

ادارة الموارد البشرية وتحديات العولمة

عائده عبد الكريم صالح

كلية التربية للبنات- جامعة بغداد

المستخلص:

تناول البحث موضوع إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة وهدف الى تحديد التحديات التي أفرزتها لها إدارة البشرية وتأثيرها على أهم ادى تأثير الظواهر البشرية لمة على البشرية .

أهمها: كالتحديات المعرفية والتقنية وتحديات تنظيمية وتشريعية البشرية

وآلياتها تغيير والمهارات والتوصيات منها: البشرية

مواجهة احتياجات تحديث والقوانين العالمية. ومواكبتها ديته

مهارات فنيه وتقنيه البشرية.

ما أحدثته العولمة البشرية.

أفرزتها لها إدارة البشرية

على أهم ادى تأثير الظواهر البشرية

لمة على البشرية .

كالتحديات المعرفية والتقنية وتحديات تنظيمية وتشريعية البشرية

وآلياتها تغيير والمهارات والتوصيات منها: البشرية

مواجهة احتياجات تحديث والقوانين العالمية. ومواكبتها ديته

Human Resources Management and the Challenges of globalization

Aida A. Saleh AlHasan

College of Education for Women – Baghdad University

Abstract

The research of human resources management in the context of globalization and aim to identify the challenges of globalization and their impact on human resources management, were the most important problems facing human resources management in the context of globalization, as well as highlighting the impact of phenomena associated with globalization on human resources

Search found several results, including: human resources management in organizations face many challenges in a globalized world as cognitive and technical challenges and regulatory and legislative challenges as a result of the globalization and its mechanisms of change in scope of work, skills, and abilities required for human resources.

Search provided a series of recommendations including:

To keep up with the developments of globalization and its mechanisms which require substantive and technical skills and advanced management to review the scientific and training curricula through cooperation with relevant organizations to meet the needs of the labour market.

Work on updating the regulations and laws related to resources and keep pace with modern developments in the areas of global business and keep up-to-date.

المقدمة :

تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف في أي منظمة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الاخرى كالإنتاج والتسويق والمالية , وذلك لما ظهر من أهمية للعنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنظمة . حيث تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثه , هو العنصر البشري المفكر والرئيسي في الانتاج والخدمات وهو الوسيلة والغاية من عمليات الانتاج والخدمات , ان منظمات اليوم تواجه مجموعة من التحديات التي يصعب التكهن بمدى خطورتها أو أبعادها، اذ ان انجاز الاعمال في هذه المرحلة اصبح قائما على الجدارة العالية والتكنولوجيا المتقدمة التي تتطلب اعادة الهيكلة والتخلص من الروتين وما يتبع ذلك من تقليص فرص العمل المتاحة وتسريح الايدي العاملة وفقدان العنصر البشري لقيمته نتيجة للتحديات المختلفة في مجال العمل ومتطلباته (Noe:2006, 87) وعليه يتطلب من المنظمات العمل على تكييف المورد البشري بما يتلاءم مع تحقيق الاهداف والعمل على ايجاد الادارة الملائمة له ..

من أجل هذا برز عدد من التحديات في مجال ادارة الموارد البشرية التي أهمها ظاهرة العولمة ومدى تأثيرها على ادارة الموارد البشرية من حيث مفهوم ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة ومن حيث المشكلات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في اداء الوظائف المناطة بها. في هذه الدراسة سيتم التركيز على المباحث الآتية:

- :
:
- : ادارة الموارد البشرية
- : البشرية
- : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاطار العام للدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

أسهمت التوجهات العالمي المتزايدة
نشوء يعرف بظاهرة العولمة وتمثل هذه الظاهرة فلسفة جديدة للعلاقات لها ابعادها السياسي
دية والاجتماعية والثقافية والتقنية ويؤكد AghaZadeh المختصين
البشرية تعزيز التنظيمية المؤهلين تطويرهم
بهم ظاهرة ظهور مهمة لها ت وهياكل
وآلياتها العامه الظواهر الاجتماعية المتغيرات
العالمية العلمية والتقنية
❖ هذا تواجده
فانه يمكن تحديد البشرية
الرئيسي هي التحديات

ثانياً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتعرض لظاهرة منتشرة بكثرة في العالم بأكمله ألا وهي ظاهرة العولمة وإظهار اثارها على الموارد البشرية ، كما تكمن أهمية البحث في لقاء الضوء على مفهوم العولمة وعولمة الموارد البشرية والتعرف على اهم الاشكال لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ، والتوصل الى ابرز الاساليب التي من شأنها مواجهه العولمة لتكون بمثابة خطة عمل للمنظمات للاستفادة منها في مجال ادارة الموارد البشرية.

ثالثاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى استعراض ما جاء في الادبيات للتعرف على ظاهرة العولمة ، من حيث نشأتها ومفهومها وتسلط الضوء على اهدافها ومؤسستها ، كما تهدف الدراسة الى التعرف على التحديات الرئيسية التي تواجه ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة والتي تتطلب اجراء التغييرات في مجال ادارة الموارد البشرية لتتمكن من مواجهتها .

رابعاً : تساؤلات الدراسة

- ١- هل العولمة ظاهرة حديثة النشوء؟
- ٢- ما هي التعريفات والمصطلحات المحددة لمفهوم العولمة؟
- ٣- ما هي التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة؟
- ٤- ما هي أهداف الموارد البشرية في ظل العولمة؟
- ٥- ما مدى تأثير الظواهر المرافقة للعولمة على الموارد البشرية؟
- ٦- هل تتعرض الموارد البشرية الى مشاكل في ظل العولمة؟

خامساً : منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج التحليلي من خلال مراجعة الادبيات وجمع المعلومات المتعلقة بالعولمة ومدى تأثيرها في مجال ادارة الموارد البشرية محاولة الوصول الى المعرفة التفصيلية لعناصر ظاهرة قائمة والوصول الى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره...

**المبحث الثاني: العولمة
نشأة العولمة:**

هناك من يرى ان للعولمة تاريخاً قديماً وهي ليست نتاجاً للعقود الماضية التي ازدهر فيها هذا المفهوم وانتشر حيث بدأت العولمة منذ بدء الخليقة فالتفاعل والحراك الانساني هو احد انواع العولمة لان فيها الرغبة للسيطرة والهيمنة واثبات الذات وتحقيق الغايات ،في حين يرى فريق اخر من المفكرين ان العولمة ظاهرة حديثة بدأت مع بدايات العصر الحديث ،في حين يرى طرف ثالث ان اكتشاف القارة الامريكية هو نقطة البداية لنشوء العولمة لان العالم كله في دائرة التفاعل والنشاط الانساني ولم يعد هناك مكان خارج دائرة الحراك الانساني ،إلا أن العالم قد شهد حضارات قديمة امتد نشاطها خارج نطاقها الجغرافي باتجاه جود وسائل الاتصالات والمواصلات و الادوات التي تساعد على ذلك،ومنها حضارة وادي الرافدين وحضارة وادي النيل وكذلك الحضارات الهندية والصينية والرومانية واليونانية وكذلك الحضارة العربية الاسلامية وكذلك الحضارة الاوروبية وقد كان للعولمة مدلولاتها آنذاك ،وكان لها استعمالها حيث كانت تلك الحضارات تنطلق من جغرافيتها وسكانها باتجاه جغرافية الاخرين وشعوبهم في ذلك الوقت .. وبذلك عرف العالم العولمة وكيف نقلت حضارتها للأخرين وكيف تمازجت معهم ،حتى ان صراع الامبراطوريات انذاك كان له طابع العولمة (العزاوي : ٢٠١١،٣) حيث حاولت تلك الامبراطوريات ان تصبغ الشعوب التي تبسط نفوذها عليها بثقافتها وتسعى لترسيخ هذه الثقافة في مختلف جوانب حياة هذه الشعوب كما عملت الامبراطوريات على توجيه قيم هذه الشعوب وتقاليدها وفق انماط الحياة التي تريدها فكانت هذه الخطوة الاولى نحو العولمة (:)

