



قضايا بحثية معاصرة في الإدارة حول الموارد البشرية

MGM811

كتابة وإعداد :

د/ عادل عصام رأفت محمد داود

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

فهرس مواضيع المادة

الفصل	الموضوع	صفحة
الأول	الموارد البشرية من منظور عالمي	٥
الثاني	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	٢٤
الثالث	التغيرات الحديثة في سوق العمل الدولي	٣٦
الرابع	الاختلافات والمعايير للموارد البشرية العلمية	٥٣
الخامس	مشاكل الموارد البشرية في العالم	٥٩
السادس	الاتفاقات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية	٨١
السابع	المؤثرات علي الموارد البشرية في السوق العالمي	٩١
الثامن	الجدارات البشرية في ظل النظام العالمي	١٢٦
التاسع	استقطاب العاملين	١٣٧
العاشر	تمكين العاملين في ظل عولمة المنظمات	١٥٣
الحادي عشر	الأداء المتوازن والقياسات المرجعية	١٥٦



الفصل الأول

1

الموارد البشرية من منظور عالمي





مقدمة

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن هذه التغيرات:

- النقص في رأس المال اللازم للتمويل
 - التغير في الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة.
- وترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق.

الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

عرف (Kotler 2000) الميزة التنافسية بأنها "مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذى يصعب على منافسيها تقليده".

ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة فى مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز. وتخفض التكلفة، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية:

أ- الكفاءة المتفوقة: Superior Efficiency:

ب- الجودة المتفوقة: Superior Quality:

ج- الإبداع المتفوق superior innovation

د- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء : Superior Customer Responsiveness:

أبعاد الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

- ١- رد الفعل التشغيلي.
- ٢- المبادر التشغيلي.
- ٣- رد الفعل الاستراتيجي.
- ٤- المبادر الاستراتيجي.

التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها:

نتيجة للتغيرات التى حدثت فى البيئة الخارجية للمنظمة، ظهرت مجموعة من التحديات التى تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه التحديات فيما يلى:-

- ١- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- ٢- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- ٣- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.
- ٤- التحول من الأمر إلى التوجيه.
- ٥- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي.

يتبع - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها:

- ٦- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل.
- ٧- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.
- ٨- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- ٩- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ١٠- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء في النشاط.
- ١١- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.

ونتيجة للتحديات السابقة، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:-

- ١- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة.
- ٢- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة.
- ٣- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديموقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات .
- ٤- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي.
- ٥- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة.
- ٦- التحول الكلى إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين.
- ٧- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى.

إدارة الموارد البشرية فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نتيجة للتغيرات التى حدثت فى البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدى الماضىين والمتمثلة فى: زيادة المنافسة العالمية، زيادة الطلب من قبل المستهلكى، التنوع فى مهارات القوى العاملة، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التى تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة. (Hart and Schlesinger 1991)

وتطبق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات، وذلك لزيادة إنتاجياتهم ورفع كفاءة أدائهم، وكذلك زاد الاهتمام بالعمل الخارجى والذى يعتبر المحور الأساسى لعملية التحسين المستمر فى المنظمة. (Schonberger, 1994)

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعرف كل من (Matherly and Lasater 1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل منظم لإجراء التغيرات التنظيمية من خلال استخدام: فرق العمل ومشاركتهم، طرق التحليل الإحصائية، القيادة الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمليات.

وبعبارة أخرى، فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدي بها العاملين أعمالهم ومهامهم وعلاقاتهم بالآخرين في المنظمة، والهدف من عملية التغيير هذه هو كسب رضا المستهلك سواء كان مستهلك خارجي أو مستهلك داخلي (وهو الفرد أو الجماعة التي تحصل على مخرجاتها من العمليات داخل المنظمة).

إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. (Klein 1989)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:-

التغيير في أدوار العاملين.

التغيير في أداء العاملين.

