي كما يفروعها، وأحيانا قد ندجن سياساتها لتكون خليطا من سياستها الخاصة وسياسة إدارة الأفراد في البلد المضيف. ومن المنطقي أن يكون مديري الموارد البشرية من البلد المضيقة أي المستثمر فيها، لأن القوى العاملة هي في الغالب تكون محلية، كما أن قواعد وممارسات العمل تكون متوافقة مع القوانين والأعراف المحلية. وبالرغم من أن مديري الموارد البشرية المحليين يكونون أكثر فعالية من نظرائهم القادمين من البلد الأصلي، إلا أن احتمال نشوب خلافات مردها الاختلاف في الأفكار والتوجهات بين الصنفين. وعموما فإن الشركة المتعددة الجنسية لا تتقيد بتفضيل مواطني دولة

معينة عند اختيار العاملين فيها ولو حتى في أعلى المستويات التنفيذية، فعلى سبيل المثال ينتمي أعضاء مجلس إدارة ABB لثمانية إلى خمس جنسيات، ولا تفضل فقط السويديين والسويسريين. وكفاءة الأداء هو رهن بكفاءة العاملين بالمعنى الواسع للكلمة، حيث الاستفادة من الإطارات المحلية لكل شركة فرعية واختيار العناصر الواعدة لترقيتها إلى إطارات دولية بالشركة الأم وذلك بعد اجتياز بنجاح مجموعة من الاختبارات والمشاركة في دورات تدريبية عديدة. حتى صارت هذه الشركات "تستورد" كفاءات دول الجنوب. باحثة عنهم خصوصاً في مختلف الجامعات، ممولة دراساتهم العليا والمتخصصة شريطة التحاقهم بها بعد الدراسة. كما تبدل هذه الشركات قصارى جهدها من أجل اجتذاب العاملين البارزين في شركات أخرى، وهذا ما يفسر، أحياناً، إفلاس بعض الشركات الناشئة ذات القدرة المالية المحدودة.

2. وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح (خيرية مثلاً): هناك أنماط عديدة من التنظيمات والمنظمات ذات الطابع الدولي من ذلك مثلاً الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها وقوة الطوارئ الدولية. ومثل هذه الوكالات ترسل مبعوثيها أو مندوبيها إلى مناطق خارجية عبر مختلف أنحاء العالم. ولا تختلف الأنشطة الدولية للموارد البشرية لهذه الوكالات عن تلك المنوطة بالمؤسسات الاقتصادية. فحدها مثلاً تهتم بمشاكل موظفيها سواء ما تعلق منها بالرواتب أو التعويضات أو الإسكان أو التأمينات وما إلى ذلك. والآن ونحن في ظل العولمة أصبحت غالبية المؤسسات أو الوكالات تمارس جانباً أو أكثر من جوانب الإدارة الدولية للموارد البشرية، وأن نجاحها في مهامها مرهون بالكيفية التي تتناول بها تلك الأمور على المستوى العالمي.

2-3/ أوجه الاختلاف بين الإدارة المحلية والدولية للموارد البشرية: لا خلاف من أن إدارة الموارد البشرية تتم بشؤون عاملها وقد لا تبدو اختلافات جوهرية بين شؤون العاملين سواء كانوا في هذا البلد أو ذاك. فإذا كانت المهام متشابهة من حيث نوعيتها فإنها من حيث درجتها وبمجالها متباين، إذ مما لا شك فيه أن تظهر اختلافات كثيرة بين الإدارة المحلية للموارد البشرية ونظيرتها على المستوى العالمي، ويمكن حصر هذه الاختلافات في:

1. **حجم المسؤولية:** حيث من البديهي أن يكون حجم المسؤولية أكبر في الإدارة الدولية للموارد البشرية عنه في الإدارة المحلية. ففي النمط الأول تكون المسؤولية عن عدد أكبر من الوظائف والأنشطة لا نجدتها بالنسبة للإدارة التقليدية. من ذلك مثلا، إعادة التوطين، تقديم وتعريف الأفراد وعائلاتهم المنقولين، المساعدة في تقديم خدمات كالاستشارات الضريبية للأفراد والإسكان .. الخ.

2. **آفاق معرفة واسعة:** حيث يتعين على مديري الموارد البشرية أن يكون مجال معرفتهم وخبراتهم واسعة، بحيث يمس مختلف مناحي الحياة التي يتعاملون في محيطها، كالإلمام بالثقافات الأجنبية، والأعمال على المستوى العالمي، ومختلف القضايا والشؤون السياسية والاقتصادية والقانونية التي تؤثر في فعالية القرارات التي يتخذونها، والممارسات المختلفة للموارد البشرية.