وعليه فان هناك من يرى أن للعولمة تاريخاً قديماً وهي ليست نتاج العقود الماضية التي ازدهر فيها المفهوم وانتشر في مجال الاقتصاد والسياسة والاجتماع والثقافة بسبب الثروة العلمية والتكنولوجية وتطور وسائل الاتصال وظهور شبكة الانترنت لكل ما تقدمه للتواصل الانساني ... أما على صعيد التاريخ الحديث والمعاصر فيمكن القول ان العولمة وحسب انموذج رونالد روبرتسون (:)
بخمس مراحل وهي :

١. المرحلة الجينية (١٥٠٠-١٧٥٠) شهدت هذه المرحلة نمو المجتمعات القومية في أوروبا وإضعاف القيود التي كانت سائدة في القرون الوسطى ، كما تعمقت الأفكار الخاصة بالفرد و الإنسانية ، ونشأة الجغرافية الحديثة ، وانتشار التقويم الغريغوري.
 ٢. مرحلة النشوء (١٧٥٠-١٨٧٠) وقد شهدت أوروبا فيها تحولا جادا في فكرة الدولة المتجانسة الموحدة ، وتبلورت مفاهيم عن العلاقات الدولية ، ووضع مقاييس للأفراد كمواطنين ونشأ مفهوم أكثر تحديدا للإنسانية وزادت الاتفاقيات الدولية الى حد كبير وبدأت مشكلة قبول المجتمعات غير الأوروبية في () والاهتمام بموضوع القومية والعالمية .
 ٣. مرحلة الاطلاق (١٨٧٠-١٩٢٠) استمرت من سبعينيات القرن التاسع عشر حتى اواسط القرن العشرين بدأت فيها عملية الصياغة الدولية للأفكار الخاصة بالإنسانية ومحاولة تطبيقها ، وحدث تطور هائل في عدد وسرعة الأشكال الكونية للاتصال وظهرت المفاهيم المتعلقة بالهويات الثقافية والفردية الى جانب مفاهيم كونية مثل (خط التطور الصحيح) ونمو صور التنافس العالمي (الالعاب الاولمبية ، وجائزة نوبل) وتطبيق الوقت العالمي وتأسيس عصابة الامم.
 ٤. الصراع من أجل الهيمنة (١٩٢٠-١٩٦٥) وشهدت بدء الخلافات والحروب الفكرية حول المصطلحات الناشئة الخاصة بعملية العولمة والتي بدأت في مرحلة الانطلاق ونشأت صراعات كونية حول صور الحياة وأشكالها المختلفة .
 ٥. مرحلة عدم اليقين (-) وبدأت منذ ستينيات القرن الماضي وأدت الى اتجاهات وأزمات في التسعينات ومن سماتها دمج العالم الثالث في المجتمع العالمي وتصادع الوعي الكوني والهبوط على سطح القمر ونهاية الحرب الباردة بعد سنوات من الرعب النووي المتبادل والاهتمام بالمجتمع المدني العالمي والمواطنة العالمية وتزايد الاهتمام بالإنسانية كجماعة نوعية واندماج النظام (الهاشمي ، :) .
- وترى الباحثة ان التفاعل الدائم بين البشر وتبادل المصالح واختلاف الاهداف ومحاولة الهيمنة كلها انواع من العولمة لذلك فان بدء التفاعل الانساني وبدء الرغبة عند الانسان في السيطرة هو تاريخ نشوء هذا المفهوم ولكن بصورة تختلف من عصر الى اخر وما يحدد أركانها هو التطور الحاصل في الاحداث والعلاقات الدولية والإنسانية فعولمة اليوم ليست كعولمة الامس ولن تكون كعولمة الغد.

مفهوم العولمة: Globalization:-

تحويل	استعمالها وهي	ومعناها :	وضعية	
		(:) .	والمفكرين	
	صيغة	يفعل	ويرى	
	يعممها	يحتاج	يفيد	هذا
	() :		(
	عالمياً	جعل	وقد اجاز مجمع اللغة العربية بالقاهرة استعمال العولمة بمعنى جعل	
			(:	
	على مستوى	Modularization الفرنسية التي	هي	
	وتوسيع دائرته	Globalization	الانكليزية فهي	
	Globalization هي	Webster	(:) .	ليشمل
		وتطبيقه عالمياً.	العالمية	
		فانه : يبدو صياغة تعريف دقيق وشامل لمفهوم العولم يعد		
		تعريفاتها وتأثيرها بأهواء وانحياز الباحثين الايدلوجية واتجاهاتهم الفكرية از		
	تعريف	المصطلحات التي بدأت تظهر حديثا وهو لا يزال يحتاج		

فهو يدخل القواميس السياسية والاقتصادية يعنى تطويرن هامين هما :

١- التحديث Modernity

٢- Enter Depends ويرتكز مفهوم

المتزايدة الهائل الدولية وقد ظهرت العولمة ا يجري الحديث عنها بوصفها

سأل والسياسة والفكر والتربية والاجتماع والأيدولوجيا

الكتاب والمفكرين النظام العالمي الجديد ويرى يومي هذا

الاطلاق الى النظام العالمي الجديد بأن اللفظة ذات نظامين سياسية بحثة لكن في الحقيقة تشمل مضامين سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية وتربوية بمعنى اخر تشمل مضامين تتعلق بكل جوانب الحياة الانسانية حيث فرضت العولمة نفسها على الحياة المعاصرة على العديد من المستويات سياسياً واقتصادياً وفكرياً وعلمياً وثقافياً وإعلامياً وتربوياً وتعليمياً (ابو زعور: ١٩٩٨، ١٣) ويجدر بنا هنا التمييز بين والعالمية فهما كثيراً يحدث بينهما لعالمية

فالعالمية Universal تدعو الى الانفتاح على العالم الاخرى مع الاحتفاظ بالخلق

الايديولوجية وهي عبارة عملية تكثيف الاتصالات والانفتاح بين الوحدات القومية الدول وتزايد بين قومية منها متميزة مثيلاتها ()

اما العولمة Globalization فهي للآخر وإحلال للافتراق الثقافي محل الصراع الايديولوجي

هنا بهذا المفهوم هي للهيمنة للخصوصية حين العالمية تطمح بالخصوصية ويمكن واما العالمية هو

الظواهر العسكرية والثقافية والفنية وهناك عديد التعريفات لمفهوم بيناتهم يعيشون فيها والمظاهر نة ومنها الاقتصادية والسياسية الى اختلاف الرؤيا التي ينظر خلالها

يتمتعون به .

التعريفات هو تعريف " " يؤكد هي تاريخي

وزيادة بهذا وبهذا التعريف مهمان

اولهما : التركيز الشديد على فكرة انكماش العالم بما يعنى متقارب المسافات

ثانيهما : بهذا وهو () والخيارا العربية . العزيز

دينينغ (Duning) فيرى بأنها تزايد بين ينظم ويرتب النظام الاقتصادي الحالي كما توضح العمليات التي خلالها نف المقررات والأحداث والأنشطة في احد اجزاء العالم ولها نتائج مهمة للأفراد والاء العالم (فاروق)

David 1993 عرفها بأنها بين صياغة وتنفيذ وتقويم

الإستراتيجية يتم الإستراتيجية تأثيراتها الربحية العالمية تأثيراتها (David:1993,360).

