

# Globalization and its Impact on Human Resource Management<sup>1</sup>

Dr. Jaafar Baqer Al-Dujaili

Faculty of Administration and Economics - Gilgamesh University

## العولمة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

الدكتور جعفر باقر الدجيلي

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كلكامش

DOI:10.37648/ijrssh.v13i01.012

Received: 10 December 2022; Accepted: 22 January 2023; Published: 25 January 2023

### ABSTRACT

The logical start, the business strategy in global companies, and how can this level be achieved? Center around the concept and philosophy of the general organization that he presented to achieve this work, and this research tries globalization and the results of the emergence of expanding markets and customer requirements .

The international company chooses among several strategic alternatives the appropriate ways to enter a foreign market, or to establish factories for it in other countries. A global company with experience in international trade usually chooses a strategy based on certain strengths of the commodity, as well as the suitability of the host country. In this paragraph, the different strategies adopted by international companies to enter foreign markets will be summarized.

**Keywords:** globalization, human resource management

المستخلص :

أن البداية المنطقية لتكوين إستراتيجية العمل المناسبة في الشركات العالمية، هو وجود فهم واضح لماهية الاستثمارات التي تقوم بها، وما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك المستوى؟ فضلاً عن مفهوم وفلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الأعمال ، ويحاول هذا البحث معرفة العولمة وتأثيرها على المورد البشرية ، والتي ظهرت نتيجة اتساع الاسواق ومتطلبات الزبون

<sup>1</sup> How to cite the article: Al-Dujaili J.B., Globalization and its Impact on Human Resource Management, IJRSSH, Jan-Mar 2023, Vol 13, Issue 1, 129-145, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i01.012>

المتغورة وزيادة حدة المنافسة ، والذي أدى بدوره إلى ظهور عدد كبير من المعايير التي تحكم كيفية إدارة الأعمال .

تختار الشبكة العالمية من بين عدة بدائل إستراتيجية السبل المناسبة لدخول سوق أجنبية، أو إنشاء مصانع لها في دول أخرى. وعادة ما تختار الشبكة العالمية ذات الخبرة في التجارة الدولية إستراتيجية تعتمد على جوانب قوة معينة في السلعة، فضلاً عن ملاءمة الدولة المضيفة. وفي هذه الفقرة سيتم أيجاز الإستراتيجيات المختلفة التي تتخذها الشركات العالمية في دخول الأسواق الأجنبية .

الكلمات المفتاحية : العولمة , إدارة الموارد البشرية .

### المقدمة

العولمة في اللغات الأوروبية المختلفة هي سياسة أو سلوك على المستوى العالمي ("GLOBALISATION") وفي معنى آخر يقصد بها السياسة الكونية ويقال أيضاً الكوكبة والكوننة، وهي متقاربة مع مصطلح التدويل ("INTERNATIONAL") أي كل ما هو أممي، وهذه المصطلحات تصب في المفهوم الفكري الذي يضيف الطابع العالمي أو الدولي أو الكوني على النشاط البشري وقد تختلط الأمور بين (الأنسنة) من الإنسانية وبين العولمة (من العالمية) .

إن الممارسات المتعولمة على أساس تعميم سياسة معينة أو عادة أو ثقافة ليست وليدة العقود القليلة الماضية وإنما هي قديمة من خلال محاولة العديد من الدول الإمبريالية والاستعمارية التي انتصرت في الحروب فرض ثقافتها ولغتها وتطوير اقتصادها عن طريق الاستعمار المباشر المرتبط بالاحتلال العسكري أو عن طريق فرض تعليم لغتها على الدول التي تحتلها أو عن طريق احتلال الدول التي تقع على الممرات التجارية والمنافذ البحرية والبرية وعن طريق نهب الثروات والموارد الطبيعية للدول المستعمرة وهذا ما يعطي البعد التاريخي لظاهرة العولمة وفي العقود القليلة الماضية وبعد صراع كبير بين المعسكرين الاشتراكي والرأسمالي وهو ما عرف بالحرب الباردة وبعد انتهاء هذه الحرب بانتصار المعسكر الرأسمالي هذا الانتصار الذي تمثل بسقوط جدار برلين وانهايار الاتحاد السوفيتي وهذا ما دل على انتصار المعسكر الرأسمالي سارع المعسكر المنتصر إلى إطلاق التصريحات والعمل على فرض السياسات الهادفة إلى فرض تحويل السياسات الاقتصادية للدول التي كانت تحت سيطرة ونفوذ الاتحاد السوفيتي إلى النموذج الرأسمالي ولو اضطرت إلى استعمال قوة السلاح ومن ثم أصبح هدف هذه الدول فرض النموذج الرأسمالي المعتمد على الاقتصاد الليبرالي الحر على كل دول العالم ومن ثم تحول هذا الصراع بين دول المعسكر الرأسمالي من أجل فرض سياساتها المؤدية إلى السيطرة الاقتصادية وتبلور هذا الصراع بين الولايات المتحدة والكتل الاقتصادية الرأسمالية الأخرى بشكل إفرادي وهذا ما أدى إلى صبغ هذا المصطلح بالصبغة " الأمريكية " و هو الذي أدى إلى إطلاق تسمية الأمركة على هذا المصطلح.

**اهمية البحث :**

يأتي أهمية بحثنا هذا كونه يتعرض لظاهرة خطيرة ومنتشرة بكثرة في العالم بأكمله، هي ظاهرة العولمة هذه الظاهرة التي ينجم عنها الكثير من النتائج السلبية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تنجم عنها في حال عدم التهيئة السليمة والعلمية لمواجهتها، وسنحاول وضع بعض الأسس والسياسات للاستفادة من بعض الايجابيات التي يمكن أن تنتج عن التعامل بشكل واع ومدرّوس مع ظاهرة العولمة.

**مشكلة البحث: تتمحور مشكلة البحث في الآتي**

المهام الأساسية التي تواجه إدارة منظمات الأعمال، هو خلق بيئة عمل ملائمة، يتحفز فيها كل فرد، بغض النظر عن عرقه أو جنسه أو مستوي التعليم ومجالات الخبرة، وما إلى ذلك من تنوع في طبيعة الموارد البشرية العاملة في المنظمات، وذلك للوصول إلى أفضل مستوى في الأداء. وان من الممارسات التي تستعملها إدارة المنظمات لتحقيق ذلك هو عولمة إدارة الموارد البشرية إذ أنه يتميز بدوره المهم الذي يلعبه في السياسات الاجتماعية والتنظيمية والثقافية والاقتصادية والسياسية المصممة لتقديم العدالة والتوازن في الرضا عن العمل وتساوي فرص استعمال العاملين مهما كان مستوى التنوع في الموارد البشرية، والذي أصبح عاملاً تنافسياً أساسياً للعديد من منظمات الأعمال.