يتبع - إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

التغيير في أدوار العاملين: ويتضمن

أ- الوظائف والمهام.

ب- فرق العمل.

ج- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسؤولين).

التغيير في أداء العاملين: ويتضمن

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها

ب- المكافآت الخاصة

ج- التدريب

د- تقييم الأداء

هـ- الأجور والحوافز

قسم الموارد البشرية:

قسم الموارد البشرية هو ذلك القسم الموجودة بالمنظمة والذي يهتم بتخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة.

ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصف بما يلي:-

- أ- زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، وكذلك زيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقاً لمعايير أكثر صرامة عن ذي قبل.
- ب- زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، نتيجة لزيادة العبء الملقى عليه في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فاستحدثت وظائف جديدة.

يتبع - قسم الموارد البشرية أصبح يتصف بما يلي:-

ج- التدريب، في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لازماً على كل العاملين بالمنظمة وليس فقط للمتخصصين، الخبراء والمديرين، كما أن طبيعة البرنامج التدريبي اهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط تحسين المهارات اللازمة لأداء العمل.

د- علاقات العمل. في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها.

رأس المال الفكرى Intellectual Capital

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمثل المعرفة فى توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة.

ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هى تلك المنظمات التى تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هى المنظمات التى تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدى الرئيسى أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

مفهوم ومكونات رأس المال الفكرى:

يمكن تعريف رأس المال الفكرى بناءً على التعريف الذى قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادى ١٩٩٩ بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمى (هيكلى) ، ورأس مال بشرى.

استراتيجية التسويق الداخلي Internal Marketing Strategy

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها.

ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجى تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجى وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق،

يتبع - استراتيجية التسويق الداخلي Internal Marketing Strategy

لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي. وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.

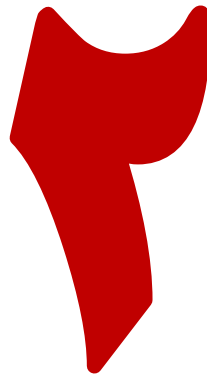
وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا.

أهمية وأهداف وخصائص التسويق الداخلي:

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها. (Vandermerue 1990)

وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجى على السوق الداخلى للعاملين.

كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجى وإزالة المعوقات الوظيفية التى تعوق الفعالية التنظيمية. (Payne 1993)





الفصل الثاني

2

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من الموارد في العصر الحديث، سواء كان ذلك بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية على حد سواء غير أن الأمر يزداد أهمية بالنسبة للدول النامية، تلك الدول التي تسعى جاهدة نحو تحقيق معدلات نمو عالية ومرتفعة، وذلك رغبة منها في القضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها،

والذي لا شك فيه أن الاستخدام الأمثل والفعال للآلات والمعدات والمواد والأموال، إنما يتوقف على قدرة ورغبة العنصر البشري. فإذا استشعر هذا العنصر بالرضا عن عمله نتيجة تحقيق رغباته، فإن ذلك سيؤثر بالإيجاب على رفع معدلات ومستويات الأداء الخاصة بتنظيمات العمل المعاصرة.

تهدف الموارد البشرية بصفة عامة إلى تحقيق ما يلي:

١. توفير العدد المناسب من العنصري البشري لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة، بصفة دائمة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٢. توجيه وإرشاد الموظفين الجدد.
٣. تدريب الموظفين على أعمال الوظائف التي قد تبدو جديدة بالنسبة لهم.
٤. تحسين وتنمية المهارات الإدارية والفنية للعاملين بما يساهم في زيادة الإنتاجية.
٥. التأكيد على تحقيق نوع من التعاون الخلاق وتحسين علاقات العمل بين العاملين، وتحقيق الرضا بين العاملين والعمل.
٦. شرح وتوضيح وتفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.
٧. الرقابة على تكلفة عنصر العمل.
٨. محاولة إزالة أسباب المنازعات بين الإدارة والعاملين والمحافظة على استقرار القوى العاملة في المنظمة، وذلك بتحسين الروح المعنوية السائدة بينهم في المنظمة.
٩. المحافظة على أمن وسلامة العاملين بالمنظمة.

