

## البعد الاقتصادي لأثر العولمة على وظائف الإدارة – بالإشارة إلى إدارة الموارد البشرية

د. هائل عبد المولى طشطوش

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الأبعاد الاقتصادية لانعكاسات العولمة وتأثيراتها على الإدارة ووظائفها وخاصة إدارة الموارد البشرية وذلك لما يمثله هذا العنصر من أهمية بالغة في تسيير الأعمال وتحقيق أهداف منظمات الأعمال، حيث أصبح العنصر البشري هو الجزء الأهم في المنظومة الإدارية، ولا شك انه المتأثر الأول والرئيس بمفرزات العولمة وتجلياتها. لقد حمل العقد الأخير من القرن الماضي تغييرات وتطورات كبيرة لم يشهد لها القرن الماضي كله مثيلاً وقد كان من أبرزها هو تجلي العولمة وظهورها بشكل كبير وخاصة بعد تغير ميزان العلاقات الدولية وتحول النظام العالمي من نظام ثنائي القطبية إلى نظام آحادي القطبية تهيم فيه دولة واحدة على مجريات الأمور في العالم برمته، وقد رافق هذه التغييرات ثورات هائلة في مجال الاتصالات والمواصلات والمعلومات ولاشك أن هذه التطورات كان لها انعكاس كبير على الإدارة ووظائفها بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، لذا تنطلق إشكالية هذا البحث من الفرضية السابقة حيث تفرض علينا دراستها والكشف عن تجلياتها، وبيان الأبعاد الاقتصادية للعولمة على إدارة الموارد البشرية .

لابد لنا ولكي نتضح الصورة من إعطاء المفاهيم الداخلة في الدراسة حقها من التعريف، حيث أن ابرز المفاهيم التي تحتاج منا إلى التوضيح هي:

- العولمة.
- الإدارة.
- إدارة الموارد البشرية

إن هذه المفاهيم الثلاثة هي حجر الزاوية في هذه الدراسة ومن أساسيات البحث الناجح هو تقديم التعريف النظري للمفاهيم وذلك لتبسيط الفهم وتوضيح الغاية من الدراسة.

## أولاً: تعريف العولمة.

تعتبر العولمة من الظواهر الحديثة - كاصطلاح - على الرغم من أن كثير من الباحثين والدارسين يسيرون إلى أن العولمة هي ظاهرة قديمة قدم الاجتماع الإنساني، لقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي تغييرات هائلة في بنية النظام الدولي وبرزت إلى السطح مفاهيم لم تكن موجودة من ذي قبل ولم تكن تأخذ هذا الحيز الذي أخذته ولم تكن تسيطر على وسائل الإعلام كما هو الحال الآن، ومن أهم هذه المفاهيم هو مفهوم "العولمة" هذا المفهوم الذي وجد وظهر ليجعل من العالم كله قرية صغيرة يسود فيها نظام واحد يشمل كل مجالات الحياة ليفرضه الطرف الأقوى على الطرف الضعيف؛ فبدأت الموازين بالتغير وبدأت القيم والعادات والثقافات تتعرض لازمة ليست كسابقتها من الأزمات، أزمة التعولم والتغير ألقسري الذي يفرض عليها من الطرف الأقوى الآتي مع رياح التغيير التي بدأت تهب من كل حذب وصوب وبالتالي فقد احتاج هذا المفهوم إلى التعريف والتوضيح فانبرى لذلك المفكرون وتصدى لذلك الكتاب والباحثون ونشطوا في الكتابة والبحث في هذا المجال فحدث حراك أدبي واسع النشاط يتحدث عن العولمة محاولاً تحديد مفهومها وتعريفها بشكل مفصل، فكثرت التعاريف واختلفت وتتنوعت باختلاف الباحث نفسه والزوايا التي نظر كل واحد منهم ألي العولمة من خلالها فتعددت معانيها مع اختلاف مقاصد المتحدثين عنها لدرجة أن المرء يصاب بالحيرة إزاء هذا الكم الهائل من الدراسات والأبحاث التي تناولت الحديث عن هذا المفهوم سواء في مجال التعريف أو الأسباب التي دفعت بالعولمة ألي الظهور والتجلي بهذا الوضوح اللافت للانتباه.

لذلك فان تعريف العولمة ليس محددًا بكلمات معينة أو محصورًا بعريف مقيد لعدد من السطور والعبارات بل هو واسع وشامل قد يتسع لدرجة أن يحتوي كل جوانب الحياة الإنسانية، فهناك التعريفات المتعلقة بالجانب الاقتصادي وهناك الجانب الاجتماعي والثقافي والفكري والديني والحضاري... الخ، فالبعض نظر إلى العولمة على أنها جزء من التطور الطبيعي للحياة الإنسانية ومرحلة من مراحل تطور الحياة البشرية حيث عرفها بعضهم على أنها "التطور الطبيعي للحضارة".

ويرى بعض الباحثين بان العولمة "هي نمط سياسي واقتصادي وثقافي لنموذج غربي متطور" أما الفيلسوف الفرنسي المسلم "روجيه غار ودي" فيرى بان العولمة هي "نظام يمكن الأغنياء من فرض الديكتاتوريات للإنسانيه التي تسمح باختراق الآخرين بحجة التبادل الحر وحرية السوق"، أما الباحث سيد ياسين فإنه يرى بان العولمة هي "سهولة حركة الناس والمعلومات والسلع بين الدول وعلى النطاق الكوني".