يمكن للعولمة في الموارد البشرية ان تسهم في إثراء العمل، وذلك من خلال امتلاك مجموعة عاملين ذوي خبرات وقدرات متنوعة يختلفون ديموغرافياً في العمر والجنس والعرق والقيم، ويتبادلون في الخبرات والمعلومات والمهارات والمعرفة. وانه من المهم كذلك أن يمتلك هؤلاء العاملين فرص متساوية في الترقية والترقيع والمكافآت والتدريب والتطوير وتقييم الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن العولمة قد اصبحت سلاحاً ذو حدين. ومن جهة أخرى قد يؤدي إلى التمييز والعنصرية، ونبذ الطرف الآخر والعزلة والتكتلات.

تسعى منظمات الأعمال العراقية اليوم ممثلة في الاسواق العالمية وتحسين طرق أداء موظفيها، ومن هنا تأتي مشكلة البحث فيما إذا قررت إدارة هذه المنظمات تبني ممارسات العولمة وكيفية تأثيرها على الموارد البشرية، وذلك بطرح التساؤلات الآتية:

- 1- هل ظاهرة العولمة حديثة النشوء ؟
- 2 - ماهي الأدوات التي تستخدمها قوى العولمة من أجل نشرها وفرضها ؟
- 3 - ما هي المجالات التي تعمل قوى العولمة من اجل التأثير عليها ؟
- 4 - ما هي الآثار السلبية الناجمة عن ظاهرة العولمة ؟
- 5 - هل هناك نتائج إيجابية يمكن الاستفادة منها من خلال التعامل الصحيح مع ظاهرة العولمة ؟

- 6 - ما هو الموقف الايجابي من العولمة والذي يخفف من حدة السلبيات ؟  
 7 - ما هو أثر العولمة على الموارد البشرية، وكيف يمكن تأهيل الموارد البشرية لمواجهة العولمة ؟  
**هدف البحث :** يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

- 1- البعد التاريخي لهذه الظاهرة.
  - 2- إمتلاك فهم جيد حول ظاهرة العولمة.
  - 3- الأدوات التي تستخدمها القوى الفاعلة من أجل نشر هذه الظاهرة.
  - 4- المجالات المختلفة التي تتأثر بهذه الظاهرة.
  - 5- الآثار السلبية الناجمة عن هذه الظاهرة.
  - 6- بعض الآثار الإيجابية التي يمكن الاستفادة منها في حال التعامل بحذر من ظاهرة العولمة.
  - 7- المواقف المختلفة من ظاهرة العولمة.
  - 8- السياسات اللازمة للتعامل مع هذه الظاهرة بما يتفادى الكثير من الآثار السلبية.
- ولتحقيق هدف البحث فقد تضمن المحاور الآتية :

#### المحور الاول : واقع العولمة

#### المحور الثاني : واقع إدارة الموارد البشرية

#### المحور الثالث : التعرف على كيفية تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية .

#### المحور الاول : واقع العولمة

هناك اتفاق واسع النطاق بين علماء الموارد البشرية والعاملين على حد سواء أن الموارد البشرية في المستقبل سوف تكون عالمية على نحو متزايد يكاد لا توجد شركات، كبيرة أو صغيرة، بغض النظر عن الصناعات، هي اليوم محمية من تأثير العولمة التهديدات التنافسية، وعلى وجه الخصوص، وفرص أكثر و أكثر عالمية نطاق الاتساع من المنافسة العالمية تجبر على إعادة النظر المستمرة لكيفية تمكين الموارد البشرية دعم أفضل تسارع وتيرة العولمة التجارية. وقد جرى تقبل رأس المال الاجتماعي بشكل واسع كونه عاملاً مهماً للخلق والحفاظ على مجاميع صحية ومنظمات متينة ومجتمعات مدنية فاعلة. وأستكشف هذا البحث صلة رأس المال الاجتماعي بالتطور الإداري في ميدان العمل، وعلى وجه التحديد أهمية النوع الاجتماعي في تشكيل رأس المال الاجتماعي وتوزيع منافعه، والاستفادة منه في إدارة الموارد البشرية المتنوعة في مواقع العمل بمنظمات الاعمال.

وأن النقص بين العرض والطلب على المواهب المرجح أن يستمر في الزيادة، ولا سيما للعمال ذوي المهارات العالية وللجيل القادم من رجال الأعمال. الآن تحتاج المنظمات لوضع أكبر و التركيز على

جذب رأس المال البشري بدلاً من العاصمة المالية. التوظيف العالمي وإدارة القوى العاملة المتنوعة في مهارات اللغة والثقافة، وتفرقوا في دول مختلفة هي الأهداف الرئيسية للموارد البشرية العالمية. فقط تلك الشركات المتعددة الجنسيات مستعدة للتكيف مع ممارسات الموارد البشرية للعمال العالمية وان ظروف السوق سوف تكون قادرة على اجتذاب واستبقاء الموظفين ذوي الأداء العالي الشركات التي لديها القدرة على التنبؤ لأحتياجات أعمالهم واحتياجات القوى العاملة لديها - وخاصة بالنسبة للمهارات عالية سيحظون إلى ميزة تنافسية، كون العولمة عاملاً مهماً للخلق والحفاظ على السوق العالمية وأستكشف هذا البحث صلة العولمة بالتطور الفكري في ميدان العمل، وعلى وجه التحديد أهمية العولمة والاستفادة منه في ادارة الموارد البشرية المتنوعة في مواقع العمل بمنظمات الاعمال.

تقوم العولمة على مبادئ وأفكار آلية السوق والإنتفاخ الاقتصادي، وعن طريق تحرير الأسواق ورؤوس الأموال والاستثمارات والسلع، فضلاً عن حيادية الدولة وانسحابها من الحياة الاقتصادية والاجتماعية ليحل محلها القطاع الخاص، إن هذه المبادئ والأفكار تم نشرها من خلال العديد من الآليات تتمثل بمنظمات التجارة العالمية والشركات المتعدية الجنسية، والتي عن طريقها، وصفاتها وبنودها واحتياجاتها، تم نشر وتوطين أفكار العولمة دولياً.