بأنها والتوزيع

والنوعية (John:1995,433) علاقات متبادلة بين بلدان العالم تهتم كثيراً بإعادة تنظيم

الاستهلاك	التمويل	(:)	الباحثين
حيث عرفها (Reinick) بأنها	مفهوم الاستراتيجي	الادارية	طبيعة الهيكل التنظيمي
تحسن قابليتها	مات تسمح لكل الشركات	المال غير الملموس والتكنولوجيا	الحدود الوطنية
تجانسيه	وتوزيع	Ragman & Hudgett بأنها عمليات	التنافسية (Reinick:1997,127).
عولمة العمليات	هذا التعريف التركيز	عالية للنوع والجودة وعلى قاعدة مالية واسعة نلاحظ	عرفها Ragman & Hudgett بأنها عمليات
		الانتاجية والتوزيعية (الربيعاوي) :	

- ومن خلال التعريفات اعلاه ترى الباحثة ان العولمة تمثل عمليات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية من اجل تشكيل مجتمع عالمي جديد ليعيش تحت قوانين حكومية انسانية واحدة او مجتمع يتحرك في سياق هذا الاتجاه وهي صيغة جديدة من انتقال رؤوس الأموال والسلع المنتجة اضافة الى المعلومات والأفكار من أماكن محلية الى العالم كله دون قيود تجارية أو حدود سياسية عن طريق شركات عملاقة بلا هوية تعمل للسوق الانساني كله.

مؤسسات العولمة :

يملك اليات مؤسساتية دولية حكومية	مؤسساتية دولية	تظهر
الصلة والترابط والمنفعة بينها وبين النظام وتجتهد	ببناء ما خربته التلقائية وعناصر التطور الطبيعية الذ	الرئيسية
بوجه نضارته وعناصر تناقضاته التي تظهر في مسيرة	ات فكانت له مؤسساته الخاص به التي تروج وتدفع	عليه
بألفها سابقاً ، والعولمة ظاهرة ضمن هذا النظام جذ	سيادتها (:) اما اهم مؤسسات ا	ساحتها الاصلية
		مؤسساته وإمكانياته
		يأتي :

١- المنظمات القانونية :-

والمتمثلة بمنظمة العالمية WTO ومنظمة الحل العالمية ILO تعد هذه المنظمات علامة مميزة (:) لأنها (:) الصلاحية على ماد والتي يترتب عليها السيادة الوطنية تمتلكه اليات

على عملية تحرير الاسواق والأنظمة المالية والتجارية ومن القوانين والقواعد التي تحكمها (:) ميرة :

٢- المنظمات المالية :-

الدوليين حيث	المالية والنقدية والتجارية	دوليين حيث
تنظيم	تنظيم	تنظيم
Gott	تنظيم عمليات التمويل وبهذا	تنظيم
الاتفاقية	التمويل وغيرها	الاتفاقية
هذه	آليات دولية	هذه
خير لها	المحيط بالعولمة	خير لها
والفضائيات) (الترويج لهذه الظاهرة	المحيط بالعولمة
	(:) ميره :	المحيط بالعولمة
		(:) ميره :

٣- مجموعة الثمان دول :-

وتتكون هذه المجموعة من الدول الآتية (فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، المملكة المتحدة، إيطاليا، اليابان، كندا، الصين) وتعد مجموعة الدول السبع الصناعية هي اهم مؤسسات الاقتصاد المعلوم وعقدت هذه الدول عدة قمم ناقشت فيها مختلف القضايا والمشكلات العالمية والاقتصادية والسياسية وفي تعزيز التنمية البشرية ١٩٩٧ ظهرت هذه المجموعة كمؤسسة مهمة في دعم ظاهرة العولمة فهي

اقتصادياتها وتجارها الخارجية	النقد الدولي والبنك	وكذلك منظمة التجارة العالمية	ما تمتلكه هذه الدول
تقليص	الجنسيات	(:) الى انه	البنية المؤسسية
اندماجه	يتفاقم	والتكنولوجية	

أهداف العولمة:

ظاهرة	الظواهر	تغذيها , فهي
تحقيق	الاهداف (الكبيسي :) منها :-	
- تقليل	انهاء الاقتصاديات المحلية	
- العمل على منح القرض للقوى	تحقيق عدد	الانظمة التي تساهم تحقيق
التغيير	واستثمارها.	
- تشجيع	محلية	الجنسيات يؤدي
- زيادة وتعميق	وزيادة فاعليته.	
- العمل على بناء هياكل إنتاجية وخدمية جديدة تساهم	خلق الميزة التنافسية للمنظمة وخلق حالة	
بين	ورغباته.	
- ضعيفة		
هذه الاهداف تدفع الى تكوين اتجاهات حديثة لأجل اجراء التغيير المطلوب لغرض مواجهة هذه	تحقيق اهدافها	عالية
الظاهرة يؤدي		

المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية**مفهوم الموارد البشرية :-**

لاشك ان السنوات الاخيرة قد شهدت تغييرات كبيرة في عالم التكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات بالإضافة الى ما أحدثته العولمة من تغييرات اقتصادية وثقافية كل ذلك كان له تأثير على ادارة ومهام الموارد البشرية والى طبيعة المهارات الواجب توفرها في العنصر البشري ومن خلال التطور التاريخي الذي عرفته ادارة الموارد البشرية وذلك من مفهوم (قوى عاملة) الى مفهوم اوسع واشمل وهو الموارد البشرية فلا بد لنا ان نقوم بتوضيح مفهوم ادارة الموارد البشرية ونجد كثيرا من الكتاب قد قاموا باستعراض افكارهم حول مفهوم ادارة الموارد البشرية ومنهم من عرفها بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الاهداف المشتركة عن طريق ايجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون فيها (كشواي: ٢٠٠٦، ١٢) بينما اعتبرها عقيلي بأنها احدى الادارات الاساسية في كافة انواع المنظمات ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام التي تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق اهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين اهدافها وأهداف المنظمة (عقيلي

: (وذهب Dissler تعريفه البشرية بأنها مجموعه السياسات والسياسات لتنفيذ البشرية اليها وظائفها ووظائفها اكمل وجهه (Dissler:2003,34) كما عرفت لدى (Mondy&Noe:2005) بأنها المنفعة الافراد العاملين تحقيق اهداف (Mondy&Noe:2005,162). البشرية هي لتحقيق اهدافها وهذا يشمل هذه لتحقيق اهداف وتطويرها .

المهام الرئيسية لادارة الموارد البشرية :-

- يمكن تصنيف المهام الرئيسية
- الاتيية حيث ينظوي
- 1- التخطيط الإستراتيجي
- أ- الاختيار والتعيين
- ب- المهني
- ج- تطوير الهيكل الوظيفي :
- أ- تصميم
- ب- تكثيف
- ج- مهارات العاملين (التدوير الوظيفي) (الموظفين)
- 3- تنمية وتطوير العاملين :
- أ- التقديم التهيئة الميدانية
- ب- التدريب
- ج- تنويع وتطوير مهارات العاملين
- د- تطوير المهني
- 4- تحفيز العاملين :
- أ- العاملين
- ب- والتعويضات
- ج- والهدايا
- د- التأديب
- 5- صيانة
- أ- الرعاية الصحية طبية والنفسية
- ب- العاملين
- ج- التأديب
- 6- العاملين :
- أ- تقويم
- ب- المهني (الترقية)
- ج- البشرية :
- أ- البشرية
- ب- تحليل الترتيب

ج- الفتيات
د- والإنتاجية. (الوهاب :)

أهمية ادارة الموارد البشرية :

تغيرت البشرية أصبحت واحدة من اهم الوظائف الادارية الحديثة لكونها استراتيجية ال استراتيجية البشرية (كما اكتسبت ادارة الموارد البشرية اهميتها من خلال العناية الرئيسية لزيادة ولتزايد اهمية ملاقات الانسانية وإشباع حاجاتهم ان النفقات التي تتحملها المنظمات المرهون لتغطية وتعويضات العاملين (وهناك سباب كثيرة تفسر اهمية هذه الى الى ادارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة ادارية