ويرى كثير من الباحثين وكما أسلفنا بان العولمة هي "فرض النموذج الغربي بكل ألوانه المختلفة من اقتصاد وسياسة وسلوك وتربية وثقافة وما يتعلق بذلك من قريب أو بعيد ضمن سياق فكري في ظاهرة السعادة وفي باطنه العذاب لدول خارج المنظومة الغربية".

ونظر بعض الباحثين ألي العولمة نظرة موضوعية وبصورة مجردة ومحيدة دون اتخاذ سلبي أو إيجابي منها وارتضى لها تعريفاً محايداً فعرّفها بأنها "جعل العالم مجالاً لممارسة النشاطات الإنسانية المتعددة، الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.... الخ، أي إمكانية ممارسة النشاطات المتعددة على مستوى العالم دون أية قيود أوحوا جز"

وهناك تعاريف أخرى للعولمة قدمها بعض الباحثين والمفكرين الغربيين من أمثال (مالكوم وترز) حيث قال بان العولمة "هي كل المستجدات والتطورات التي تسعى بقصد او بغير قصد إلى دمج سكان العالم في مجتمع عالمي واحد" أما (انتوني غيدنس) فإنه يعرف العولمة على أنها "مرحلة جديدة من مراحل بروز وتطور الحداثة حيث تتكثف فيها العلاقات الاجتماعية على الصعيد العالمي" أما (روبرت) فإنه يقول بان "العولمة هي اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم وزيادة وعي الأفراد والمجتمعات لهذا الانكماش".

أن كل هذه التعريفات جميعاً هي في مجموعها تكاد تكون المكونات الأساسية لتعريف واحد جامع للعولمة فهي تجمع على أن العولمة ما هي إلا: حقبة تاريخية، وهي تجليات لظواهر اقتصادية وهي أخيراً "ثورة تكنولوجية واجتماعية" **تعريف الإدارة:**

- يعرفها (الدو): " بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد "
- وتعني أيضاً: " التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر".
- وتعرف أيضاً على أنها: " عملية سلوكية إنسانية بالدرجة الأولى، فهي فن أو علم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة ".
- يعرفها ( Follett ) بأنها: " فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين ".
- أما ( Stoner ) فانه يعرفها: "هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- وكذلك تعني الإدارة: " عمليه متميزة تتضمن فعاليات التخطيط والتنظيم والتشغيل والرقابة وصولا الى تحديد وتحقيق الأهداف من خلال الأفراد والموارد المتاحة للمنظمة
- " أنها عملية تصميم وصيانة البيئة التي يعمل فيها الأفراد بشكل جماعي وبكفاءة لتحقيق أهداف مختارة للمنظمة ".
- " عملية بلوغ أهداف المنظمة بطريقه كفؤه وفاعله من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية
- " هي الهيمنة على الآخرين لجعلهم يعملون بكفاءة عالية تحقيقا لهدف منشود "
- وكذلك فان الإدارة: " تمثل تأثيرا هادفا في مجموعات العاملين في المنظمة بوساطة مجموعه من الطرق والوسائل المعينة بهدف المحافظة على التناسب الموجود او الانتقال الى تناسب جدي يحقق الأهداف المتوخاه "
- وأيضا فان الإدارة هي: " مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعليه "
- نلاحظ ومن خلال هذا الكم الكبير من تعريف الإدارة بأنها تركز على محاور رئيسية تتلخص بأنها عملية منظمة غايتها تحقيق الأهداف المرسومة من خلال عدد من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتمويل... وذلك باستخدام الموارد المتاحة وصولا إلى الهدف بأقل التكاليف والجهد والخسائر.
- تعريف إدارة الموارد البشرية فنقدم لها التعريفات التالية:
- " مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.
- وتعرف بأنها ذلك النموذج متميز لإدارة رأس المال البشري، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية واضحة للحصول على الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والولاء، وكيفية استثمارها بصورة فعالة ومنتجة، تسهم في نجاح المؤسسة وتميزها.

● هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

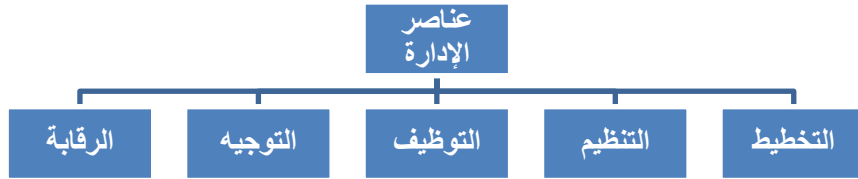
● أما التعريف الإسلامي لإدارة الموارد البشرية (قرار مجمع الفقه الإسلامي، رقم ١٦٤): فهي طاقات الإنسان وخبراته باعتباره محور عملية التنمية، والقائم بمهامها، والمكلف بمسؤولية الاستخلاف الإلهي للإنسان في الأرض، لقوله سبحانه "هُوَ أَنشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا" [هود: ٦١]. وقوله عز وجل: "وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً" (البقرة: ٣٠).