#### المحور الثاني : واقع إدارة الموارد البشرية

شجع التطور التكنولوجي المنظمات إلى استعمال أنظمة معلومات الموارد البشرية (نظام معلومات الموارد البشرية). يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية للمساهمة في فعالية أنشطة القوى العاملة (الإنسانية تخطيط الموارد رجل) في المنظمات. قابلة هذا البحث اثنين من المديرين نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة لتحديد الفوائد والمساهمات والتحديات من نظام معلومات الموارد البشرية. تم الكشف عن أن نظام معلومات الموارد البشرية تحديد مواقع شاغرة، وتحليلها بدقة كل وظيفة نشوئها والمسمى الوظيفي في المنظمة، وتوفير نظرة ثاقبة الاحتياجات التدريبية التنظيمية.

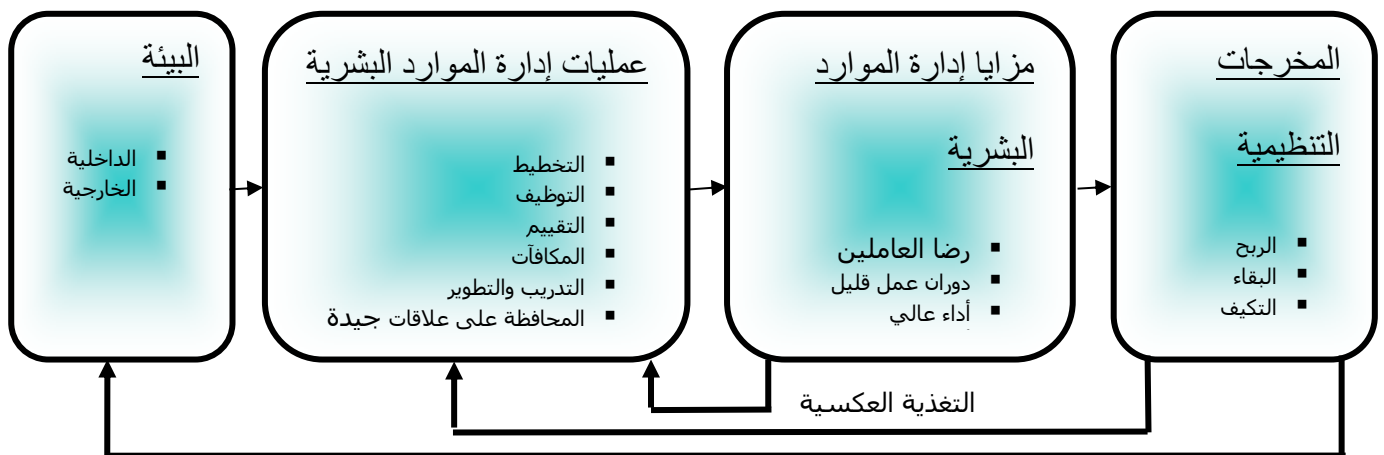
تعتبر إدارة الموارد البشرية لها كثير من المساهمات في فعالية أنشطة القوى العاملة في المنظمات وضح هذا البحث الموظفين العاملين في الموارد البشرية لتحديد الفوائد والمساهمات والتحديات من العولمة وكيفية تأثيرها على الموارد البشرية تم الكشف والفحص عن عولمة الموارد البشرية وتحليلها بدقة وتوفير نظرة ثاقبة الاحتياجات التدريبية التنظيمية، و تقييم فعالية التمكين للتدريب وجعلت أسرع وأفضل القرارات حول خليفة الترتيب. ولذا فقد استنتج أن عولمة الموارد البشرية لعبت دوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية. ينبغي للمنظمات والاحذ بنظر الاعتبار ايضاً ممارسات الموارد البشرية .

#### المحور الثالث : العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية

## أنشطة إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية

يحاول هذا الجزء من البحث الكشف عن الفروق الرئيسية، ما بين وظائف إدارة الموارد البشرية في دولة واحدة وإدارة نفس هذه الوظائف في البيئة العالمية، فقد ذكر (Sun, 2002: 1) في هذا المجال إلى ان تحدد إدارة الموارد البشرية كأداة ترتبط بعلاقات إنسانية وصناعية، وتصف ذلك المدى الواسع من الأساليب والإجراءات المستخدمة من قبل الإدارة العليا. وتستخدم إدارة الموارد البشرية في معالجة وتحليل احتياجات العاملين للمنظمة، تحت وطأة الظروف المتغيرة، وتشمل تطوير سياسات الأوامر المناسبة لتحقيق الفاعلية في المدى الطويل للمنظمة، فضلاً عن أنها عملية تصميم البيئة التي يعمل فيها الأوامر معاً، في مجموعات كفوءة لتحقيق الأهداف المختارة. وأما إدارة الموارد البشرية العالمية، وكما أشار إليها (Lawler, 2010: 3) فإنها تركز على عمليات المنظمة العالمية في البلد المضيف، فهي تهتم بالقضايا الإدارية وتكثيف التنافسية في مجال التكنولوجيا الممزة والمنتجات. ويضيف إلى أنه يمكن تصنيف وظائف أو أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى خمسة وهي (التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة، والرقابة)، كما موضح بالشكل (1) وهذه الوظائف الخمس يمكن أن تشكل المعرفة التي تحدد من دور إدارة الموارد البشرية ومجالاتها الأساسية.

أشار (Leslie et al, 2002: 9) إلى أنه أينما كان يعمل مدير الموارد البشرية، سواء أكان في منظمة وطنية أم دولية أو عالمية، فعليه أن يراعي تطبيق هذه الوظائف الأساسية الخمس فضلاً عن إراكه وفهمه للبيئة الخرجية وعواملها الاقتصادية، والتكنولوجيا، والاجتماعية، والسياسية، والأخلاقية.



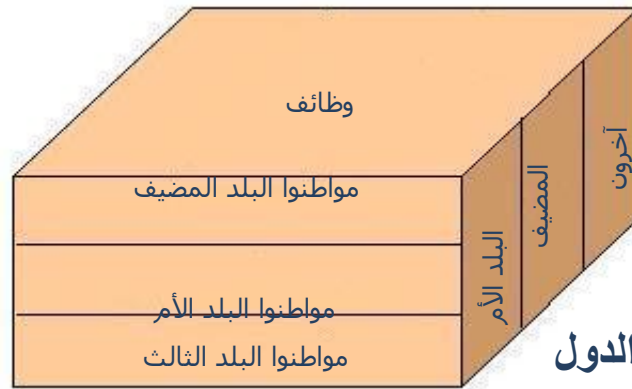
شكل (1) نموذج إدارة الموارد البشرية

Source: Harris , Michael (2000), "*Human Resource Management: A Practical Approach*", 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, 6.