- ١- مستويات التعليم وزيادة
 - ٢- حيث
 - ٣- عالية ومتزايدة تكاليف جميع
 - ٤- المتزايد الكبير ظهور حديث
 - ٥- زيادة اهمية العمالية
- (:)
بين البشرية قديما وحديثا يوضحها حيث استطاع السلمي يلخص المنطق الاساسي الجديد له شريكا مفاهيم قدراته وطاقاته بتوظيفها البشرية جذريا مفاهيم البشرية التقليدية (:)
حيث

مقارنة بين ادارة الموارد البشرية قديماً وحديثاً

البشرية التقليدية	البشرية حديثا
اهتمت الجسمانية ومن التي يكلف فيها العصلية وقدرته على الالي للمهام يكون له في التفكير	تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والمسؤوليات .
ركزت على الجوانب المادية واهتمت بقضايا الاجور و فز المالية وتحسين البيئة المادية	تهتم Job Content يشدذ القدرات الذهنية للفرد ولذا تهتم المعنوية منحه الصلاحيات والمسؤوليات .
اتخذت التنمية البشرية في الاساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الافراد المهارات الميكانيكية ليتخذ منها اداة للعمل دون السعي الى قيمة المهارات الفكرية استثمارها .	التنمية البشرية هي تنمية ابداعية وإطلاق التفكير ان وتنمية العمل الفريق Team Work .

مهام ادارة الموارد البشرية:

- مهمتين اساسية : الاولى ادارية والأخرى تخصصية ..
 التنظيمية بمارساتها وتمثل في التخطيط والتنظيم
 ع والتطوير وتخصيص الموارد المهام التخصصية فتمثل بدءا بتخطيط
 بالتدريب وتقويم اداء العاملين وانتهاءها بالسلامة المهنية ورعاية العاملين وذلك
 البشرية
- فالمهام الادارية والتوجيه البشرية
- تخطيط البشرية ويقصد بها تحديد احتياجات البشرية ()
 شيعه :
 تحليل وتوصيف وهو تحديد الوظيفة والمهارات
 توافرها يشغلها (Dissler2005:103).
 ويتضمن البشرية الـ :
 هذا يشمل البحث عن الافراد المؤهلين والمناسبين للعمل داخل المنظمة
 (Denisi&Griffin:2001:125).
 الاختيار والتعيين الذين لديهم المؤهلات
 معينه (Mondy& Noe:2005:162)
 تصميم تحديد قيمة وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد اجراها ...
 فهي المتميز (شيعه :)
 تدريب وتطوير العاملين : وهي عملية العاملين المهارات والاتجاهات الايجابية
 بوظائفهم للمساهمة تصحيح تحسين
 (:)
 تقييم المهمات وهي
 بين الحقيقي (Mondy&Noe:2005 ,252).
 رعاية العاملين : المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين)
 شيعه : :)
 تقديم خدمات للعاملين :وتعني الخدمات والتأمينات الاجتماعية والترفيهية
 والتسهيلات التعليمية (شيعه : :)

وترى الباحثة مما سبق انشطة الموارد البشرية تنوزع على اربعة اقسام وهي الحصول على
 البشرية بتخطيط
 البشرية والتعويضات للموظفين ... اما القسم الثالث فهو تنمية
 الموارد البشرية ويتضمن التدريب والتنمية وانضباط العاملين ... اما القسم الاخير فهو رعاية العاملين
 ويتضمن الانسانية المهنية....

المبحث الثالث: ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة**مفهوم عولمة الموارد البشرية**

تعرفنا على مفهوم العولمة ومفهوم ادارة الموارد البشرية بصورة عامة ، والان لا بد لنا ان
 نتعرف على ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة وعلى الأفراد العاملين (الموارد البشرية)
 العالمية حيث يعمل بها ثلاثة أنواع من العاملين (Dessler:2007:582)
 ١. أفراد البلد المضيف للشركات.
 ٢.
 ٣.

وكل من هؤلاء له سمات ومهارات وقابليات واتجاهات خاصة في ضوء عولمة الشركات . يقضي على كل منهم التزود بها حتى يسمح له بالتعاقد مع هذه الشركات ،

ومن الصعوبة العثور على تعريف عام وشامل لمصطلح (عولمة الموارد البشرية) لأن الأمر يأخذ بتعريفات أخرى متداخلة يصعب على المرء اعتبار مفهومها على المستويين المحلي والدولي مفهوما واحدا(عباس: ٢٠٠٨، ٥٢) كما يختلف مفهوم ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة عما كان ساندا من قبل .. ففي ظل العولمة Global Human Resource Management تعرف بانها السياسات والممارسات لادارة الاشخاص في منطقة ذات توجه عالمي(Bernardin:2003,6) .

ويعرفها Sparrow بأنها ادارة انشطه الموارد البشرية من خلال تطبيق القواعد المتعارف عليها عالميا Global Rules-Set (Sparrow et el:2004,12) ووصف أحد الباحثين إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها عملية معقدة وتزداد تعقيدا كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية وزاد تشتتها وانتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكون جميعهم من جنسيات مختلفة () .

ويعرف كل من (Griffin) و بوستي (Postay) عولمة الموارد البشرية بأنها " مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة الدولية مع تزويدهم بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والثقافة (Griffin&Postay:2005,576) . أما تشارلز هل (Charles W. Hill) فلم يبتعد كثيرا من مفهوم سلفه حيث عرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها " الاستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف ، وتقييم الأداء والتطور والتعويضات. (Charles:2003:627) .

وترى الباحثة ان ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة هي احدى وظائف المنظمة التي تعني باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها وتكيفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات والتوجيه للاخذ بالمعايير العالمية في اعمالها وممارساتها بما يعزز كفاءة وفاعلية المنظمات في ظل العولمة . والملاحظ أن الشركات الدولية تواجه تحديات لا تواجهها الشركات المحلية وهذه التحديات تتمثل بمتغيرات كثيرة وصعبة ، فالاختلاف الثقافي وتطوره ، والأنظمة القانونية في مختلف الدول يجبر الشركات على تحديد الأجور والحوافز وشروط التدريب والتوظيف حسب الاختلاف بين دولة وأخرى.

وتظهر المشكلات عندما يكون هناك صراع بين الثقافة والقوانين ، مابين الدولة الأصلية والدولة المضيفة للشركة . فمثلاً نلاحظ وجود التمييز الجنسي بين توظيف الرجل والمرأة وحظر اختلاطهما في مكان العمل في المملكة العربية السعودية ، فالشركات الأمريكية لا تستطيع ارسال مدرائها من النساء للعمل في هذا البلد خشية تعرضهن لمعاملة غير متساوية مع نظرائهن من الموظفين الذكور، لذلك يتعين على الشركات متعددة الجنسية تحديد مصادر القوى العاملة بدقة أكبر وتضمن ذلك في خطتها قبل أن تختار العاملين من بلدهم الأصلي أو الدولة المضيفة للأعمال الدولية (الاستثمارات) (عباس، ٢٠٠٨، ٥٣) وهذا مايزيد البطالة في الدول العربية .

والنقطة الهامة هنا هي أن إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية – متعددة الجنسيات- سوف تزداد تعقيداً بسبب الحاجة الى التكيف مع الاختلافات الخاصة بكل دولة تؤسس فيها فرعاً ، وأهم هذه الاختلافات هي : (Dessler:2007:577) .

١. العوامل الثقافية Cultural Factors

تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول الى وجود اختلافات متماثلة في إدارة الموارد البشرية بين فروع الشركة العاملة بالخارج ، فمثلاً خطط الحوافز في اليابان مازالت تركز على حوافز العمل الجماعية ، بينما ما يزال التركيز في الغرب على الحوافز الفردية بشكل كبير (الدوري:٢٠٠٩، ٢٦٤) هذا وتشير نتائج الدراسة التي أجريت على ٣٣٠ مديراً يعملون في هونج كونج والصين وأمريكا الى أن المديرين الأمريكيين يركزون فقط على الأداء الوظيفي بينما يركز الصينيون على تحقيق التوافق البيئي. أما مديرو هونج كونج فيقفون موقفاً وسطاً بين الطرفين .