3. **معيشة أكبر لحياة الفرد الشخصية:** إذ أن اختيار الفرد للعمل بالخارج يستدعي تنقل عائلته معه، للعيش هو وعائلته في ثقافة ودولة مختلفة، وهو مرآة دولته في هذا المحيط الجديد الذي ينبغي إعداده .. وهذا الإعداد يستدعي الاقتراب أكثر من حياة الشخص وعائلته ليتسنى تقديم المساعدة اللازمة لضمان نجاح الشخص في مهامه وبالتالي نجاح المؤسسة. (مساعدته على التكيف، على الاستعداد للسفر، الحصول على التأشيرة، حل مشاكل الإسكان، اختيار البديل الأمثل لتعليم الأولاد .. الخ).

4. **مواجهة مشاكل وصعوبات أكثر:** من الطبيعي أن تكون المشاكل التي تواجه الإدارة الدولية للموارد البشرية أشد تعقيدا وأكثر صعوبة، فإلى جانب صعوبة التكيف مع الثقافات المحلية تواجه مخاطر عالية في تنقل إدارتها والتكاليف العالية التي تتحملها مع ضرورة تحقيق أرباح والمحافظة على التكلفة في حدها الأدنى. وهذه معادلة يصعب تحقيقها دائما.

5. **التكيف مع نفوذ خارجي أكبر:** نظرا لأن الشركات ذات الطابع الدولي، تنتشر فروعها خارج مقرها الرئيسي عبر دول أجنبية ولكل دولة قوانين وسياسات وعلاقات وقواعد سلوك تختلف من بلد إلى آخر، فإن على مديري الموارد البشرية أن يتصفوا بالمرونة في تعاملهم اليومي، وأن يراعوا خصوصيات كل بلد ليتفاعلوا معها إيجابا ويدخلون معها في علاقات مباشرة تؤثر على ممارسات التوظيف في محيط عملهم، وفقا لما هو سائد في ذات البلد، ولا يتناقض مع

السياسة العامة للشركة. وفوق هذا وذاك قد يتدخل مدير الإدارة الدولية للموارد البشرية في النواحي التعليمية لأبناء الموظف، وتوفير التسهيلات والوسائل الترفيهية والعلاجية والتي قد لا تتوفر في تلك الدولة المضيفة. كل هذه المسائل والمهام تضاف لما سبق سرده لتمثل نوعية التأثيرات والتفاعلات التي يتعرض لها مدير الإدارة الدولية للموارد البشرية.

6. درجة تعقد أكثر في اتخاذ القرارات: من دون شك أن تلك العوامل السابقة الذكر تدل دلالة واضحة على صعوبة مهمة مديري الموارد البشرية، حيث تزداد أمامهم درجة تعقد عملية اتخاذ القرارات. فأبي قرار يتخذ يجب أن يراعي متطلبات الثقافات المتعددة والأنظمة واللوائح القانونية للتعقد، وأنظمة التعليم والأنظمة الاجتماعية المتعددة.. التي لا محالة تختلف من بلد إلى آخر. وهذا التباين والتنوع من شأنه أن يزيد من تعقيد مهمة مدير الموارد البشرية في المجال الدولي عند اتخاذ لأية قرارات.

2- 4/ وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية: كما سبق وقلنا أن وظائف إدارة الموارد البشرية سواء منها المحلية أو الدولية، هي متشابهة في جوهرها، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث التنوع والتعقيد. فإذا كانت وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة تتميز بأنها أشد تعقيدا وأكثر تنوعا، فذلك لأنها لا تقتصر على معالجة الشؤون التقليدية أو المحلية للعاملين، وإنما تتعدى لتعالج تلك المسائل التي تأخذ الطابع العالمي متجاوزة بذلك حدود البلد الواحد. ومن بين أهم الوظائف (الموحدة) التي تباشرها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، ما يلي:

1. اختيار الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي: حيث تراعي المؤسسة متعددة الجنسيات عملية اختيار الأفراد الذين يتوفرون على قدرات ومؤهلات علمية وخبرات عملية عالية تؤهلهم للنجاح في مختلف الثقافات والبيئات. وتزداد أهمية وظيفة تشكيل الأفراد على المستوى العالمي كلما اتجهت المؤسسات بدرجة أكبر في عملياتها إلى العالمية والاستراتيجية في تفكيرها. إذ يبقى المعيار الوحيد هو توفر شرط الكفاءة ولا يهم جنسية الشخص سواء كان ينتمي إلى البلد الأصلي أو إلى البلد المضيف أو حتى إلى بلد ثالث؛ وهذا ما يضيف على هذه العملية الطابع العالمي. والجدير بالملاحظة أن معايير الاختيار التي تعتمد على الكفاءة الفنية فقط لا

تؤدي إلى النجاح في المؤسسات الدولية، وإنما تلعب الخصائص الشخصية دوراً هاماً في زيادة فرص واحتمالات النجاح في العمل؛ ولعل أهم الخصائص الشخصية التي يستحسن توفرها في الشخص هي: قوة العزيمة في الصبر والثابرة، القدرة على المبادرة ثم التكيف والمرونة أمام المستجدات.

2. تدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد: مما لا شك فيه أن مبدأ القدرة التنافسية الذي تقوم عليه المؤسسات الدولية، لا يتحقق إلا بتنمية وعاء من المديرين من ذوي الخبرة في المجال الدولي، أو ممن لديهم توجهات دولية. ولعل التدريب يعتبر أحد أجزاء النظم المتكامل للتنمية الشاملة للموارد البشرية. "وتحدد عملية الاختيار الدقيقة للأفراد نقطة البداية في تصميم برنامج تدريبي يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي سيشغله، والثقافة في الدولة التي سيعمل بها. ثم يتم بعد ذلك تصميم برنامج تنمية وإعداد الفرد لمتطلبات العمل الجديد أيضاً لا بد من الأخذ في الاعتبار وضع خطة لتدعيم الفرد أثناء فترة التكيف وبداية العمل.

ويفيد مثل هذا النظام للتدريب في توفير آلية مستمرة للتحسين والتطوير، وتوفير قاعدة معلومات وبيانات والتي من خلالها يقل الاعتماد على خبرة الأفراد الشخصية من ذوي الخبرة فقط.

ومن الموضوعات المتخصصة التي تشملها برامج تدريب القوى العاملة على المستوى العالمي: (أ) كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات. (ب) تصميم الاستراتيجيات. (ج) حل الصراعات الموجودة عبر الثقافات المختلفة. (د) تنمية المهارات وحل المشاكل. (هـ) اتخاذ القرارات. (و) الاتصال. (ز) المساواة. (ح) تقييم الأداء. (ط) أنماط القيادة".

3. تقييم الأداء في البيئة الدولية: في هذا البند بالذات يجب مراعاة الاختلاف في عملية تقييم الأداء تبعاً لاختلاف الدول والثقافات المختلفة، إذ على إدارة الموارد البشرية أن تراعي التنوع والاختلاف في تقييم أداء عاملها، وفي هذا تعدد "راوية حسن" مجموعة من الجوانب، لعل من أبرزها: الأهداف من التقييم، خصائص وشخصية المقيم، تكرار عملية التقييم، الافتراضات المحددة عن التقييم، كيفية توضيح نقاط الضعف والانتقادات أو الثناء على الأداء، فرص الفرد للاستجابة وإبداء ردود الفعل نحو نتائج تقييم أدائهم، نوعية العوامل المستخدمة لتحفيز استمرار الأداء الجيد. ويبدو الإجماع قائماً بين المختصين في تنمية الموارد البشرية على أن العوامل التي

يجب تقييمها في ظل العولمة هي تلك التي تفرق بين النجاح والفشل، ومن بين هذه المتغيرات المهارات المتخصصة في إدراك الخصوصيات الثقافية لبيئات العمل، والحساسية للأعراف والقيم الأجنبية، وفهم الاختلافات في الممارسات العمالية، وسهولة التكيف مع الظروف غير العادية. وتمثل الاختلافات الثقافية أهم المتغيرات، والكثير من أخطاء التقييم تعود إلى قناعة البعض بأن المدخل الذي أثبت نجاحه في بيئته الثقافية سوف ينجح في بيئة ثقافية أخرى. إن النجاح في عملية تقييم الأداء يتطلب مراعاة وفهم المتغيرات الرئيسية الثلاثة التالية وهي: المهمة، البيئة والعملية.

4. المكونات المعقدة لنظام التعويضات: تزيد العولمة الاقتصادية من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، في تعاملها مع جميع فئات العمال المتواجدين عبر دول مختلفة من حيث تقدم مزايا ومنافع لهم. فوجود موظفين في دول مختلفة يتطلب تصنيفهم إلى فئات ثم يتم تحديد نوع ومستوى كل ميزة ومنفعة. وذلك وفقا للقوانين المعمول بها، ومراعاة المساواة والعدالة في الاستفادة من أي تعويض. والسائد أن معظم المؤسسات على المستوى العالمي تمنح موظفيها بالخارج سلسلة من الحوافز والمزايا لا يتمتع بها نظرائهم المحليين.