تطور إدارة الموارد البشرية :

كلما نما التعاون بين البشر، وتعددت أشكاله ، كلما زادت العلاقات تداخلاً وتعقيداً، وفي كل الأحوال كانت هذه العلاقات تحتاج إلى نوع من التنظيم والتحديد، بغرض ترتيب هذه العلاقات وتوجيهها وتنظيم الآثار المترتبة عليها.

ولقد مرت وظيفة التعامل مع الأفراد وترتيب العلاقات فيما بينهم تنظيمياً بأربعة مراحل ، تعد كل مرحلة منها نموذجاً تنظيمياً محدداً يتلاءم مع ظروف المرحلة وطبيعتها، وتتمثل تلك المراحل في النماذج الآتية:

١. نموذج الرئيس الواحد.
٢. نموذج الإدارة الوسطى "الرؤساء المباشرين".
٣. نموذج التخصص وتقسيم العمل "فردريك تايلور".
٤. نموذج إدارة الأفراد كجهاز استشاري متخصص.

برنامج إدارة الموارد البشرية (الأهداف - السياسات - الإجراءات - الموازنة):-

ينبغي أن نفرق بين وظيفة الأفراد باعتبارها وظيفة إدارية مثلها مثل باقي وظائف المشروع على اعتبار إنها إدارة تقوم بأعمال معينة تتصل بالعاملين فوظيفة الأفراد أساساً من اختصاص الإدارة التنفيذية، فهي مسؤولية المديرين في تخطيط وتنظيم ورقابة المروّوسين بمعنى أنها وظيفة تنفيذية وبين إدارة الأفراد استشارية تنصح وتعلم وتفتش خدمات للمديرين والمشرّفين لمساعدتهم في القيام بأعباء وظيفة الأفراد ويعتمد المدخل الأول على التحليل بينما يعتمد المدخل الثاني على الوصف أي وصف الأعمال التي تستند إلى إدارات الأفراد في المنظمات .

يتبع - برنامج إدارة الموارد البشرية (الأهداف - السياسات - الإجراءات - الموازنة):-

برنامج إدارة الموارد البشرية:

ويوضح برنامج الموارد البشرية الخطة الشاملة لإدارة الموارد البشرية، كما أنه يعتبر مرشد للمديرين والمشرفين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بمروؤوسهم ويحدد برنامج الموارد البشرية الأهداف والسياسات والإجراءات وموازنة التدريب على وظائف الموارد البشرية، والتي ينبغي أن تؤدي وبالرغم من أن مدير الموارد البشرية مسئولاً عن تنسيق وتدعيم السياسات المتعلقة بوظائف الموارد البشرية، فإن جميع المديرين والمشرفين من خلال التنظيم يعتبروا مسئولين عن أداء تلك الوظائف.

يتبع - برنامج إدارة الموارد البشرية (الأهداف - السياسات - الإجراءات - الموازنة) :-

الأهداف:

تحدد أهداف الموارد البشرية من خلال أهداف التنظيم الأساسية، وتتأثر أهداف الموارد البشرية بصفة أساسية بالمسؤوليات الاجتماعية للتنظيم، وهذه المسؤوليات الاجتماعية لا تتجه فقط نحو العملاء والعاملين والملاك والمقترضين، بل تمتد لتتجه وتغطي المجتمع بأكمله، ويعتبر إيجاد فرص حقيقية للعمل، والتأمين المالي أمثلة جيدة للمسؤوليات الاجتماعية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بتكلفة منخفضة.