٢. العوامل الاقتصادية Economic Factors

تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول في ممارسة إدارة الموارد البشرية ، ففي منظمات الاقتصاد الحر تركز سياسة إدارة الموارد البشرية على عنصر الكفاءة والإنتاجية وخفض العمالة . أما في النظم العربية والتي لا تزال تتبع النظام الاشتراكي فتميل سياسة إدارة الموارد البشرية الى الاحتفاظ بالعمالة حتى لو كان ذلك على حساب التضحية بالكفاءة أو الفعالية .

٣. عوامل تكلفة العمالة Labor Cost Factors

تؤثر الاختلافات في تكلفة العمل بين الدول على ممارسة إدارة الموارد البشرية ، حيث تتباين هذه التكلفة بين الدول ، ففي المكسيك تبلغ تكلفة ساعة العمل للعمالة الإنتاجية (١.٥١) دولار وفي تاوان (٥.٨٢) وانجلترا (١٣.١٧) دولار وأمريكا (١٤.٢٠) دولار و ألمانيا (٣١.٨٨) دولار وهناك نوعية أخرى من التكاليف يجب أخذها بنظر الاعتبار وهو اختلاف عدد ساعات العمل السنوية من دولة لأخرى ، ففي البرتغال يبلغ إجمالي عدد ساعات العمل السنوية حوالي () ساعة ، في حين تصل في ألمانيا الى () ساعة وهكذا بالنسبة للإجازات كذلك.

٤. عوامل العلاقات الصناعية Industrial Relation Factors

تختلف العلاقات الصناعية – بين العامل والنقابة وجهة العمل – من دولة لأخرى ففي ألمانيا يكون للعامل الحق في المساهمة في وضع سياسة الشركة وبالتالي يكون العامل نائبا لرئيس مجلس الإدارة ، وهناك دول تتدخل حكوماتهم في تنظيم العلاقة بين العاملين والنقابة أو وضع سياسات الأجور والمزايا من خلال التفاوض مع النقابات العمالية .

٥. تأثير الاتحاد الأوروبي The European Community

في عام ١٩٩٢ توحدت ١٢ دولة أوروبية في سوق واحد للسلع والخدمات ورأس المال. وحتى سوق واحد للعمالة حيث الغيت الحواجز الجمركية بين هذه الدول – مع بعض الاستثناءات- لذا أصبح من السهل التحرك الآن بين العديد من الدول الأوروبية للحصول على فرص عمل ، وفي عام ١٩٩٩ تحققت طفرة كبيرة في الإتحاد الأوروبي بظهور العملة الأوروبية الموحدة (اليورو) مما كان له أكبر الأثر إزالة العديد من الاختلافات بين الإتحاد الأوروبي ، وعلى الرغم من ذلك ظلت بعض الاختلافات موجودة فيما أن هذه الاختلافات بين الدول سوف تعقد من مهمة اختيار وتدريب وأجور ومكافآت وتقييم العاملين من سيعملون في شركات عالمية.

أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

تتمحور أهداف إدارة الموارد البشرية حول التركيز على التوجه الى العالمية فكريا وتطبيقا وزيادة الاتصال بالجهات ذات العلاقة بالموارد البشرية والتعامل بمرونة مع تنوع القوى العاملة وانماط العمل الجديدة، والاستغلال الفعال للمكانيات التقنية التي تشهد تطورا مستمرا وتؤدي دورا كبيرا في تحسين الاداء (Sparrow et el: 2004,59) . وبالتالي فان أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

يمكن ان تتبلور في العناصر الاتية :

- ١- تطوير نظم للاستقطاب والاختيار تتضمن عناصر مثل القدرات الشخصية والقيم والتوجهات وتعدد المهارات وتقبل المعارف والمهارات الحديثة والتنوع والتعدد الثقافي وبالتعامل مع الموارد وفق
- ٢- التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الاهتمام وأنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة ، وتعزيز التوجه الاستراتيجي في اعمالها.
- ٣- توفير المرونة في برامج واجراءات الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ٤- تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية التوجه من خلال ارساء العدالة والمساواة وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمؤسسين، وتصميم نظم عمل سريعة ،وتهينة مناخ علمي يحفز على الانجاز وفوق العادي للعاملين.
- ٥- ايجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا وعالميا .

- ٦- تدريب العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية وتحديات العولمة وتعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير .
- ٧- تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في مجال ادارة الموارد البشرية وتبادل المعلومات

تري الباحثة أن التطورات العالمية المعاصرة وتأثيرات العولمة تتطلب أهدافا ورؤى مختلفة فالعالم أصبح مجالا واسعا لاستقطاب العمالة المؤهلة وتنامي الحاجة الى التدريب والتطوير للحد من فجوة المهارات لظهور وظائف ومهن جديدة الأمر الذي أدى الى اعادة النظر في أهداف ادارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات العالمية في هذا المجال.

اهم العوامل المؤدية الى عولمة المنظمات :

الدولية
صغيرة هذا
في المجالات الصناعية والبتروولية خصوصا وإنما اصبحت
لم تقتصر على منظمات كبيرة الحجم وإنما ايضا منظمات
الكبير في حجم ومجال الاعمال ونتيجة لعمليات الاندماج او
وتيرتها بين مختلف المنظمات فقد اصبح من الصعوبة إجراء تحديد دقيق
لجنسية بعضها هل هي امريكية يابانية م فرنسية... الخ (غربي واخرون: ٢٠٠٧، ١٦٠)، فمثلا تقوم
هوندا اليابانية بتجميع سياراتها الولايات المتحدة الامريكية وتعيد تصديرها مرة اخرى الى اليابان
شركة ABB التي تأسست عام شركة brownbowery السويسرية
وهي تسيطر 1300
كثيرة
حيث ساعدته
اهمها) : - :-

١- زيادة ضغوط التكلفة:

نتيجة العالية

رخيصة كتوجه الامريكية والأوربية

اسيا .

٢- بحث عن اسواق جديدة :

تنافسية اضافية ربحية عالية

٣- التنمية التكنولوجية :

التكنولوجية يعرفها
المستحيل ايجاد

ولوجيا لاستخداماتها
التكنولوجيا الحديثة

٤- الاعتماد المتبادل بين الدول :

الكثير الإقليمية يساعد

بين

٥- سرعة الاتصال وتناقل المعلومات :

نتيجة

الاتصالية والمعلوماتية

اليسير

بتلبية هذه الاحتياجات لها.

٦- انتشار ثقافة استهلاكية :

السريعة

استهلاكية حيث المستهلك يفضل معينة

...

٧- السياسات الحكومية المشجعة :

هذه سياسات ساهمت الكثیر منها " انها " .
المساهمة التتيم .
غير مكثفة بأسواقها المحلية

التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة

تواجه البشرية العديد التحديات
مايتعلق بالتشريعات والقوانين البشرية
المهارات.. وفيما يلي بعض التحديات :
عاملة ومنها
تواجه ادارة

١- تقادم التشريعات والقوانين

بين المواطنين والوافدين
بين المواطنين والوافدين
الساعية لحماية المهاجرين والوافدين ،
التشريعية
الفكرية وبروز جديدة للعمل مثل العمل
الوظيفة (:) جميعها تعديل
هذه الامتيازات
لي بين المواطنين هو الاتفاقيات
القوانين
من العولمة نوعا من التقارب بين النظم
فيما يتعلق بالتشريعات مثل حقوق الملكية
بعد والعمل الجزئي ونظام الاشتراك في
البشرية بحيث يحصل
ونهاية المجزية.