## المبحث الثاني

### اثر العولمة على الإدارة ووظائفها

لاشك أن العولمة أسهمت من خلال أدواتها والياتها في التأثير على كل مناحي الحياة وكل جوانبها العملية والنظرية، ومن ضمن هذه الجوانب الهامة هو الجانب الإداري.

اختلفت الدراسات في تحديد وظائف الإدارة فمنهم من قال أنها خمسة ومن زاد على ذلك، ولكن في الغالب فانم وظائف الإدارة الرئيسية هي الخمسة المدرجة في الجدول أدناه:



### العولمة والإدارة:

تتجلى عملية تأثير العولمة على الإدارة بوظائفها الخمسة من خلال الأبعاد والتحديات التالية لها:

١. تحرير التجارة تحريرا كاملا.
  ٢. منع أي عوائق على حركة نقل المنتجات بين الدول.
  ٣. إلغاء الرسوم الجمركية على المنتجات المستوردة.
  ٤. حرية انتقال رؤوس الأموال مع إمكانية نقل المدخرات من بلد لآخر.
- إن هذه الملامح أثرت وبشكل مباشر على الإدارة ووظائفها وبالتالي فقد أصبحت عملية إعادة تنظيم الأسواق أمرا ملحا، وعلى المدراء أن يتفهموا هذا الواقع في ظل التكتلات التي تهدف إلى السيطرة على الأسواق التي تميزت بتخفيض التعريفات الجمركية والتخلص من نظام الحصص على التجارة مثل الاتحاد الأوروبي.

ولكن أشار كثير من الباحثين في الدراسات الاقتصادية الدولية إلى أن المشكلة تكمن في أن الدول الاقتصادية الكبرى تمارس نفوذا قويا في ظل ضعف الدول الأخرى في إعادة تنظيم أسواقها بفعل التطور السريع للعولمة؛ حيث أن كثير من الدول النامية تعاني من ضعف ظاهر في القدرات الإدارية والتنظيمية لذا فمن المتوقع تحديات ومناصفة شرسة عند رسم الاستراتيجيات

التسويقية والتسعيرية وكيفية توزيعها لتلائم الذوق العالمي المتنوع ثقافيا واجتماعيا في ظل هيمنة منظمات كبرى عالمية داخليا وخارجيا.

### التحديات التي تفرضها العولمة وآثارها على الإدارة:

هناك العديد من الملامح التي صاحبت العولمة وشكلت تحديات واضحة للإدارة ووظائفها ومن أبرز هذه التحديات سيادة آليات السوق واقتنائها بالديمقراطية، بدلا من الشمولية واتخاذ القرارات في إطار من التنافسية والأمثلية والجودة الشاملة واكتساب القدرات التنافسية من خلال الاستفادة من الثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمواصلات والمعلومات يفرض تعميق القدرات المتمثلة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة ممكنة وبأعلى إنتاجية والبيع بأسعار تنافسية على أن يتم كل ذلك في أقل وقت ممكن، حيث أصبح الزمن أحد القرارات التنافسية الهامة التي يجب اكتسابها عند التعامل في ظل العولمة.

#### ١. تزايد الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي المتبادل :

ويعمق هذا الاتجاه نحو الاعتماد المتبادل **Interdependence** ما أسفر عنه عقد التسعينيات من اتفاقات تحرير التجارة العالمية وتزايد حرية انتقال رؤوس الأموال مع وجود الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، حيث يتم في ظل العولمة إسقاط حاجز المسافات بين الدول القارات مع ما يغير ذلك من تزايد احتمالات إمكانيات التأثير والتأثر المتبادلين وإيجاد نوع جديد من تقسيم العمل الدولي والذي يتم بمقتضاه توزيع العملية الإنتاجية وبخاصة الصناعية بين أكثر من دولة، بحيث يتم تصنيع مكونات أي منتج نهائي في أكثر من مكان واحد.

ينطوي مفهوم الاعتماد المتبادل على معنى تعاضم التشابك بين الأطراف المتاجرة، ويؤدي هذا التشابك إلى خلق علاقة في اتجاهين بين كل بلد وآخر أو بين مجموعة وأخرى من البلد، فإن كانت التبعية الاقتصادية تنطوي على تأثير أحد الأطراف على الآخر وبالتالي يكون أحدهما تابعا والآخر متبوعاً فإن الاعتماد الاقتصادي المتبادل يعني وجود تأثير من كل من الطرفين على الآخر يكون كلاهما تابعا والآخر متبوعاً في نفس الوقت أن هذا العامل يفرض على الإدارة أن تكون على مستوى عال من التنسيق والتخطيط حيث يجب أن يتحول التخطيط من تخطيط محلي إلى تخطيط استراتيجي يأخذ بالحسبان الظروف الدولية المؤثرة في الإنتاج والأسعار والتسويق وغيرها.

#### ٢. وجود أنماط جديدة في تقسيم العمل الدولي :

حيث تساهم العولمة بوجود أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي، وقد ظهر ذلك واضحا في طبيعة المنتج الصناعي حيث لم يعد في إمكان دولة واحدة مهما كانت قدرتها الذاتية أن تنقل هذا المنتج بمفردها، وإنما أصبح من الشائع اليوم أن نجد العديد من المنتجات الصناعية مثل السيارات والأجهزة الكهربائية، والحاسبات الآلية، وغيرها تتم بتجميع مكونات في أكثر من دولة بحيث تقوم كل وإرادة منها بالتخصص في صنع أحد المكونات فقط، ويرجع ذلك إلى تعاضم دور الشركات المتعددة الجنسيات في ظل العولمة بالإضافة إلى حدوث الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات.