كثرت من الشركات العالمية تشعر بأثر العمل على المستوى العالمي على أنظمة إدارة الموارد البشرية بها، وهذا يرجع إلى الاختلافات الموجودة في البلد المضيف من حيث الاختلافات الثقافية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل المتعلقة بالعلاقات الصناعية، وتأثير الاتحادات والمنظمات الدولية (الاتحاد الأوروبي، ومنظمة التجارة العالمية.. الخ). أن اغلب أنشطة الموارد البشرية، مثل الاختيار والتعيين والترتيب والمكافآت جميعها تتعدّد بسبب الاختلافات الثقافية والسياسية التي تميز دول العالم المختلفة.

### إدارة الموارد البشرية العالمية

تتضمن إدارة الموارد البشرية التقليدية عدة وظائف أخرى هي تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، وإدارة الأداء، والترتيب والتطوير، التعويضات والحوافز، وعلاقات العمل (Dowling et al, 2011: 2). أما إدارة الموارد البشرية الدولية فيمكن وصفها على أنها تتضمن الأبعاد الثلاثة التالية: وظائف المورد البشرية (المذكورة سابقاً)، تصنيفات الدولة (مثل المركز العام للشركة، موقع الوحدة، دول أخرى التي تكون مصوراً للقوى العاملة أو رأس المال البشري)، وأنواع العاملين. والشكل (2) يبين نموذجاً للمجالات الثلاثة لإدارة الموارد البشرية الدولية.



نوع العاملين

### شكل (2) نموذج إدارة الموارد البشرية العالمية

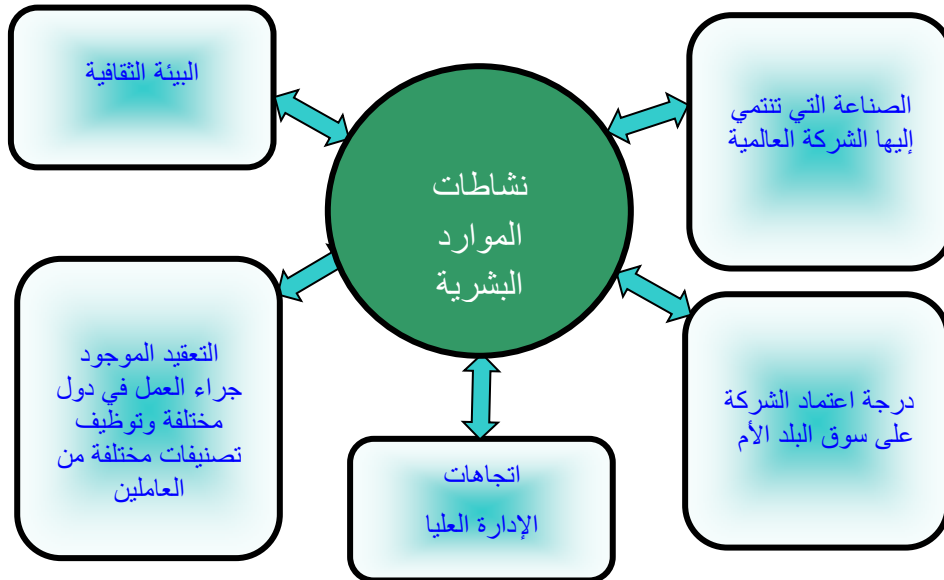
*Source:* Bossard, Annette. (2003), "Expatriate Experiences" A Comparison of current Expatriate Experiences to the Relevant literature, *Thesis*, University of Bern, Switzerland.

الفرق الأساسي ما بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية، هو التعقيد العرّاق للعمل في دول مختلفة، والحاجة إلى توظيف عاملين من مختلف الدول. لذا فإن الوظائف الرئيسية للموارد

البشرية جوهريًا متشابهة، أيما كان عمل المنظمة سواء أكان في بيئة وطنية أم دولية. وإن أهم العوامل التي أدت إلى هذا التعقيد هي: الأنشطة الإضافية للموارد البشرية التي تتطلبها العمليات العالمية، والتي تعد غير مهمة في البيئة المحلية مثل الضريبة الدولية، والخدمات الإدارية المقدمة للمغتربين، والترتيب والتطوير ولاسيما الترتيب على الثقافات المختلفة، وظيفة التعويضات والنزاي الخاصة بالمغتربين (*Expatriate Compensation Packages*) ومثلها التعويضات على الشدة ومقاساة الظروف، مكافأة المغتربين، والتعويضات على فقدان العائلة ... الخ.

### الاختلافات ما بين أنشطة الموارد البشرية

أشار (Sun, 2000: 5) إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على الاختلافات ما بين نشاطات المورد البشرية والعالمية والشكل (3) يوضح أهم العوامل تلك العوامل .



شكل (3) العوامل المؤثرة في الاختلافات ما بين نشاطات المورد البشرية المحلية والدولية

Source: Harris, Hilary, "The Role of the International HR Manager Cranfield University", 2004: 1

وكذلك أشار (Sun, 2002: 11)، إلى أن التخطيط الاستراتيجي يختلف على مستوى الشركة التابعة في أهدافه ومهامه عن التخطيط على مستوى الإدارة العامة للشركة الأم (المركز)، إلا أنه يتم في ضوء الأهداف العامة والسياسات الأخرى الإستراتيجية التي توضع في المركز، فضلا عن مساعدة الشركة الأم العالمية على تحديد استراتيجياتها الدولية على أساس مراعاة خصوصية وظروف السوق المحلية.

أدوات العولمة وأهدافها



اعتمدت الدول الرأسمالية على خلق وتسخير مجموعة من الأدوات المساعدة على نشر وتجسيد وتكريس السياسات التي تنجم عن ظاهرة العولمة وفرضها وأحياناً بالقوة ومن أهم هذه الأدوات :