يتبع - برنامج إدارة الموارد البشرية (الأهداف - السياسات - الإجراءات - الموازنة) :-

السياسات:

تشتق سياسات إدارة الموارد البشرية من أهدافها، تلك السياسات التي تعتبر مرشد عند اتخاذ القرارات أو عند التنفيذ، وتهدف هذه السياسات إلى تحقيق الأهداف، وتعتبر السياسات أدوات لتنفيذ وتطبيق مراحل العملية الإدارية، وهي أداة تساعد في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

والسياسات مثلها مثل الأهداف ربما تكون مثالية أو نموذجية أو واقعية "فعلية" وربما تكون مرنة أو غير مرنة، وصفية أو كمية، شاملة أو محدودة، وإذا كان الهدف يحدد ما لواجب عمله فإن السياسة تشرح كيفية أداء هذا العمل ؟

يتبع - برنامج إدارة الموارد البشرية (الأهداف - السياسات - الإجراءات - الموازنة):-

الإجراءات:

تخدم الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بتطبيق أو تنفيذ السياسات من خلال تحديدها الخطوات الوظيفية الواجب إتباعها لتنفيذ تلك السياسات إجراءات اختبار العاملين ويجب أن يكون معلوماً أن الإجراءات ما هي إلا أدوات أو وسائل يتم التعامل بها لتحقيق غايات معينة مثلها مثل السياسات، وكلاهما لا يعتبر غايات في حد ذاتهما، كما يجب ألا يغيب عن الذهن أن المغالاة في الإجراءات قد يولد مزيداً من البيروقراطية، في التنظيم مما قد يؤدي إلى إعاقة اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

وإذا ما زادت تفاصيل الإجراءات أكثر من الضروري فإن ذلك يؤدي إلى تشويش العمل وإعاقة ولن تكون هناك مزايا أو عوائد تفيد التنظيم، ولكي نتفادى كل هذا فإنه ينبغي إعادة النظر في الإجراءات من خلال تقييمها بصفة مستمرة وتعديلها للتناسب مع أية تغيرات.

يتبع - برنامج إدارة الموارد البشرية (الأهداف - السياسات - الإجراءات - الموازنة):-

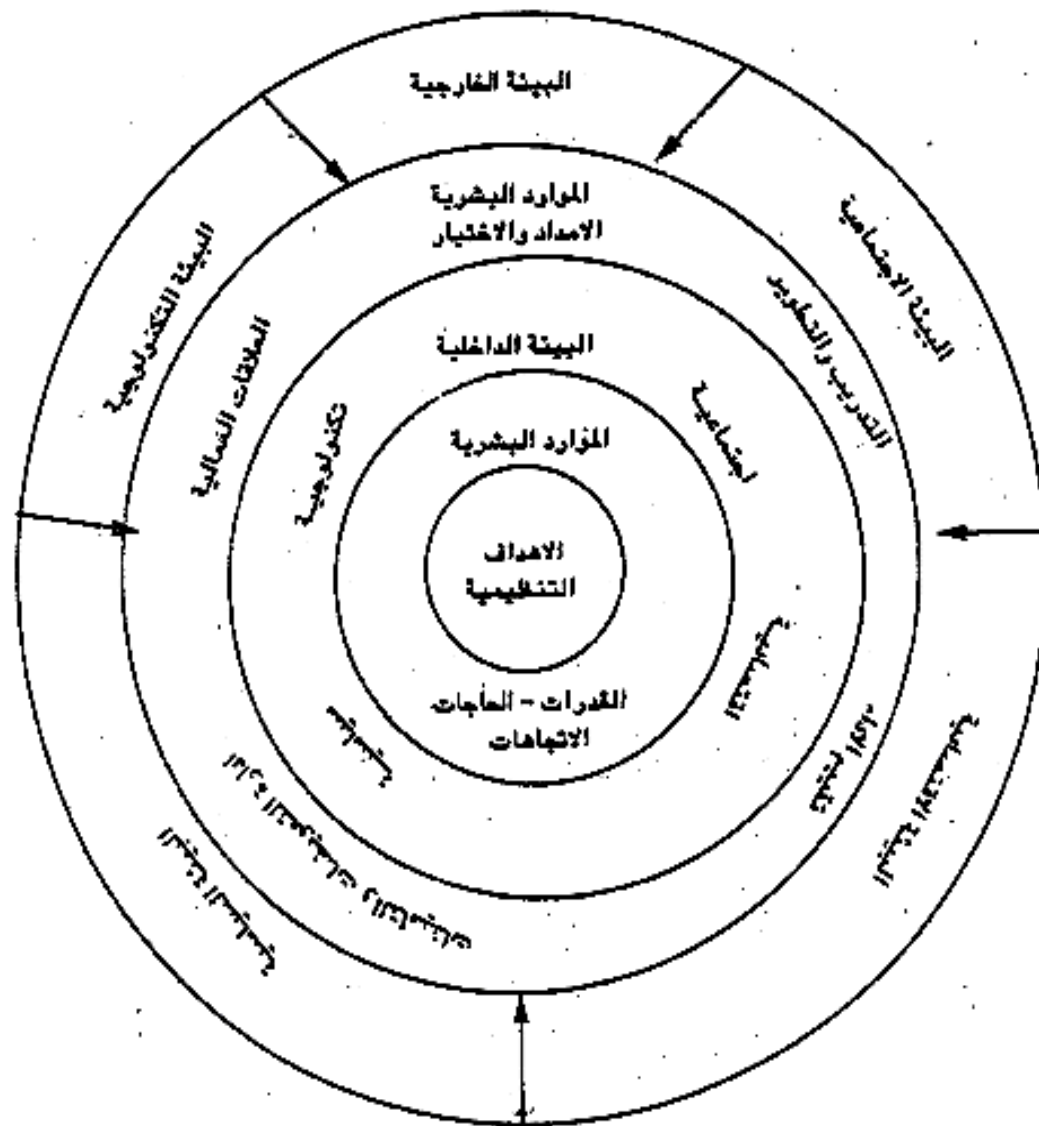
الموازنة:

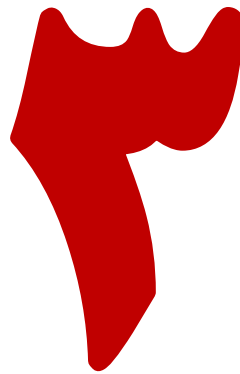
القوائم المتعلقة بالأهداف والسياسات والإجراءات أو برنامج الموارد البشرية المتكامل يكون ذات مغزى في حالة وحيدة فقط وهي حالة تدعيمه بالجانب المالي ومن خلال تقدير أو تحديد الميزانية، وتمثل موازنة الموارد البشرية جانبين أساسيين وهما أنها خطة مالية وأداة رقابية للنفقات الضرورية من الأموال لتدعيم برنامج الموارد البشرية، إذ أنها تقدم لنا مؤشرات ممتازة لاتجاهات الإدارة الحقيقية تجاه البرنامج.

وهكذا فإن اختبار التنظيم لأحدى السياسات ينبغي أن يتسم بدرجة كبيرة من القابلية للتنفيذ، علماً بأن درجة هذه القابلية تتوقف أساساً على النفقات المالية الكافية لتنفيذ تلك السياسات بدرجة كبيرة من الدقة، فمثلاً سياسة الأجر العادل يمكن تحقيقها فقط في حالة إذا ما تم تأسيس هيكل أجر عادل مع وجود موارد مالية كافية تغطي ذلك الهيكل الأجرى.

وينبغي الإشارة إلى أن توفير الأموال الكافية لبرنامج الموارد البشرية يتطلب أن يقوم العاملين بإدارة الموارد البشرية بإقناع الإدارة العليا بأهمية ذلك من خلال أبراز النتائج المتوقعة والفاعلية المتوقعة في ضوء التكاليف المنفقة.

أخيراً تجدر الإشارة إلى نتائج إحدى الدراسات والتي أبرزت أن متوسط تكلفة تشغيل مصروفات تشغيل "قسم الموارد البشرية في ١٩٨٥ في حدود ٦٥٨ دولار لكل عامل.