5. إدارة الأزمات: يجب أن يدرّب مديرو إدارة الدولية للموارد البشرية العاملين بالخارج على التعامل مع الأفراد في حالة حدوث أزمات. وذلك من حيث السهر على سلامتهم أولا، ثم الحرص على حصولهم على كل مستحقاتهم. ومن أولى أدوار إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات، هي تلك المتعلقة بحفظ السجلات، وتكوين فريق عمل لإدارة الأزمة. والملاحظ في الآونة الأخيرة أن المؤسسات تتفق ما يتراوح بين 1% - 2% من إيراداتها على الحماية ضد الإرهاب.

2- 5/ مشاكل الإدارة الدولية للموارد البشرية: تفرد المؤسسات ذات الطابع الدولي دون نظيرتها المحلية ببعض المشاكل، وإن كانت في أغلبها تنبثق من إشكالية التنوع الثقافي وما يحمله من خصوصيات، حيث أن اختلاف الثقافات بين الدول يؤثر لا محالة على سياسات أو عمليات تنمية الموارد البشرية من اختيار وتدريب وإدارة... الخ. وستطرق أدناه لبعض المشاكل:

1. القيود الثقافية: تمثل الاختلافات الثقافية بين الدول أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الدولية للموارد البشرية، ويتوقف نجاح الأعمال الدولية على مدى القدرة على التكيف مع هذه

الاختلافات. وغير خاف، أنه كلما رادت الفجوة بين قيم الدولة الأم وقيم الدول الأجنبية كلما زادت درجة صعوبة نقل المنتجات والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية. ولقد أجريت بحوث ميدانية بغرض إيجاد السبل الكفيلة بتقليص فجوة الاختلافات بين دول العالم، وذلك بتحديد ما وتصنيفها إلى مجموعات متماثلة يسهل التعامل معها، ولعل أهم ما أجمعت عليه تلك البحوث أن فكرة فرض الأنظمة الإدارية والتنظيمية كما تمارس في الدولة الأم على الفروع هي فكرة خاطئة. ومن الواضح أن التعامل مع العاملين في المؤسسات والتنظيمات الدولية التي توظف أجناب أو ترسل مواطنيها إلى الخارج، يخضع لنفس السياسة. كما أن مثل هذه المؤسسات تتعرض لنفس الأدوار أو المشاكل وفي مقدمتها مسألة دمج الثقافات واللغات وتوقعات العمل العامة، وكل هذه المسائل قد تنجر عنها عراقيل وصعوبات. ولهذا تولي إدارات الموارد البشرية الدولية اهتماما متزايدا لتفادي مثل هذه المحاذير، إذ نجدها تسعى لتحديد واختيار أو تدريب مديري الموارد البشرية بحيث تتوفر فيهم بعض الخصائص التي تزيد من قدرتهم على التفاعل، والتعامل بمرونة وفعالية مع أفراد يحملون خصوصيات ثقافية مختلفة. وفي نفس الوقت تكون لهم القدرة على تنمية ممارسات ووضع سياسات مرنة تتلاءم وتعايش مع مختلف بيئات العمل الممكنة. ولن تكون هناك سياسة ناجعة للموارد البشرية على المستوى العالمي ما لم تراعى: (أ) عدد ونسبة الجنسيات التي تعمل بالمؤسسة. (ب) أين وكيف يتم استقطاب هؤلاء الأفراد وكيفية يتم تعويضهم ودفع مستحقاتهم... الخ. (ج) تحديد ما إذا كانت الممارسات المتعلقة بالأفراد ستكون موحدة بالنسبة لكل الفروع والمواقع، أم أنها ستتغير تبعا لكل موقع.

وسواء أكان مدير الموارد البشرية من البلد المضيف أو من الدولة الأصلية، فإنه سيأرجح في تعامله اليومي — على الأقل — مع ثقافتين مختلفتين، وهما ثقافته الأصلية والثقافات الأجنبية الأخرى. لذلك فإن مديري الموارد البشرية على أي مستوى من المستويات المحلية أو الإقليمية أو المركز الرئيسي يحرصون على التكامل والتنسيق بين الأنشطة التي تؤدي في بيئات مختلفة ومتوعة؛ كما يحرصون كذلك على التنسيق والتكامل بين الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة.