### 1 - الشركات المتعددة الجنسيات:

تشكل الشركات المتعددة الجنسية أو ما تسمى العابرة للقارات القوة المحركة للعولمة بشكل عام ولعولمة الإنتاج بشكل خاص، فهذه الشركات التي تواجه ركوداً في الطلب وارتفاعاً حاداً في كلفة الإنتاج تنقل قواعد إنتاجها إلى الدول النامية حيث تشهد أسواق السلع والخدمات نمواً ملحوظاً (Nathanm,2009) بالإضافة إلى الإعفاءات الضريبية والتسهيلات التي تمنحها الدول النامية لهذه الشركات وهذه الشركات المتعددة الجنسية عبارة عن مجموعة من الشركات التي تعمل في مجال معين وفي بلدان وأقاليم مختلفة والتي أتحدت لتشكيل شركة كبيرة وضخمة مقرها في دولة معينة ومجال عملها في مختلف دول العالم لتشكيل تياراً اقتصادياً كبيراً يحد ويوقف عمل المؤسسات الصغيرة ويتجاوز الحدود الإقليمية وقد وصل عددها في عام (1998) إلى حوالي / 40 / ألف شركة، بلغت إيرادات أكبر (500) شركة منها عام 1996 نحو (11000) مليار دولار، وهذا ما شكل (44%) من الناتج المحلي العالمي الذي وصل إلى نحو (23000) مليار دولار (الوطن العربي/ 576/ مليار دولار)، وتسيطر الشركات المتعددة الجنسيات على ثلث الاستثمارات الأجنبية المباشرة في العالم، وثلثي التجارة الدولية في مجال السلع والخدمات (Basu &Miroshnik, :2000 44) ، فرقم الأعمال لشركة جنرال موتورز على سبيل المثال، هو أعلى من الناتج القومي الخام لبعض البلدان مثل السعودية، وتركيا وبولونيا فكيف إذا ما قورنت نتائج أعمالها مع الناتج القومي للدول الإفريقية.

### 2 - منظمة التجارة الدولية

منظمة منبثقة عن اتفاقية الغات وهي تجسيد للاتجاه البارز نحو محاولة تحويل الاقتصاد العالمي إلى سوق واحدة لا تعرف الحواجز أمام حركة السلع (مادية أو خدمية أو تكنولوجية) وحركة رأس المال وهو ما يتضمن تحويل العالم إلى حقل قانوني واحد تتوحد فيه القواعد الموضوعية التي تحكم المعاملات التجارية والمالية الدولية (Zhu , 2015:340).

و تقوم وظيفة منظمة التجارة الدولية على ثلاثة مبادئ أساسية وهي (Sato &Antoine 2015:131)  
أ- تحرير التجارة الدولية من القيود .  
ب - عدم التمييز بين البلاد المختلفة في المعاملات التجارية، وهو المبدأ المعروف بأولى الدول بالرعاية، والمساواة بين كل البلدان .

ج - تحديد قواعد السلوك في المعاملات التجارية، وذلك بتحريم أن تقوم دولة بإغراق سوق دولة أخرى عن طريق بيع سلعة معينة في أسواق التصدير بسعر أقل من السعر الذي تباع به في سوقها الداخلي، كذلك تحريم إعطاء دعم للمنتجين لسلعة معينة بقصد تمكينهم من تصديرها بسعر مخفض. و في الوقت الذي شجعت فيه الدول الصناعية المتقدمة المنافسة والأسواق الحرة، تبنت الدول الصناعية نفسها ومنها الولايات المتحدة مبدأ التجارة المدارة، وتقييد الأسواق (من خلال قوانين حماية المنتجات الوطنية أو فرض الرسوم والضرائب المرتفعة على البضائع الأجنبية المنافسة ودعم المنتجات المحلية) عندما تتعرض مصالحها للخطر (Sato & Antoine 2015:133).

### 3 - صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير:

يعد صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير من أهم أدوات وأركان ترسيخ مصطلح العولمة والنظام الاقتصادي المعاصر من خلال برنامج التثبيت الاقتصادي، وبرنامج التكيف الهيكلي .

**فصندوق النقد الدولي** يتابع ويشرف على تنفيذ ما يلي :

أ - **برنامج التثبيت الاقتصادي** الذي تعتمد فكرته على تحليل العلاقة بين مشاكل المديونية المتراكمة، والتعديلات في هيكل الاقتصاد وانعكاس ذلك على ميزان المدفوعات والموازنة العامة للدولة في الآجال القصيرة ويلاحظ أن صندوق النقد الدولي بشكل عام ينصح الدول التي تعاني من بعض الاختلالات الهيكلية أو التي تعاني من المديونية المرتفعة وتطلب الاقتراض منه والتي تريد معالجة هذه الاختلالات الهيكلية بما يلي: (Virmani, 2011:15)

1 - العمل على الحد من الإنفاق العام على الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية والدفاع .  
2 - التحكم بالسيولة النقدية بالعمل على السيطرة على عرض النقد والائتمان المحلي بما في ذلك زيادة الفائدة على الودائع المحلية.

3 - العمل على تخفيض مستويات الأجور المحلية

ب - **برنامج التكيف الهيكلي** : يشرف البنك الدولي على متابعة تنفيذ برنامج التكيف الهيكلي من خلال الاعتماد على مفاهيم النظرية الاقتصادية في تخصيص وتوزيع الموارد وأهم الإجراءات التي يلح عليها البنك الدولي والتي تفيد في تطبيق هذا البرنامج تتركز على المطالبة بما يلي : (Mushtaq & Cockfield, 2014: 36)

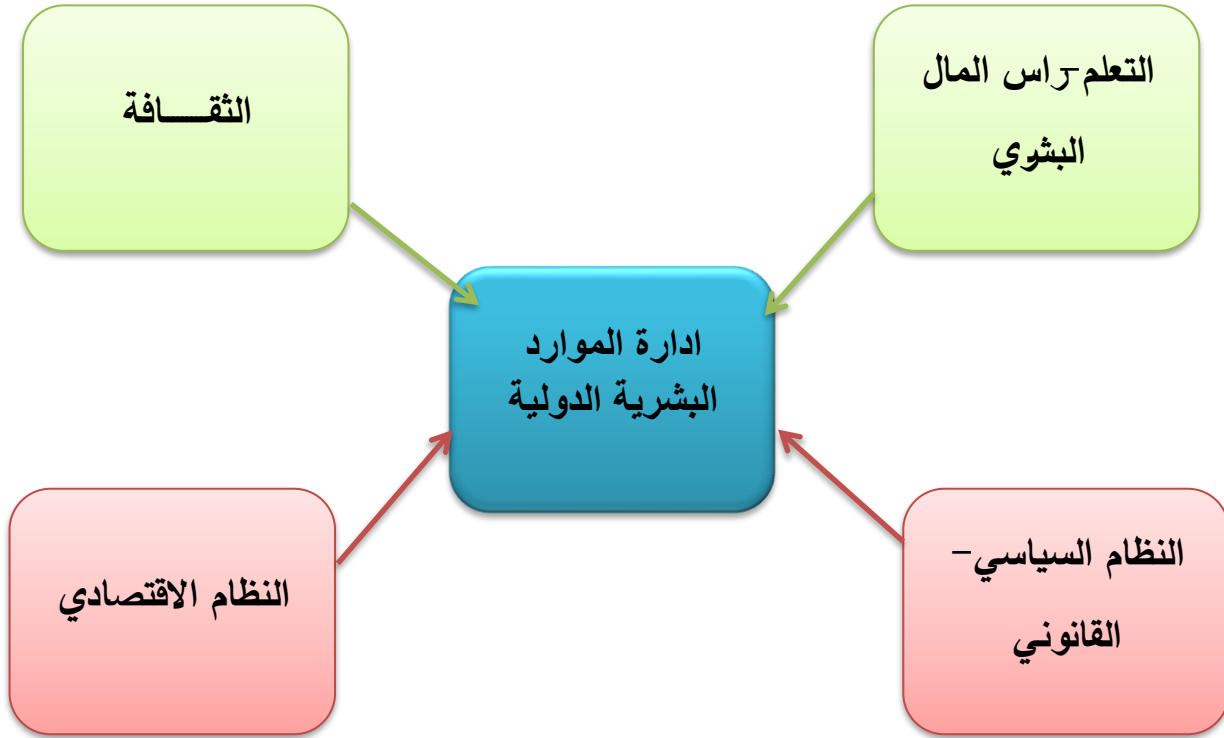
1 - الحد من الملكية العامة على حساب توسيع القطاع الخاص وتحميل مسؤولي البنك الدولي القطاع العام مسؤولية التشوهات الهيكلية والاختلالات الاقتصادية الداخلية.  
2 - يرى البنك الدولي ضرورة العمل على تحرير التجارة وزيادة الصادرات لأنها في رأيه شرط أساسي لزيادة الإنتاجية كما يؤكد ضرورة المنافسة وتخفيض الرسوم الجمركية والعمل على التوسع في تمثيل الوكالات الأجنبية (Humphreys, 2006:25).