ومن هنا ظهرت أنماط جديدة لتقسيم العمل لم تكن معروفة ومن أهمها ظهور تقسيم العمل بين البلدان المختلفة في نفس السلعة وأصبح من المألوف بل من الغالب بالنسبة لعدد كبير من السلع الاستهلاكية المعمرة والآلات أن تظهر نفس السلعة في قائمة الصادرات والواردات لنفس البلد وهذا بحد ذاته تحد كبير لقدرات المخططين والمدراء على التفنن في الإنتاج ويتم من خلال وظيفة الرقابة التي يجب أن تكون متطورة لدرجة عالية جدا.

### ٣. تعاضد دور الشركات متعددة الجنسيات :

- تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات أحد السمات الأساسية للعولمة فهي تؤثر بقوة على الاقتصاد العالمي من خلال ما يصاحب نشاطها في شكل استثمارات مباشرة من نقل التكنولوجيا والخبرات التسويقية والإدارية وتأكيد ظاهرة العولمة.
- ويضاف إلى ذلك أن تلك الشركات العملاقة ذات الإمكانيات التمويلية الهائلة تلعب دور القائد في الثورة التكنولوجية التي نقلت الفن الإنتاجي إلى أن يصبح فن إنتاجي كثيف المعرفة وبالتالي فإن على الإدارة أن تستعد لهذا التحدي وتوظف الموارد البشرية القادرة على استيعاب فنون الإنتاجية الحديثة التي يفرضها عليها نمط الإنتاج العالمي
٤. تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، الأمر الذي يضع المنشآت الصناعية والخدمية أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب لملاحقة التغييرات في معايير المهارات المطلوبة للعمل.
٥. التوجه نحو اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي، وانتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة.
٦. نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه، وبخاصة في المجالات التي لا تحتاج بالضرورة إلى قدرات وإمكانيات فيزيقية كبيرة، وإنما في مجال الخدمات والأعمال التي تحتاج إلى مهارات ذهنية فائقة.
٧. حدوث تغييرات في هياكل العمالة والتوظيف، وتطور أنماط مختلفة في التوظيف، كالتوظيف الجزئي والتوظيف الذاتي دون مغادرة مكان السكن. وتضائل فرص التوظيف مدى الحياة.
٨. ارتفاع معدلات البطالة والتسريح من العمل لكثير من الأيدي العاملة غير الماهرة، وانتشار شبكات الأمن الاجتماعي لتقليل الانعكاسات السلبية للبطالة.
٩. تزايد التوجهات نحو تكوين التكتلات الاقتصادية الإقليمية، ونشوء أسواق اقتصادية مشتركة وتكون اتحادات جمركية، سواء للاندماج في حركة العولمة، أو للحماية منها.
١٠. تحرير حركة انتقال العمالة بين الدول كونها عنصراً هاماً من عناصر قيام التجارة؛ وهو ما قد يؤثر على أنماط الوظائف وأدوار التدريب للموارد البشرية نوعاً وكماً، خصوصاً أن البرامج والخطط المستقبلية لمنظمة التجارة العالمية تهدف إلى عرض الوظائف المتاحة في جميع الدول الأعضاء من خلال شبكة "الإنترنت" موضحة الشروط المطلوب توافرها فيمن يشغلها؛ بحيث يتيح لمن تتوفر فيه الشروط المطلوبة من أي دولة من الدول الأعضاء التقدم للوظيفة المتاحة المعلن عنها من خلال الإنترنت، وبالتالي ستخضع الوظائف لوصف وشروط تنأى بالوظيفة عن المواطنة؛ وهو الأمر الذي يتطلب جهداً وطنياً كبيراً في أعداد وتأهيل كوادر وطنية ذات مهارات فنية متقدمة ومعرفة وثيقة بالمواصفات القياسية التي تتطلبها العملية الإنتاجية عالية الجودة
- هذا يعني أن العولمة في ظل النظام العالمي الجديد تفرض على الإدارة الخروج إلى الأسواق العالمية فعلى المدراء أن يدركوا التغيير وان يقبلوا المنافسة وان يكونوا ملمين بثقافات وقيم وأذواق مختلف أسواق العالم ودراسة وتقييم المنافسين بهدف وضع الاستراتيجيات الإدارية والإنتاجية والتسويقية المناسبة من منظور عالمي، لذا فالدول التي استجابت لتغييرات العولمة مثل تحرير الأسواق وتنمية الصادرات وتطبيق سياسات سليمة عن طريق تطوير السياسات التسويقية والاستراتيجيات التسويقية الفعالة مع الاندماج أو التحالف مع شركات منافسة أو التكامل معها من المحتمل أن تسير موازية للاقتصاديات المتقدمة وتحافظ على نصيبها من السوق العالمي.

### إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

إن آثار العولمة على المنظمات – لم تقتصر فقط على الإدارة ومفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية ولعل أكثر ما عمل على تطوير تلك الإدارة وتغييرها

١. المنافسة في الاقتصاد العالمي.
٢. تغيير طبيعة الوظائف.
٣. زيادة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للموظفين.
٤. زيادة التنوع في القوى العاملة.
٥. العمل من المنزل.
٦. زيادة التنافس الدولي.
٧. نمو سريع للتكنولوجيا المتقدمة.
٨. نمو متوقع للتكامل والاندماج بين المنظمات لمواجهة المنافسة العلمية.
٩. تحويل المعرفة الضخمة للعمالة ذات الخبرة للملتحقين الجدد بالعمل، كأولوية للموارد البشرية ليصبح التحول دون معوقات.

ولعل كل ما ذكر أعلاه هو من نواتج العولمة وتغير طبيعة الاجتماع الإنساني الذي أصبح يمتاز بالتقدم العملي الهائل وبالتالي فإن العولمة تلعب دورا كبيرا في التأثير على الموارد البشرية سواء في الدول المتقدمة أو النامية ولعل من أبرز تأثيراتها على الموارد البشرية في الدول المتقدمة:

١. تزايد التفاوت في الدخول بسبب الضغوط المؤدية إلى تناقص الأجور لفئات معينة من العاملين بفضل التغير التكنولوجي السريع وزيادة التحرير الاقتصادي والتجاري والمالي وتراجع نفوذ الحركة النقابية.. كما تراجع دور الاتحادات العمالية.
  ٢. انعدام الأمان الوظيفي حيث اختفت فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة نتيجة لزيادة العمالة المؤقتة ما أدى إلى إزعاج العمال لتخفيض الأجور للاحتفاظ بوظائفهم.
  ٣. التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة وزيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل إلى نحو ٨٠٪ من العمالة الكلية في بعض الدول مثل أمريكا.
  ٤. تراجع أوضاع المتقاعدين ما سيؤدي إلى دفع مزيد من الضرائب حفاظاً على مستوى التقاعد أو القبول بخفضه تخفيفاً لما يسمى (بتكلفة العمل).
  ٥. تفشي البطالة مما جعل سوق العمل في الدول المتقدمة تعيش مرحلة حرجة وتعزى مشكلة البطالة في بلدان الاتحاد الأوروبي إلى صرامة سوق العمل المستخدمة، وظهور أشكال جديدة منها كالعمل لبعض الوقت خاصة للنساء.
- أما عن تأثير العولمة على الموارد البشرية وعلاقات العمل في الدول النامية، فإن هناك بعض القضايا الوظيفية التي تأثرت بشكل مباشر بموضوع العولمة وهي

١. الأجر: حيث تضع كل دولة أنظمة لتحديد الأجر بشكل يضمن سد حاجات العمل الأساسية وتنظيم أساليب حمايتها والزيادات الطارئة عليها ضمن قاعدة الأجر الواحدة للعمل الواحد دون تفریق. كما يجوز ربط الأجر بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجر فإذا زاد إنتاجه عن المعدل المقرر منح أجرًا إضافيًا عن الإنتاج الزائد.

٢. حق العمل: حيث تنص تشريعات العمل على أنه لكل مواطن قادر الحق في العمل المنتج الذي يمكنه من أن يكسب عيشه وأن يحيا حياة كريمة وعلى الدولة تهيئة فرص العمل عن طريق خطط وبرامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين في سن العمل.

المطلب الأول: اثر العولمة على وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعرضت وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات....، تعرضت خلال العقود الأخيرة إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحويلات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات.

وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات استراتيجية نوجزها فيما يلي:

١. وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغيير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل – أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" – من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم.

٢. وظيفة تكوين الموارد البشرية:

تتكون هذه الوظيفة من ثلاثة عناصر هي:

- تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى.
- الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة،
- التدريب: أصبح التدريب من أهم مرتكزات تطوير الموارد البشرية فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.



٣. وظيفة التحفيز:

لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولةً مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، يجب إعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة بل يعدها شريكة فيها.

٤. وظيفة تقييم الأداء:

أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعمالها به.

٥. وظيفة علاقات العمل:

أدت التطورات المعاصرة إلى اختلاف وظيفة وعلاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

٦. وظيفة التعويضات:

أصبحت تقوم على استخدام معايير دفع حديثة مبنية على: - جودة أداء العاملين. - زيادة الإنتاجية. - الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

**المطلب الثاني:** مسؤولية منظمات الأعمال تجاه الموارد البشرية في ظل العولمة

إن قوة المنظمات القادرة على التنافس في ظل العولمة والخصخصة تتمثل في:

● قدرتها العلمية والمعرفية.

● رأسمالها البشري والفكري المدرب المؤهل.

● تحول المنظمات عن نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام.