الفصل الثالث

3

التغيرات الحديثة في سوق العمل الدولي



مقدمة :

الانتشار الرهيب في الإعلام واتصالات وشبكات المعلومات، والإنتاج العالمي، وزيادة الوعي المعرفي والثقافي المترتب على زيادة أعداد المتعلمين والمؤهلين والمتقنين في العالم النامي، تحديا كبيرا أمام الدول النامية الأمر الذي أدى إلى استحداث متطلبات عاجلة لمواكبة هذا النمو المتطرد والتطور السريع في الهيكل الاقتصادي والخدمي، وتعديل الهياكل التنظيمية للعمل والعمالة والارتقاء بمستويات المهارة المكتسب.

التشغيل:

أصبحت مشكلة التشغيل من الأولويات في السياسات الاجتماعية والاقتصادية لمختلف البلدان، حيث ازداد الاهتمام بهذه المسألة في السنوات الأخيرة لعدة عوامل نذكر منها:

عولمة الاقتصاد وتحرير التجارة الدولية وما أفرزته من آثار سلبية على أسواق العمل، تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي وخصخصة مؤسسات القطاع العام وما رافق ذلك من تسريح العمال، تزايد عدد السكان النشطين وارتفاع معدلات دخول المرأة لسوق العمل، أثر التطور التكنولوجي السريع على عالم العمل وذلك إلى جانب تنامي الاهتمام بحقوق الإنسان وفي مقدمتها الحق في العمل.

المستوى العام للبطالة في البلدان العربية

م	البلد	السنة	عدد البطالة	معدل البطالة	المصدر
				(%)	
١.	المملكة الأردنية الهاشمية	٢٠٠٤	١٥٦٢٨٤	١٢.٥	رسمي
١.	دولة الإمارات العربية المتحدة	٢٠٠٤	٨٢٠٠٠	٣	تقدير
١.	مملكة البحرين	٢٠٠٤	٩٢٢٤	٣.١	رسمي
١.	الجمهورية التونسية	٢٠٠٤	٤٣٢٩٠٠	١٣.٩	رسمي
١.	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	٢٠٠٤	٣١٨٧٠٤١	٢٩.٩	تقدير
١.	جمهورية جيبوتي	٢٠٠٤	٢٩٦٠٢	٩.٥	تقدير
١.	المملكة العربية السعودية	٢٠٠٤	٤٠٣٣١١	٦.٢	رسمي
١.	جمهورية السودان	٢٠٠٤	٢٣٢٩٢١٥	١٧	رسمي
١.	الجمهورية العربية السورية	٢٠٠٤	٥٣٠٠٦٤	١٠.٨	رسمي
١.	جمهورية الصومال الديمقراطية	٢٠٠٤	٧٧٧٩٩٤	١٧	تقدير
١.	جمهورية العراق	٢٠٠٤	٧٢٧٣٢٥٢	٢٨.١	تقدير
١.	سلطنة عمان	٢٠٠٤	٦٢٨٦٨	٧.١	رسمي

المستوى العام للبطالة في البلدان العربية

البلد	السنة	عدد البطالة	معدل البطالة	المصدر
١. دولة قطر	٢٠٠٤	٨٨٨٧	٢.٣	تقدير
١. دولة الكويت	٢٠٠٤	٢٥٩١٩	١.٧	رسمي
١. الجمهورية اللبنانية	٢٠٠٤	١٤٥٩٦٥	١٠.٨	تقدير
١. الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى	٢٠٠٤	٣٠٨١٧١	١٧.٥	تقدير
١. جمهورية مصر العربية	٢٠٠٤	٢٢٠٤٠٠٠	١٠.٥	رسمي
١. المملكة المغربية	٢٠٠٤	١٤٤٦٣٩٢	١٤.٢	تقدير
١. الجمهورية الإسلامية الموريتانية	٢٠٠٤	١٧٨٤٤٦	٢١	رسمي
١. الجمهورية اليمنية	٢٠٠٤	٧٦٥٠٠٠	١٥.٤	رسمي
المجموع	٢٠٠٤	٢٠٥٦٨٥٣٥	١٥.٨	تقدير

العولمة وآثارها الاقتصادية على التشغيل Globalization

يعرف بعض الخبراء العولمة بأنها اتجاه متعاظم نحو تخطي الحدود، أي التعامل دون اعتداد يذكر بالحدود السياسية أو الانتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة ودون الحاجة إلى إجراءات حكومية كما يتضح أكثر من أي وقت مضى أن سوق العمل لم يعد محصورا داخل بلد بعينه.