**4 - ثورة الاتصالات والمعلوماتية :**

تعد ثورة الاتصالات والمعلوماتية اليوم من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدول الرأسمالية بشكل عام والولايات المتحدة الأمريكية خصوصاً في فرض ونشر سياساتها المتعولمة من خلال جعل العالم كقرية صغيرة بحيث أضى الذي يحكم العالم اليوم هو قوة المعرفة والمعلوماتية وتحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة بعد أن كان اقتصاداً معتمداً على الاستخدام الكثيف لرأس المال وكثيف الاستخدام للعمالة وذلك بفضل ثورة المعلومات والتقانة المتعددة الوسائط وتجدر الإشارة إلى أن أوراق اللعبة المعرفية والتقنية التكنولوجية : اليوم إنما هي في يد (12%) من سكان العالم "الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا الموحدة، اليابان" التي تسيطر على أكثر من (90%) من حجم التجارة العالمية وجاءت شبكات الانترنت لتضيف وسيلة تسهم في تعزيز فكرة العولمة وسياساتها وكذلك ساعدت ثورة الاتصالات هذه على عولمة الإعلام من خلال انتشار الفضائيات التي تعمل على نشر القيم والسلوك الاستهلاكي الذي تعمل من أجل نشره قوى العولمة.

**العناصر المؤثرة في الـ (HRM) في الاسواق العالمية**

يجب على الشركات التي تدخل الاسواق العالمية ان تدرك بأن تلك الاسواق هي ببساطة ليست صور عاكسة لبلدها الام وتختلف البلدان في عدد من الابعاد التي تؤثر في جذب الاستثمار الاجنبي المباشر في كل بلد وتحدد تلك الاختلافات قابلية النجاح الاقتصادي لبناء عملية معينة في موقع اجنبي وان لها بشكل خاص اثر شديد على (HRM) في تلك العملية, وقد حدد الباحثون في الادارة الدولية عدد من العناصر التي من الممكن ان تؤثر في (HRM) في الاسواق العالمية وسنركز على اربعة عناصر وكما هي موضحة في الشكل (4) ادناه وهي الثقافة, التعلم-راس المال البشري, النظام السياسي-القانوني, النظام الاقتصادي (Kirkman&Shapiro,1997: 734)



#### شكل (4) العناصر المؤثرة في إدارة الموارد البشرية للأسواق العالمية

Source: RAYMOND A. NOE & others, 2015, *Human Resource Management GAINING ,A COMPETITIVE ADVANTAGE*, 9e.

##### 1- الثقافة :-

الى حد ما فان العنصر الاكثر اهمية والمؤثر في (HRM) الدولية هو ثقافة البلد المضيف وقد عرفت الثقافة على انها مجموعة من الافتراضات الهامة ( غير الموضحة غالباً) التي يتقاسمها افراد مجتمع معين وتتكون تلك الافتراضات من المعتقدات المتعلقة بالعالم والكيفية التي يعمل بها والمثاليات التي تستحق النضال.

وتعد الثقافة مهمة بالنسبة لـ (HRM) لسببين هما: (Marquardt & Berger, 2014: 285) **اولاً**: انها تحدد العناصر الثلاثة الاخرى التي تؤثر في (HRM) على صعيد الاسواق العالمية اذ باستطاعة الثقافة ان تؤثر وبشكل كبير في قوانين البلد اي بتلك القوانين التي تقوم في الغالب بتنظيم وتنسيق الخطا والصواب عندما يحدث عن طريق الثقافة كذلك فان الثقافة تؤثر في رأس المال البشري نظرا لانه لو قيم التعليم بصورة كبيرة من قبل الثقافة عندئذ يسعى افراد المجتمع الى زيادة رأس مالهم البشري وختاماً وكما سناقش لاحقاً فان الثقافة والنظم الاقتصادية ستكون متظافرة عن كثر , ومع ذلك فان السبب الاكثر الاهمية الذي يجعل من الثقافة مهمة بالنسبة لادارة الموارد البشرية يتمثل في انها تحدد غالباً فعالية الممارسات المتنوعة لادارة الموارد البشرية .

## الابعاد الثقافية

في احدى الدراسات التقليدية عن الثقافة قام ( Geert Hofstede ) بتحديد اربعة ابعاد يمكن من خلالها تصنيف الثقافات المتنوعة. (Hofstede ,1984:204)

**البعد الاول الفردية - الجماعة** قوة ارتباط بين احد الافراد وافراد اخرين في المجتمع وهذا يعني الدرجة التي يعمل فيها الناس كأفراد بدلاً من ان يكونوا اعضاءاً في مجموعة.

**والبعد الثاني هو السلطة** ويهتم بالكيفية التي تتعامل فيها احدى الثقافات مع علاقات السلطة الهرمية وبشكل خاص التوزيع غير المتساوي للسلطة .