ويأتي تأثير العولمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة: فكرية وثقافية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية، وأمنية،

وتكنولوجية..... الخ، وهذا يفرض على المنظمات القيام بالعديد من الإجراءات من أهمها

● الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات العاملين للمنظمات لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالمياً وإكسابهم المهارات اللازمة

لمواجهه تحديات العولمة، ومن أولى المهارات التي يجب أن تُكسبها للأفراد هي مهارات اللغة حيث يجب أن يدرّب الأفراد

على اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في منظمات متعددة الجنسية. فاللغة تعد عاملاً أساسياً في نجاح الفرد في

بيئة العمل الدولية، لأن اللغة هي أساس الاتصال. لذلك تلجأ كثير من المنظمات إلى إتباع أسلوب الاتصال متعدد اللغات،

أي ترجمة أي شيء يتعلق بالأفراد إلى أكثر من لغة حتى يفهمها الأفراد من ثقافات مختلفة.

● الحد من التهديدات والتأثيرات التي تحملها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في طياتها.

● تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم.

- ضرورة إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتكنولوجيا الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.
  - إن عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، يعني السماح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير، لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة، وهذا يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة من ناحية ومن المتطلبات عالية الجودة للمنتجات، من سلع وخدمات وإذا لم تستوعب المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة، فتفشل في تحقيق أهدافها، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال. لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتنمية مواردها البشرية.
  - التركيز على الجوانب الثقافية للموارد البشرية لذا يجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من تفهم الأفراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى، لثقافة هذه الدول، أي فهم العادات و التقاليد و القيم و القوانين الموجودة و السائدة في هذه الدول، لأن الاعتبارات الثقافية من أكثر الأمور التي تحدد مدى نجاح الأعمال في بيئة العمل الدولية.
  - كذلك يجب أن تدرب إدارة الموارد البشرية أفرادها على اكتساب مهارات الاتصال وبناء الاستراتيجيات، وبناء فرق العمل، خاصة التي يكون أعضائها من ثقافات مختلفة وأيضاً اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلفيات المختلفة لأعضاء فريق العمل وأهم من ذلك تنمية مهارات مديري الموارد البشرية للتعامل مع أفراد من جنسيات مختلفة، وفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع أفراد من جنسيات مختلفة، وفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للدول المختلفة بما يسمح بتعديل وتطوير ممارساتها الحالية، لتتوافق مع الثقافات و الجنسيات التي تعمل معها ومن الانعكاسات الاقتصادية لعملية إدارة الموارد البشرية المعاصرة والتي تعود بالفائدة على أداء المنظمة ما يلي :
١. (زيادة الإنتاج): يعتبر العنصر البشري المدرب المؤهل هو أساس التقدم والازدهار والنمو في أي منظمة أعمال تهدف إلى زيادة الإنتاج من خلال قدرته على استيعاب التقنيات الحديثة التي تقلل من التكلفة وتزيد الإنتاج وتحقق المزيد من الأرباح المادية والمعنوية للمنظمة والتي تصب في النهاية في الاقتصاد القومي للدولة محل الاعتبار وخاصة أن الاقتصاد العالمي يتجه اليوم بدرجة متزايدة نحو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد اعتماداً أساسياً على تنمية الموارد البشرية التي أصبحت محركاً للإنتاج والنمو الاقتصادي، كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والتقنيات الحديثة من العوامل الأساسية في الاقتصاد بل ومن الأمور المسلم بها، وهو ما يؤكد شيوع بعض المصطلحات، مثل "مجتمع المعلومات" و"ثورة المعلومات" و"اقتصاد المعرفة" و"اقتصاد التعليم" و"الموجة الثالثة" وغيرها.
  ٢. (تحسين نوعية الإنتاج وتجويده): تعمل الدول على زيادة استثماراتها في المعرفة والمعلومات من خلال التوسع في الإنفاق على التعليم والتدريب والتطوير المستمر لمستويات الأداء في القطاعين الحكومي والخاص، فالاستثمار في تنمية العنصر البشري أصبح يشكل في حد ذاته أحد عوامل الإنتاج، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، لدوره الأساسي في تحسين الإنتاجية وزيادة مستويات التشغيل، فضلاً عن كونه العامل الأساسي وراء الارتقاء بكفاءة عناصر الإنتاج.
  ٣. (تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة الاقتصادية): فرضت العولمة على العنصر البشري التزود بالمهارات المختلفة من خلال التدريب حيث إن استدامة التدريب والتأهيل للعنصر البشري في المنظمة من أبرز مقومات تحسين الأداء التي تسهم بتحقيق الكفاءة الفنية الإنتاجية للمنظمة حيث يقدر الاقتصاديون أن أكثر من ٥٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يجد مصدره في التقدم المعرفي، ويؤكد ذلك تصاعد أهمية الصناعات المبنية على المعلومات بشكل ملحوظ في

معظم الدول المتقدمة بالنسبة إلى مجمل الصناعة خلال العقود الثلاثة الماضية، وتنامي مساهمتها في صادرات هذه الدول، حيث بلغت - على سبيل المثال - ٣٦٪ في اليابان و٣٧٪ في الولايات المتحدة و٤٣٪ في أيرلندا و٣٢٪ في المملكة المتحدة.

٤. (تقليل التكاليف): تساهم عملية تنمية الموارد البشرية في تقليص الكلفة الاجتماعية المترتبة على المجتمع لأنها تساهم في التقليل من تلوث البيئة واستنزاف الموارد الأولية وبالتالي تتحقق التنمية المستدامة التي تساعد الاقتصاد القومي على الاستمرار في تقدمه ونموه، وهذا كله يساهم أيضا في خفض الكلف المادية وبالتالي تقليل الأعباء الملقاة على الاقتصاديات الوطنية.