٢- التنوع في الموارد البشرية :

ويقصد به الهويات للعاملين
الاجتماعية ، القدرات الجسدية ، المستوى الاقتصادي والمستوى التعليمي وتشمل ايضا أنماط
السلوك المختلفة مثل تأثيرات تباين المستوى التعليمي ونمط الاتصال والعمل بين الموظفين
(Hays&Kearney:2003,241) يقصد
يشمل الذاتية والشخصية (:) . ويرى انه
يتطلب ادماج كار وتقنيات التنوع فلسفة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة
نوعيات العاملين (:) .

٣- احتياجات وتوجهات سوق العمل:

يعد
احتياجاتها الايدي .
لها مثيل وهذا يتطلب موظفين لديهم مهارات المرونة
تأثيرات (Karvets:1988,133)
الكيفية التي يتم بها الموارد البشرية لوظائفها ومن هذه التحديات هي نشوء مهن
جديدة
العمالين المتخصصين
وهذا يعني
تحمله
مستوياتها
بحاله تغيير مستمر يشهد
على التغير والتجاوز
بتحديات
احتياجات سوق العمل نتيجة تطوّر التقنيات وزيادة ن
جال الالكترونيات فالمعرفة : التقنية أص
تواجه وستواجه تحديات عديدة افرزتها المتغيرات
معطيات.

٤- تقادم الخبرات والمهارات :

المهارات التقنية العالية
وبداية
والعشرين
الفنية المؤهلة
نهاية القرن العشرين
الى المهارات المواكبة
التقنية

ويتمثل تحديا كبيرا لا يتعلق بالتغيير المتطلبات المهنية
البشرية هناك كبيرة العاملين التقنية (Puick:1995,136) فالتقنية الحديثة
وتُعد الكفاءات المؤهلة المهارات المتوافرة لديهم مهارات لم تتغير
الوظيفية للعاملين والتي يتمخض عنها دمج لبعض الوظائف

٥- ادارة التغيير ومقاومته :

يشهد العالم ثورة تقنية وكذلك تغييرات اقتصادية واجتماعية وتربوية وسياسية كبيرة وبمعدلات متسارعة ، كما أدت التغييرات الجديدة من جانب والتطور السريع والمذهل في الاتصالات والمواصلات والتقنيات الادارية والفنية الى تغيير جذري في هيكله المنظمات حيث أصبحت حالة عدم التأكد والاستقرار في البيئة الاقتصادية والعلمية والتقنية التي تعيشها نشاطاتها هو

البشرية هي جوهرية هذه التغييرات

مناخ يتميز بالتغيير المستمر سواء كانت عوامل التغيير من داخل المنظمة أم آتية من خارجها فإن ادارة المورد البشرية عليها واجب التعامل معها وأخذها في الاعتبار (السلمي: ٢٠٠١، ١٨). ان تدعيم وتحسين القدرة على التغيير يمكن ان يتحقق من خلال الاستخدام السليم لتقنيات وخبرات ادارة الموارد البشرية ، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع المستجدات والمتغيرات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقابلية والقدرة على التنبؤ لتغيير (Mendenhall et al:2003,261) .

كذلك تمثل مقاومة التغيير أحد أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية حيث ان تطبيق التقنيات الحديثة مثلاً الإلكترونية يلقى مقاومة داخلية من قبل المسؤولين والعاملين منها وظائفهم وسلطاتهم مه الفنية والعملية حيث يرون عدم قدرتهم (سم: ٢٠٠٣، ٥٨) وبالتالي فإن ادارة التغيير هي أهم التحديات تواجهه وستواجه العاملين ، ادارة الموارد البشرية على مدى السنوات

٦- التفجر المعرفي وتراكم المعلومات:

يرى (Demarest) تحديا سعيها بفاعلية المنظمات learning Organization المعرفة

يشكل تحديا وتحقيقها لافضلية تنافسية (Demarest:1999,74) . وعملية المعرفة ليست عملية ثابتة و نما متحركة بحيث تشكل وحاجتها المسنمة للإصلاح فخلق المعرفة الجديدة بالـ وخبراتهم وفريق فريق فريق كلها تحديات والمهارات (Bernard&Fish:2000,125) .

التنظيمي يمثل طريقة يمكن تبنيها يحتم وامكاناتها ومهارات عاملها والتقنية
ول تطبيقه حيث يلائم احتياجاتها (:) .

٧- الثورة العلمية والتقنية :

الثورة العلمية والتقنية التي يواجهها العالم تمثل عنصرا مهما من عناصر التقدم والازدهار يجب معها التغيير يحدثه هيكل والمهارات البشرية التقنية يتطلب تدريب البشرية على استخدامها وتتطلب تكلفة التدريب على استخدام التقنية الجديدة ما يقارب ١٠-٢٠% من تكلفة التقنية في حالة غياب التدريب اللازم فان ذلك سيعطل الاستغلال الامثل للتقنية وتشكل التغييرات التقنية تهديد ويعتبر التهديد الرئيسي لها لما يتعلق باحلال الوظائف Job Displacement فالكومبيوتر الشخصي خفض الوظائف الكتابية والماصح الضوئي Scanner البيانات (Hay& Kearney :2003,323).

معها بكفا.	تقنية	أهم التحديات	وجه
هذه التقنية	البشرية	تواجه	طبيعة
التعليمية	وجهة	درب وتطور	وجهة
فيها التعليم	وما يترتب	وجهة	والتدريب

يتضح لنا مما سبق ظاهرة العولمة فرضت تحديات عديدة على الموارد البشرية مما يستوجب التفكير مواجهتها .. يصبح المعنيون البشري ادوارهم فأنه يلزمهم القيام بمهام مسؤولياتهم معتادة حيث يتطلب منهم فهم العمل واستيعاب المهارات فما تشكل البشرية وتمكينها المهم والمعارف وتطوير القيادات ذات توجه عالمي فادارة الموارد البشرية أية منظمة تتأثر بالانظمة التشريعية والقانونية وتفعيل اجراءاتها وانظمتها بحيث تكون متكيفة البيئة .

أهم الاشكال لادارة الموارد البشرية المعولمة :

التأثير	جميع	لا تعلق منها
غير	هذا التأثير الكبير عرفته وظيفة	البشرية بص

بالمعاملات الانتاجية وهي :

١- ما يتعلق بالمنظمات الاصلية (الأم) خارج الحدود الاقليمية وخير مثال على هذا النوع هو ما تجسده المنظمات المتعددة الجنسيات حيث توجد الادارة العليا في البلد الام ولكن تمارس نشاطاتها في دول اجنبية و الامثلة على ذلك كثيرة مثل شركات البيبيسي والكوكاكولا وفورد للسيارات والشركات الالكترونية اليابانية والأمريكية .. الخ وتتضمن مسؤوليات ادارة الموارد البشرية خاصة لنقل الافراد العاملين بالشركة الام للعمل بالخارج وتنمية سياسات وممارسات للعمليات الاجنبية هذا السياق السياسة نفسها ايضا وأحيانا سياساتها خليطا سياساتها يكون مدير الموارد البشرية من محلية كما ار المضيف هي في ال من ان مديري القوانين نظرائهم القادمين فاعلية فكر والتوجهات بين الصنفين وعاء البشرية المحليين يكونون مردها الجنسية تنقيد بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين فيها ولو حتى المستويات التنفيذية .