فهي تصف درجة اللامساواة بين الافراد والتي من المفترض ان تكون اعتيادية والاختلافات في بعد السلطة تسفر في الغالب عن سوء التواصل والصراعات بين الافراد من ثقافات مختلفة

**والبعد الثالث هو تفادي اللاتأكد** والذي يصف الكيفية التي تبحث فيها الثقافات عن التعامل مع الحقيقة التي لا يكون بمقدور المستقبل وبشكل مثالي التنبؤ فيها.

**البعد الرابع الذكورة والانوثة** تقسيم الادوار بين الجنسين ضمن مجتمع معين ففي الثقافات الذكورية يقومون بانجاز بعض الاشياء المرئية وخلق النقود التي تتخلل المجتمع وتلك المجتمعات تضغط لاجل اثبات الشخصية والاداء والنجاح والمنافسة .

بينما في الثقافات الانثوية تعمل على ترقية القيم التي اعتبرت من الناحية التقليدية وكانهم قيم انثوية مثل تقديم العلاقات على النقود ومساعدة الاخرين وحماية البيئة وتؤكد تلك الثقافات على الخدمة والعناية بالضعفاء والتضامن .

وختاماً يأتي **البعد الخامس** من فلسفة الشرق الاقصى وقد اشير اليه **بالتوجيه الطويل الامد-القصير الامد** , وترتكز الثقافات التي تكون عالية عند التوجيه الطويل الامد على المستقبل وابقاء القيم في الوقت الحاضر والتي سوف لن تعمل بالضرورة على توفير فائدة حالية كالاقتصاد في انفاق المال (الادخار) والاستمرارية وقد وجد ( Hof Stede ) ان العديد من بلدان الشرق الاقصى كاليابان والصين تمتلك توجيهها طويل الامد وفي المقابل وجد التوجيه القصير الامد في الولايات المتحدة وروسيا وغرب افريقيا وقد تم توجيه تلك الثقافات نحو الماضي والحاضر وتحسين احترام التقاليد والايفاء بالالتزامات الاجتماعية. (Harvey Novicevic,2000:157)

والانتقاد الياباني الحالي لممارسات الادارة في الولايات المتحدة توضح الاختلاف في التوجيه الطويل الامد والقصير الامد اذ يعرض المدراء اليابانون وبصورة تقليدية التوجيه طويل الامد والاشترك في التخطيط من 5 الى 10 سنوات وهذا يقودهم الى انتقاد المدراء الاميركان والذين يكونون من الناحية التقليدية ذوي توجيه قصير الامد اكثر بكثير نظراً لان تخطيطهم يتكون في الغالب من افاق زمنية فصلية الى سنوية .

وتساعدنا هذه الأبعاد الخمسة في فهم المشكلات المحتملة في إدارة العاملين القادمين من ثقافات مختلفة ومع ذلك يكون من المهم ان نلاحظ ان لتلك الاختلافات اثر عميق فيما اذا كانت الشركة تختار الدخول الى سوق معين وكانت احدي النتائج المشوقة لبحث (Hof Stede) هي اثر الثقافة على العافية الاقتصادية للبلد فقد وجد ان البلدان التي تحتوي على ثقافات فردية تكون اكثر ثراءً وقد كانت الثقافات الجماعية مع البعد السلطوي العالي بأجمعها فقيرة ويبدو ان الثقافات تؤثر في اقتصاد البلد من خلال تحسينها لحوافز واخلاق العمل الفردي للأفراد لزيادة راس مالهم البشري. (Harvey Novicevic,2000:164)

## 2- التعليم - راس المال البشري

امكانية الشركة في العثور على قوة عمل مؤهلة ومن ثم الحفاظ عليها يعد اعتبارا مهما في اي قرار من اجل التوسع في احدي الاسواق الاجنبية وهكذا يكون بإمكان موارد رأس المال البشري لحد البلدان ان تكون مسألة مهمة لـ (HRM) ويشير راس المال البشري الى القابليات الانتاجية للأفراد والتي تتمثل في المعرفة والمهارات والخبرة التي تمتلك قيمة اقتصادية . وتختلف البلدان في مستوياتها من راس المال البشري فمثلا تعاني الولايات المتحدة من عجز راس المال البشري لان الوظائف التي ستخلق تستلزم مهارات تفوق مهارات معظم اولئك الداخلين الجدد الى قوة العمل وفي المانيا الشرقية السابقة كان هناك افراط في راس المال البشري فيما يرتبط بالمعرفة الفنية والمهارة نظراً للاستثمار الضخم . (Taban ve Kar 2008:328)

## 3- النظام السياسي-القانوني

بإمكان الارشادات المفروضة من لدن النظام القانوني لأي من البلدان ان يؤثر وبشدة في الـ (HRM) وفي الغالب يقوم النظام السياسي القانوني بفرض متطلبات معينة على ممارسات معينة لـ (HRM) كالتدريب و التعويض والاستئجار والاقالات والتسريحات وفي جزء كبير فإن النظام القانوني يفوق في النمو الثقافة من حيث الوجود, وهكذا فإن قوانين احد البلدان تعكس في الغالب العادات الاجتماعية فيما يتعلق بما يقف وراء تكوين السلوك الشرعي .

## 4- النظام الاقتصادي

يؤثر النظام الاقتصادي لاي بلد في (HRM) بعدد من الطرائق اذ تكون ثقافة البلد مرتبطة بشكل موحد بنظامها الاقتصادي وتعمل تلك النظم على توفير العديد من الحوافز لتطوير راس المال البشري ففي النظام الاقتصادي الاشتراكي توجد فرص كثيرة لتطوير راس المال البشري نظراً لمجانبة نظام التعليم ومع ذلك وفي ظل تلك النظم تكون هنالك القليل من

الحوافز الاقتصادية لتطوير رأس المال البشري نظراً لأنه ليست هنالك مكافآت مالية لزيادة رأس المال البشري .