٥. (الميزة التنافسية): إن المبادئ المعاصرة لإدارة القوى البشرية تساهم في تحقيق ما يسمى بالاقتصاد المعاصر بالجودة والتي تمنح الاقتصاد ميزات تنافسية للإنتاج مما يساهم في نمو الصادرات باعتبار أنها تلقى قبولا عالميا وهذا يدعم ميزان المدفوعات ويجلب العملة الصعبة للاقتصاد محل الاعتبار.

٦. (زيادة حجم التوظيف والتشغيل، عماله مميزة): تشير التجارب الدولية إلى أن اقتصاد المعرفة سيكون له أثر في التوظيف المباشر وغير المباشر حيث إن التقنيات الحديثة ستولد طلباً إضافياً على العمالة من خلال توفير سلع وخدمات جديدة ومن خلال توسيع نطاق السوق وزيادة الإنتاج. إضافة إلى التأثير المباشر ليس فقط على حجم العمالة وبنيتها المهنية وسوق العمل ولكنها ستشمل أيضاً وبصورة أساسية نوعية العمل، خصوصاً فيما يتعلق باعتماد ما يمكن تسميته الأنواع المرنة للعمالة ذات الطابع التعاقدية، فضلاً عن الاتجاه نحو تقليص ساعات العمل... الخ. ويمكن القول أن أسواق العمل في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء ستصبح بذلك أكثر مرونة في ظل اقتصاد المعرفة.

٧. (زيادة التبادل التجاري الدولي): من الواضح أنه سيكون للثورة التقنية الجديدة أثر كبير بالنسبة للفئات الأكثر احتكاًكاً بها ولصالح الاختصاصات الأكثر حداثة التي يغلب فيها عنصر الشباب، كما ستبرز فائدتها وتأثيراتها بصورة جلية بالنسبة للشركات دولية النشاط والمؤسسات ذات الإنتاج الكبير الموجه للتصدير.

٨. (زيادة وتيرة التطور العلمي والتقني): سوف يساهم العنصر البشري في تسخير وزيادة استغلال مقومات ثورة التكنولوجيا التي وفرتها العولمة، حيث أنها ستكون في صالح الدول الأكثر تقدماً القادرة على الاستفادة من الميزات المطلقة والنسبية التي يوفرها لها امتلاك ناصية المعرفة التقنية واحتكار القسم الأكبر منها، من خلال التبادل الدولي، مما يساهم في زيادة وجود الإنتاج وزيادة حركة التبادل التجاري العالمي وبالتالي تحفيز الاقتصاد.

لاشك أن هذه الأبعاد الاقتصادية المترتبة على انعكاس العولمة على العنصر البشري سوف تسهم في زيادة الرفاه الاجتماعي وتسهيل سبل العيش الكريم للملايين البشر وبالتالي تقليص جيوب الفقر وتحسين نوعية الحياة في أنحاء العالم.

#### الخلاصة والاستنتاجات:

لقد تعرضت وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة خلال العقدين الماضيين إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحويلات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات مما أدى إلى أبعاد وانعكاسات متنوعة عليها، ولكن اقتصر هذه الدراسة على بيان الأبعاد الاقتصادية للعولمة ومساراتها المختلفة على وظائف وإدارة الموارد البشرية في ظل عالم يتطور بسرعة هائلة جدا ابرز سماته هي ثورة هائلة في الاتصالات والمواصلات، لذا فإن تبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص لمواجهة تحديات العولمة، بات أمراً ملحا، إن لم يكن واقع تفرضه التطورات والمستجدات المعاصرة، وهذا يتطلب

ويفرض على صناع القرار إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتكنولوجيا الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل. يمكن القول أن هذه الدراسة خرجت بالاستنتاجات التالية:

- العولمة واقع حتمي وأمر ملموس ساهم وبشكل واضح بالتأثير على كل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والفكرية والسياسية والثقافية... الخ.
- تعرضت إدارة المنظمات عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً إلى رياح العولمة فأحدثت فيها تغييرات كثيرة أخرجتها من ثوبها التقليدي إلى النمط التقني والمعرفي وذلك بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وذلك بتحول بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات أليمة بواسطة الحاسبات الآلية.
- تركت العولمة آثاراً اقتصادية كبيرة على إدارة الموارد البشرية ووظائفها ساهمت بتغيير نمط الاقتصاد الدولي وتحوله من النمط التقليدي إلى النمط المعرفي المبني على راس المال البشري.
- فرض نمط اقتصاد المعرفة الاهتمام بالعنصر البشري المتعلم والمدرب وبالتالي الاهتمام بتطوير فلسفة سياسات التعامل مع الموارد البشرية، والتحول عن اعتبارهم أدوات تؤدي ما يطلب إليهم تنفيذه إلى النظر إليهم كونهم شركاء في المسؤولية.
- ساهمت الأبعاد الاقتصادية للعولمة على الموارد البشرية في تغيير نمط حياة البشر وزيادة الرفاه الاجتماعي لكثير من المجتمعات.