ولقد عرفت ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية تطورات جوهرية تتجه كلها إلى تدويل وعولمة أنشطتها بحيث تصبح أكثر فعالية. فقد أجريت في هذا الصدد على المستويين الأكاديمي والعملي مجموعة من البحوث والدراسات. تأتي في مقدمتها تلك التي أنجزتها الإدارة

الدولية بصورة عامة وأبحاث الإدارة الدولية للموارد البشرية بصورة خاصة. ولعل من الإحباطات الكثيرة التي عرقلت أعمال الباحثين نذكر:

• الغموض وعدم الاتساق الذي ساد تحديد بعض المصطلحات كالثقافة مثلا.

• عدم الدقة في ترجمة بعض المصطلحات الفنية المتخصصة خصوصا.

• صعوبة اختيار عينة ممثلة بصدق، يمكن تعميم نتائجها.

2. اختلاف العمليات الإدارية: إن الاختلاف في الممارسات أو العمليات الإدارية يعتبر تحصيل حاصل للاختلافات الثقافية عامة، ولن تسلم من الكثير من تلك المشاكل التي سبقت الإشارة إليها. وإذا خصصنا الحديث عن ممارسات الإدارة، نقول أنه لا توجد طريقة مثلى للإدارة الناجحة في كل مكان. إذ تتأثر معظم الأنشطة الإدارية بالاختلافات في الممارسات والقيم الثقافية بين الدول. وغير خاف، أن مثل هذه المشاكل تؤثر سلبا على تطوير وتنمية ممارسات الموارد البشرية في بيئة متعددة الجنسية. ولقد بلغت محاولات كثيرة لإيجاد العلاقة بين الدول في بيئات ثقافية متشابهة وبين أفضل طريقة مناسبة للإدارة. حيث تم تجميع الدول وتصنيفها إلى مجموعات إقليمية متماثلة إلى حد ما، وذلك بغرض تسهيل الإدارة الدولية. وقد تم التوصل إلى تقسيمات إقليمية REGIONAL DIVISIONS تبعا لاتجاهات الأفراد، أهمها: النمط الأتجولوساكسوني، العربي، الأوروبي، نمط الشرق الأقصى، أمريكا اللاتينية.. الخ.

3. المشاكل التنظيمية: بالرغم من الأهمية التي تتمتع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية، إلا أنه في حالة تطبيقها لاستراتيجية العمل على المستوى العالمي فإن حاجتها للتنسيق والمركزية تزداد، وذلك حتى يتسنى لها تحقيق الاتساق والتوافق في سياسات وممارسات الموارد البشرية. ولهذا دائما ما نجد صراعا وتوترا ملحوظا بين اللامركزية/المحلية وبين المركزية والاتساق والتوافق، وهذا الصراع يوجد في معظم أنماط التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة، والخطط المساندة للإدارة الدولية للموارد البشرية للمنظمات متعددة الجنسية.

خلاصة القول أن المؤسسات في ظل العولمة قد انتشرت بشكل واسع وقد ساعد في انتشارها السريع الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم، والتي تسهل إلى درجة كبيرة من هجرة العمالة الدولية. إذ أنه ومع انتشار شبكات المعلومات على مستوى العالم أصبح من الممكن

الاستفادة من العمالة الرخيصة دون الحاجة إلى تنقل مادي، وهذا ما يطلق عليه العمل عن بعد TELE WORK أو البُعدية. واتصالا بهذا يعتقد البعض عن بداية ظهور ملامح لتقسيم دولي جديد للعمل أين تخصص دول في إنتاج الصناعات الخفيفة وبعضها في الصناعة العالية التقنية HIGH TECH INDUSTRY والبعض الآخر في الزراعة، وبهذا ينقسم العالم إلى ثلاثة عوالم. وهذه المرحلة وإن كانت بعض ملامحها بادية للعيان، إلا أن تحققها الكلي على أرض الواقع يبدو مستحيلا، لما قد يترتب عليه من آثار سلبية في أغلب مجالات الحياة. ولقد استفادت مثل هذه المؤسسات من الثورة المعلوماتية بحيث صارت عملية الاتصال بين فروعها العديدة المنتشرة في العالم سهلة وسريعة، كما أنما ونظرا لعوائدها المالية العالية أصبحت تخصص نسبة هامة منها للبحث والتطوير، وهما عنصران مهمان في عملية التكيف مع البيئة الجديدة، كما استطاعت أيضا أن تطور نظمها الإدارية لتعظيم كفاءة وفاعلية مواردها المادية والبشرية، وذلك بفضل مرونة هيكلها الإداري.

والحديث عن عولمة المؤسسات لا يعني أن الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تختلف عن تلك الممارسة على المستوى المحلي. إنما أساس الاختلاف يكمن في زيادة درجة تعقيد الأنشطة في المجال الدولي، مع وجود بعض الإضافات في بعض الأنشطة.