وفي النظم الرأسمالية توجد مواقف معاكسة إذ توجد فرصة ضئيلة لتطوير رأس المال البشري من دون ان تكون هناك تكاليف اعلى ومع ذلك فان اولئك الذين يستثمرون رأس مالهم البشري الفردي من خلال التعليم خاصةً يكونون اكثر قدرة على جني المكافآت النقدية ومن ثم توفير محفز اضافي لهكذا استثمار . (Yuming & Gabriel, 2012:479)

### الأستنتاجات والتوصيات

#### أولاً :- الأستنتاجات

1. تتباين وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات العالمية عن ادارة الموارد البشرية التقليدية بوصفها تعمل في ظل بيئة دولية, فضلا الى وظائفها الاساسية داخل المنظمة الام, إذهالك وظائف وانشطة اخرى على ادارة الموارد العالمية مراعاتها.
2. ان هذا التباين ادى الى زيادة درجة التعقيد على ادارة الموارد البشرية المرافق للعمل في دول مختلفة , ويكمن التحدي في اختلاف ثقافات الدول المضيفة مما يؤثر في عملية استقطاب المهارات وتوظيف العاملين.
3. أسهمت ادوات العولمة في انتشارها بين الدول مما أثرت وبشكل واضح ومنتزاد على الموارد البشرية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية والشركات المتعددة الجنسية.
4. وكذلك ساعدت ثورة الاتصالات والمعلوماتية على انتشار ظاهرة العولمة في الوقت الحالي .
5. ولأن العولمة اصبحت حال لايمكن الحيلولة منها ظهرت مسببات التي يتوجب على المنظمة مواجهتها والحد من تأثيراتها السلبية والاستفادة من إيجابياتها .
6. تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول الى وجود اختلافات متماثلة في إدارة الموارد البشرية بين فروع الشركة العاملة بالخارج .
7. العولمة سلاح ذو حدين بالنسبة للدول وخاصة النامية منها على عنصر التعلم إذ تكون عاملاً سلبياً بكونها تسلب رأس مالها الفكري من جهة ومن اخرى تساعد على تطوير الموارد البشرية فيها عن طريق التنوع في طرق العمل .
8. تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول في ممارسة إدارة الموارد البشرية ، ففي منظمات الاقتصاد الحر تركز سياسية إدارة الموارد البشرية على عنصر الكفاءة وخفض العمالة أما في النظام الاشتراكي فتميل سياسة إدارة الموارد البشرية الى الاحتفاظ بالعمالة حتى لو كان ذلك على حساب التضحية بالكفاءة .

## ثانياً: التوصيات

1. ضرورة توضيح الفهم الخاص لإدارة الموارد البشرية المحلية والعالمية وإيجاد المشتركات والفوارق بينهما والعمل على التطوير المستمر لها.
2. على المنظمات التعامل مع إدارة الموارد البشرية على وفق الرؤية الاستراتيجية وتغيير الصورة الحالية في مفهوماها التقليدي المتمثل في الجزئية والانتقال الى مفهوم اشمل مستند على التوجه الشمولي الاستراتيجي .
3. اعتماد التخطيط الاستراتيجي والفحص البيئي على جميع مستويات ازمة التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات من العاملين بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الدولية.
4. الاستفادة من ادوات العولمة عن طريق ايجاد فهم واضح للمشاكل التي تسببها تلك الادوات ليتسنى لإدارة الموارد الى التعامل وبالشكل الايجابي معها والحد من تأثيرات سلبياتها .
5. وضع سياسات اقتصادية مرنة وملائمة لمواجهة ظاهرة العولمة والمسببة للتغيرات البيئية المفاجئة والسريعة للحد من تأثيراتها.
6. ولان الاختلاف بين الثقافات ادى الى اختلافات مماثلة في ادارة الموارد البشرية يجب سن القوانين اللازمة للسيطرة على تلك الاختلافات والحيلولة والحد من تأثيرات تلك الاختلافات الثقافية الدخيلة على المجتمع .

## المصادر

1. Ama F. Karikari<sup>1</sup>, Peter Agyekum Boateng, Evans O. N. D. Ocansey, 2015 "**The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities**".
2. Basu, D. R., & Miroshnik, V. (2000). **Japanese multinational companies: Management and investment strategies**. Amsterdam: Pergamon.
3. Bhushan Kapoor, 2014, **Impact of Globalization on Human Resource Management**
4. Hofstede, G. (1984). **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage Publications (Abridged edn.).pp.201-211.
5. Humphreys, E., Lewin, L.G., Khan, S., Beecher, H.G., Lacy, J.M., Thompson, J.A., Batten, G.D., Brown, A., Russell, C.A., Christen, E.W., 4-4
6. Dunn, B.W., 2006. **Integration of approaches to increasing water use efficiency in rice-based systems in southeast Australia**. Field Crops Res. 97, 19–33.
7. Kirkman, B., & Shapiro, D. (1997). **Resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness**. Academy of Management Review, 22:730–757.
8. Michael G. Harvey , Milorad M. Novicevic, 2000, **STRATEGIC GLOBAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE ROLE OF INPATRIATE MANAGERS**
9. Michael G. Harvey & Milorad M. Novicevic, (2000), **STRATEGIC GLOBAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE ROLE OF INPATRIATE MANAGERS**, Volume 10, Number 2, 2000, pages 153+175.
10. Michael Marquardt & Nancy O. Berger, (2014), **The Future: Globalization and New Roles for HRD**, Vol. 5, No. 3 August 2003 283-295.
11. Misato Sato & Antoine Dechezleprêtre, (2015), **Asymmetric industrial energy prices and international trade**, Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, London School of Economics and Political Science, United Kingdom Energy Economics. 52, S130–S141.
12. N. Prasanna Kumar, 2014, **Human Resource Management in Future An Obstacle of Champion of Globalization**.



13. Nathan, E. (2009). Critical success factors: **How one multinational company develops global e-learning (Doctoral dissertation)**. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. AAT 3387312).
14. RAYMOND A. NOE & JOHN R. HOLLENBECK & BARRY ERHART & PATRICK M. WRIGHT, 2015, **Human Resource Management GAINING**, A COMPETITIVE ADVANTAGE, 9e.
15. Shahbaz Mushtaq & Geoff Cockfield & Neil White & Guy Jakeman (2014). **Modelling interactions between farm-level structural adjustment and a regional economy**: A case of the Australian rice industry, Australian Centre for Sustainable Catchments, University of Southern Queensland, Toowoomba 4350, Australia, Agricultural Systems, pp.34-42.
16. Taban Sami, Kar Muhsin, (2008), Kalkınma Ekonomisi, Ekin Yayın, 2. Baskı, Bursa.
17. Virmani, A. (2011). **Global economic governance**: IMF quota reform. IMF Working Paper, WP/11/208.
18. Ying Zhu, 2015, **Responding to the challenges of globalization: human resource development in Japan**, Department of Management, The University of Melbourne, Vic. 3010, Australia, Journal of World Business 39 (2004) 337–348.
19. Yuming & Stuart A. Gabriel, (2012), **Labor migration, human capital agglomeration and regional development in China**, Anderson School of Management, University of California, Los Angeles, 110 Westwood Plaza, Los Angeles, CA 90095-1481, USA, Regional Science and Urban Economics. 42. 473–484.