حكومية	تهدف	خيرية	هناك	عديدة	التنظيمات
٢-			لها	هذه ال	

مبعوثها	خارجية	الدولية	البشرية
لهذه المنظمات	تلك المنوط بالمنظمات الاقتصادية فهي مثلا تهتم	موظفيها سواء ما	
يتعلق منها بالر	او التعويضات او الاسكان او التأمينات		
	غالبية	الدولية	البشرية
نجاحها مرهون بالكيفية	فهي		
	تتناولها		

وظائف ادارة الموارد البشرية المعاملة :

بعضها	حيث	منها المحلية	الدولية هي متشابهة	جوهرها ولكنها
تشير بأنها	تعقيدا	التعقيد ,	البشرية	
	لأنها	التقليدية للعاملين	بين اهم	
تباشرها	رية	يلي (Schuler:2006,43):-		

١- تخطيط الموارد البشرية العالمية

وهي الوظيفة التي تساهم في تحقيق مجموعة من الجوانب الاساسية لمنظم مثل تحقيق اهداف معتمده على مستوى الفرد والمجتمع اضافة الى تقليل التكاليف المتعلقة في أنشطة ادارة الموارد البشرية المختلفة ومساعدة المنظمة على حسب توزيع واستخدام الموارد المتاحة التي تعمل على تحقيق اهدافها وفاعلية.

٢- اختيار الافراد لضمان النجاح على المستوى العلمي :-

حيث عملية عالية تؤهلهم تفكيرها يبقى المعيار الوحيد هو ينتمي الى الاصلي البلد المضيف حتى الى (Pattnayak:2006,11).

الذين يمتلكون على قدرات ومؤهلات والبيئات وتزداد اهمية هذه الوظيفة على لا يهم جنسية الشخص اذا كان وهذا يضيف على هذه العملية الطابع العلمي

الباحثة معايير الاختيار التي تعتمد على الكفاءة ليست وحدها تؤدي الى النجاح

الدولية الشخصية هاما زيادة

٣- تدريب الموارد البشرية وتنمية الافراد :-

يعتبر التدريب احد اجزاء النظام المتكامل للتنمية الشاملة للموارد البشرية حيث عملية الاختيار الدقيقة هي البداية في تصميم برنامج تدريبي يعمل على ت سيشغله يعمل فيها ما لم يتم بعد ذلك تصميم برنامج لتنمية الجديد ايضا

وبداية هذا للتدريب يفيد توفير الية للتدوير والتطوير وير وبيانات خلالها يقل الشخصية

(Dennis&Rondall: 2006,58).

٤- تقييم الاداء في البيئة الدولية :-

هناك التي يجب وشخصية المقيم ، ت عملية التقييم اداء ، نوعية يجب تقييمها هي ت الخصوصيات الثقافية لبيئات والحساسية ل بين هذه المتغيرات والقيم الاجنبية وفهم Schuler&Jackson تقييم يختلف عبر لدول والثقافات المختلفة في الجوانب الاتية (Schuler&Jackson:2006,70),

الهدف تقييم كيفية توضيح الجيد بين هذه المتغيرات والقيم الاجنبية وفهم Schuler&Jackson تقييم يختلف عبر لدول والثقافات المختلفة في الجوانب الاتية (Schuler&Jackson:2006,70),

- ١- أهداف عملية التقييم .
 - ٢- وشخصية المقيم .
 - ٣- عملية التقييم .
 - ٤- لعملية التقييم .
 - ٥- تحديد
 - ٦- تحديد البشرية .
 - ٧- تحديد نوعية لتحفيز العاملين.
- هذه الوظيفة يجب البشرية
عملية تقييم تقييم
- عاملها .

٥- وظيفة التعويضات :-

تزيد التحديات تواجهها البشرية تعاملها جميع المتواجدين عبر دول مختلفة م حيث تقديم مزايا ومناخ لهم ... فوجود موظفين من دول مختلفة يتطلب تصنيفهم الى فئات يتم تحديد ا ع ومستوى كل ميزة ومفاعة وذلك وفقاً للقوانين المعمول بها ومراعاة المساواة والعدالة في الاستفادة ن اي تعويض والساند ان معظم المؤسسات على المستوى العالمي تمنح موظفيها افر والمزايا لا يتمتع بها نظراؤهم المحليون . ويرى الهيئي ان المنظمة بشرية يعملون

تصنيف يلي : (الهيئي :

- ١- تحديد المزايا الناحية القانونية
- ٢- توفير المزايا
- ٣- تأكيد وأهداف عملية التعويض واختيارها.
- ٤- بان التعويضات هي ليست فقط هي التزام قبل

٦- ادارة الازمات :-

يجب يدرّب مديرو البشرية العاملين حيث السهر سلامتهم حصولهم بل مستحقّاتهم
البشرية

مشاكل ادارة الموارد البشرية المعولمة

تنفرد المؤسسات الطابع الدولي دون نظيرتها المحلية ببعض المشاكل كانت اغلبها اشكالية ومايحمله من خصوصيات ، حيث از بين حول يؤثر لا سياسات عمليات تنمية البشرية اختيار وتدريب : (:)

١- القيود الثقافية

ويتوقف ، والثقافية بين التحديات التي تواجه الدولية البشرية
الفجوة بين قيم الدولة وقيم الدولة الاجنبية كلما زادت درجه صعوبة نقل المنتجات والتكنولوجيا الادارية مدير البشرية المضيفة
الاصلية ، فانه سيتأرجح في تعامله اليومي مع ثقافتين مختلفتين ، وهما ثقافته الاصلية والثقافات الاجنبية الاخرى لذلك فان مديري الموارد البشرية على اي مستوى من المستويات المحلية أو الاقليمية الرئيسي يحرصون لتكامل والتنسيق بين الانشطة التي تؤدي في بيئات

مختلفة ومتنوعة؛ كما يحرصون كذلك على التنسيق والتكامل بين الخلفيات فيه المتباينة .

٢- اختلاف العمليات الادارية

العمليات الادارية يعتبر تحصيل الكثير تلك الادارية الثقافية
والقيم بين البشرية بيئة البشرية بيئة
كثيرة لإيجاد علاقة بين الابداع وتطوير وتنمية بيئات
حيث تم تجميع الدول وتصنيفها ثقافية متشابهة وبين
وذلك بغرض تسهيل الادارة الدولية . وقد : التوصل الى
Regional Division تقسيمات اقليمية
الاتجاهات أهمها
الاقصى، امريكا اللاتينية..... .

٣- المشاكل التنظيمية

اللامركزية الاستراتيجية تحقيق
بها وظيفة : الموارد البشرية انه لة تطبيقها
حاجتها للتنسيق والمركزية تز، يتسنى لها
سياسات البشرية ولهذا
بين اللامركزية المحلية وبين المركزية ع يوجد
التخطيط الاستراتيجي البشرية
الجنسية) : (.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- ١- اختلف الكتاب في تحديد بداية العولمة فمنهم من يعتبرها ظاهرة ليست جديدة ولا هي وليدة الوقت الحاضر وإنما ترجع بدايتها الى بداية نشوء التفاعل والحراك الانساني في الحضارات القديمة ومنها من يرجع بدايتها الى القرن الخامس عشر منذ عصر النهضة الأوروبية ، ومنهم من يعتبر بداية العولمة حديثاً وهي ظاهرة جديدة وليدة الوقت الحاضر ويعود بدايتها الى مشروع مارشال Marshall اتفاقية الغات GATT .
- ٢- تتباين التعريفات لظاهرة العولمة بسبب اختلاف زوايا النظر إليها وهي زوايا متعددة منها وجهة النظر السياسية ، وجهة النظر الاقتصادية ، وجهة النظر الثقافية ، ووجهة النظر الاجتماعية ، ووجهة النظر الإعلامية ، ووجهة النظر الايدلوجية . لذلك لم يتحدد مفهوم العولمة بصورة واضحة وهي تكسب الأقوال والأفعال والأشياء الصفة العالمية.
- ٣- فرضت العولمة التطورات التقنية المتلاحقة وتطبيقاتها المتجددة واقعا اداريا جديدا مختلفا عما كانت عليه الاوضاع في السابق فمنظمات القرن الواحد والعشرين تتطلب قدرات جديدة بدءا بانظمة الادارة الاستراتيجية وانتهاء بانظمة التعليم وهذا يتطلب طرقا جديدة في الادارة بحيث تصبح عالمية التوجه والفكر من خلال ادارة القطاعات المختلفة بما يتفق واحتياجات العولمة .
- ٤- لم تقتصر آثار العولمة على المنظمات والادارة ومفاهيمها وتقنياتها بل امتدت لتسهم في اعادة هيكله الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة متميزة اتمت بالمعرفة والخبرة والمهارة التقنية والفكرية العالية .
- ٥- يتطلب التعامل مع العولمة وآلياتها الى وجود أنظمة تعليمية وسياسات للبحوث والتطوير متقدمة لان الصلة بين التعليم وسوق العمل هي صلة ديناميكية مترابطة وبالتالي فان تفاعل الانظمة التعليمية وسوق العمل سوف تنعكس تأثيراته على ادارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها .

- ٦- تؤدي الموارد البشرية المنظمات عام الدور الاساس والمحوري تمكين اعمالها وفاعلية للتحديات التي افرزتها العوا وآلياتها البشرية
- ٧- ور ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة من مجرد القيام بالاعمال الاجرائية والروتينية واليومية المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية وتنفيذ التعليمات والقواعد المنظمة لحقوق العاملين الى مهام تعنى بعمليات وضع الخطط ورسم الاستراتيجيات واجراء الدراسات والتصدي
- ٨- البشرية تواجه العديد التحديات كالتحديات المعرفية والتقنية وتحديات تنظيمية وتشريعية وأدائه الـ وآلياتها تغيير في والمهارات البشرية
- ٩- أظهرت أنه أستطيع له مواجهة المنافسه محليا وعالميا. فيما يتعلق البشرية بصفتها

ثانياً : التوصيات

- يأتي :-
- ١- العمل على تحديث وتطوير الاساليب والأنظمة الموارد البشرية واعتبارها وظيفة والقادرة على الصمود اما تحديث العولمة ومواكبة التطورات الخارجية والداخلية.
- ٢- لمواكبة التطورات والم دات التي افرزتها العولمة والياتها والتي تتطلب توفر مهارات فنيه تيه وإدارا متطورة لابد اعادة النظر في المناهج العلميه والتدريبية من خلال التعاون مع لمواجهة احتياجات
- ٣- العمل على تحديث الانظمة والقوانين العلاقة ومواكبتها للتطورات الحديثه عالميه
- ٤- الالترنيت تقنية الجديدة اوحدثه تقنية استغلالها لها المعرفة الممارسات التي تحث على الإبداع والابتكار ووضع الحوافز ومنحها ميزه تنافسيه.
- ٥- حفز وتشجيع يوفر
- ٦- التنظيمي لتحديد احتياجاتها البشرية يمكنها المشاركة المنظمه البشرية
- ٧- الجديدة لتقنية يمكن تخفيف التكاليف التشغيلية البشرية يمكن
- ٨- المستقبليه العلمية والعملية لها تجاوزها

الصادر:

اولاً : المصادر العربية

- ١- ابو شيحة، نادر أحمد () "ادارة الموارد البشرية - اطار نظري وحالات عملية" للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

- ٢- حمد سعيد، () " دار البيارق للنشر عمان الاردن .
- ٣- احمد ، عزت السيد () انهيار مزاعم العولمة " اتحاد الكتاب دمشق ، سوريا .
- ٤- () "ادارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- ٥- () " ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت،
- ٦- الجواد ،ياسر عبد () "مقاربتان عربيتان للعولمة"
- ٧- حجازي ، محمود فهمي ، () مقال مجلة الهلال ، القاهرة ، مصر.
- ٨- الدجاني، أحمد صدقي: () "مفهوم العولمة وقراءة تاريخية للظاهرة " ، صحيفة القدس،
/ /
- ٩- الدوري ،زكريا ، () " إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي " اليازوري للنشر ، عمان ،الاردن.
- ١٠- السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش، () "ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي" عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- ١١- سلطان ، محمد سعيد أنور () "ادارة الموارد البشرية " دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية
- ١٢- سلمان ، جمال داود ، () "انعكاسات العولمة على الاقتصادات النامية" ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية العدد ()
- ١٣- () " ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
- ١٤- عباس ،سهيلة محمد () " ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع
- ١٥- عباس ،علي ، () " البشرية الدولية " دار الاسراء للنشر والتوزيع ، عمان
- ١٦- عبد الوهاب ،علي محمد ، () "ادارة الموارد البشرية واهميتها في تطوير الادارة ، بيروت بحث مقدم في اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية العامة بيروت -
- ١٧- : () اثر عولمة الموارد البشرية على البطالة في الوطن العربي ، كلية العلوم الادارية جامعة البترا، الاردن.
- ١٨- عقيلي ،عمر وصفي () "ادارة الموارد البشرية المعاصرة " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان
- ١٩- غربي ،علي وقيرة،اسماعيل وسلطينه () " تنمية الموارد البشرية " للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
- ٢٠- () " انضمام الاردن الى منظمة التجارة العالمية : الاثار والفوائد ، ندوة الصناعة في المحيط العالمي /
- ٢١- الكبيسي ،عامر ، () " معرفة وتطوير المنظمات" ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة
- ٢٢- () "ادارة الموارد البشرية" ، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة ،مصر.
- ٢٣- المرسي،كمال الدين ، () " العلمانية والعولمة والازهر" دار الكتب المعرفية الجامعية، القاهرة
- ٢٤- افّر ، حميد حمد () "العولمة وقضايانا" درا وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ٢٥- المنصور، عبد العزيز، () " العولمة والخيارات المستقبلية " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد العدد الثاني ،دمشق سوريا.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Bernard, Slike.&Fish,Alan,(2000),"The Transfer of Knowledge need the retention of expertise:The continuing need the global assignment", Journal of Knowledge Management, Vol.4 No.2.
- 2- Bernardin,H. John (2003),"Human Resources management: An Experiential Approach" McGraw Hill Washington , USA.
- 3- Charles, W. Hill," (2003) International Business" McGraw Hill Washington , USA.
- 4- Demarest,M.,(1997),"UnderstandingKnowledgeManagement", Long Range Planning Vol.30 No.3
- 5- DeNisi,Angelo S. & Griffin Ricky W.,(2001) "Human Resources management" 2nd edition.
- 6- Dennis ,R.B.& Randall S., (2006) "International Human Resources Management ", , Inc, New York USA.
- 7- Dessler, Gary (2004),"Human Resources management" 6th edition Prentice Hall USA.
- 8- Dessler, Gary, (2007),"Human Resources management"
- 9- Griffin,Ricky W. & Postay Michael W. (2005)"International Business " 4thnt edition.
- 10-Hays,Steven W.&Kearney,Richard C.(2003) , "Public Administration Problem and Prospects 4th Edition .Prentice Hall NewJersey.USA
- 11-Kravetz Dennis J. (1988) "The Human Resource Revolution:Implementing Progressive Management practices for Bottom-Line Succes" . San Farnciso USA
- 12- Mendenhall,M.E.&Robert,J&Black,J.S. (2003)," Human Resource Management Challengesin the Age of Globalization" Oraganization Dynamics , Vol.32 No.3
- 13-Mondy,R,Wayne & Noe, Robert M. (2005)," Human Resources management" Pearson, New Jersey, USA.
- 14- Pattanayak, Biswajeet.(2006)," Human Resource Management" Prentice Hall of India, New Delhi.
- 15- Puick,Vladimir,(1997) ," Human Resource in the Future:an obstacales Champion of Globalization" , Human Resource Manangement , Vol. 36 ,No.1
- 16-Ricky W. Griffin & Michael W .Postay (2005) international Business , 4th ed , prentice Hall puble , USA.
- 17-Schuler, R. S. & Jackson, S.E. , (2006) "Human Resource Management: International Perspectives" Thompson , Higher Education , USA.
- 18-Sparrow, P.& Hillary H. (2004)"Globalizing Human Resources management " Rutledge , London.