المراجع :

١. أبو قحف، عبد السلام، (٢٠٠٣)، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .
٢. أسد، محمد مرهف حسين، (٢٠٠٣)، العولمة رؤية إسلامية، دار وحي القلم، دمشق.
٣. تقرير أفاق الاقتصاد العالمي (١٩٩٧)، الصادر عن صندوق النقد الدولي
٤. الجناحي، الحبيب، (أكتوبر / ديسمبر ١٩٩٩)، ظاهرة العولمة: الواقع والآفاق، مجلة عالم الفكر المجلد الثامن والعشرون العدد الثاني، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
٥. حسن، راوية (٢٠٠٢)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية
٦. الحزامي، عبد الحكيم احمد، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية إلى أين... التحديات والتطلعات والتجارب، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع .
٧. الحجبي، انس بن فيصل، (١٢-١٨ ديسمبر ١٩٩٩)، منظمة التجارة العالمية والنفط، مجلة المجلة، العدد ١٠٣٥، لندن المملكة المتحدة.
٨. الخير، طارق وآخرون، (٢٠٠٤)، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعه دمشق .
٩. الرماني، زيد محمد، البعد البشري للتنمية: رؤية اقتصادية - دراسات اقتصادية: السلسلة العلمية لجمعية الاقتصاد السعودية (مج ٢، ٣٤)، ١٤٢٠هـ.
١٠. السلمي، علي وآخرون، (١٩٩١)، أساسيات الإدارة، القاهرة.
١١. شويات، محمود، مفهوم الإدارة في الإسلام، (١٩٩٢)، مجلة الأقصى، العدد ٨٤٤.
١٢. طشطوش، هايل، (٢٠٠٧)، العولمة تأثيرات وتحديات، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد.
١٣. عباس، صلاح، (٢٠٠٣)، العولمة في إدارة المنظمات العالمية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
١٤. عباس، علي، بركات، عبد الله، (٢٠٠٠) مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم، عمان.
١٥. عبد الحافظ، عبد الرشيد، (٢٠٠٥)، الآثار السلبية للعولمة على الوطن العربي وسبل مواجهتها"، القاهرة، مكتبة مدبولي .
١٦. عبد الله، عبد الخالق، ( أكتوبر / ديسمبر ١٩٩٩ )، العولمة : جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها، كتاب عالم الفكر العولمة ظاهرة العصر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مجلد ٢٨، العدد ٢.
١٧. عبيد، نايف علي (١٩٧٧) "العولمة والعرب " مجلة الطريق، العدد (٤).
١٨. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٧)، الإدارة، أصول، أسس، ومفاهيم، عمان، دار زهران .
١٩. الفخري، عوني محمد، (٢٠٠٢)، التنظيم القانوني للشركات متعددة الجنسية، دن، بغداد .
٢٠. قرار مجمع الفقه الإسلامي، رقم ١٦٤، بشأن تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي.
٢١. ماهر، احمد ماهر، (٢٠٠٢)، الإدارة، المبادئ والمهارات، مصر، الدار الجامعية.
٢٢. محاضرات في الفكر السياسي ألقيت على طلبة العلوم السياسية في جامعة آل البيت ضمن مادة الفكر السياسي الإسلامي نيسان ٢٠٠٦.
٢٣. مذكور، علي أحمد (يناير ١٩٩٨)، العولمة والتحديات التربوية، مجلة العلوم والتربية، العدد التاسع، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة .
٢٤. مرار، فيصل فخري، (١٩٨٣)، الإدارة ( الأسس والنظريات)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان .

٢٥. المسيري، عبد الوهاب، (رجب ١٤٢٠ - أكتوبر ١٩٩٩). عولة الالتفات بدلاً من المواجهة، كتاب المعرفة: نحن والعولة من يربي الآخر، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، العدد السابع .
٢٦. المصري، منذر واصف (٢٠٠٤)، العولة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، أبو ظبي.
٢٧. الموسوي، سنان، أبو حمد رضا صاحب، (٢٠٠٢)، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان، دار الوراق .
٢٨. الموسوي، سنان، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولة عليها، دار مجدلاوي، عمان .
٢٩. النداوي، عبد العزيز بدر، (٢٠٠٩)، عولة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، عمان، دار المسيرة .
٣٠. هانس بيرمارتن- هار الدشومان، (١٩٩٨) فح العولة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة عدنان عباس علي المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٣٨ .
٣١. الهزايمة، محمد عوض، (٢٠٠٤) قضايا دولية، عمان.

الكتب الأجنبية:

1. George K. Terry & Stephen G Franklin (1991) , Principle Of Management ,8<sup>th</sup> ed, publishers & Distributors, Krishan Nager, .
2. Leonard R. Sayles ,(1979) Leadership: what effective managers really do? ... and how they do it , by McGraw-Hill , inc .

المواقع الالكترونية:

١. الموسوعة الحرة ويكيبيديا. التنمية الاقتصادية. - متاحة على الخط المباشر، تاريخ الدخول ١٧ حزيران، ٢٠٠٩: <http://ar.wikipedia.org/wiki>
٢. مقاله منشورة على الموقع :

[http://annajah.net/arabic/show\\_article.shtml?id=3295](http://annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=3295)

٣. الموقع الالكتروني للموارد البشرية على شبكة الانترنت على العنوان التالي: <http://www.hrdiscussion.com/hr2990.html>