يتبع - العولمة وآثارها الاقتصادية على التشغيل Globalization

لقد أوجدت الإنترنت اقتصاداً بلا حدود، وأصبحت الدول الناهضة للتو تتحدى العمالة الصناعيين في الوصول إلى المستهلكين، والحصول على حصة من السوق في كل مكان في العالم، ولم يقتصر التغيير على حدود المكان فقط، ولكن الزمان أيضاً، حيث أصبح إيقاع العمل مستمراً على مدار الساعة، وأصبح الحد الأدنى لساعات العمل أربعاً وعشرين ساعة في اليوم على مدار العام، وهذا يعني ضرورة وجود منحنى عمل عالمي لدى الشركات والمؤسسات حتى تستطيع المنافسة والبقاء.

ان النظام العالمي الجديد هو نتاج الثورة العلمية والتكنولوجية:

فالنظام العالمي الجديد يعتمد على استثمار الموارد في أقصر وقت بأقل تكلفة وذلك باستخدام المعارف الجديدة وتحويل الموارد الطبيعية إلى سلع جديدة يملكها تحديث وتحسين مستمر في خصائصها والدخول بها في الأسواق بطرق فعالة.

التدريب والتعليم والفجوة القائمة:

تبدو الآن أهمية التدريب المهني حتمية فالشهادة الجامعية لا تكفي وحدها لتأهيل طالب العمل لاحتياجات السوق المعاصرة، حيث أصبح التدريب لا يقل أهمية عن التعليم بل قد تزيد لأنه هو الذي ينقل الدارس إلى أرض الواقع ويؤهله للعمل الذي يقوم به، فالآلاف من الشباب الباحثين عن الوظيفة يفتقدون تماماً للمطلوب في عصر يختلف تماماً في متطلباته فما زالت المهارات محدودة. والفجوة كبيرة بين ما هو متاح وما هو مطلوب، مما يؤكد على السياسات الخاطئة والأساليب العتيقة في بعض نظم التعليم وهو أمر يحتاج إلى مراجعة شاملة حتى نكتشف الواقع ونتعامل معه في وضوح وشفافية.

التدريب والتعليم والفجوة القائمة:

إن المنطقة العربية في الوقت الراهن لا تحتاج إلى هذا الكم من الشهادات الجامعية العاطلة كما هو الحال الآن بل نحتاج في المقام الأول إلى العناصر المدربة والخبرات الواعية في مجالات التنمية المختلفة ليس المهم أبدأ الألقاب والمناصب، لأن التنمية الشاملة تحتاج إلى جيوش من طواير البطالة بشرط أن يكون لديها استعداد للتدريب المهني منها والتأهيل الوظيفي مع الرغبة في اكتساب القدرات المطلوبة والكفاءات اللازمة.

التدريب والتعليم والفجوة القائمة:

لا شك أن العديد من الخبراء أكدوا على أن البطالة قضية يمكن علاجها بفتح مراكز للتدريب المهني والتأهيل الوظيفي ففي الوقت الذي يتقدم إلى سوق العمل الآلاف للبحث عن فرصة عمل دون جدوى يتوفر لدى المؤسسات ورجال الأعمال الآلاف من هذه الوظائف الشاغرة التي لا تجد من يشغلها نظراً لعدم التأهيل إلى تلك الوظائف وهي الحلقة المفقودة في قضية البطالة حالياً حيث تمثل أخطر مشكلاتنا وأصعب التحديات أمامنا والتي لا يمكن حلها إلا بفتح الأبواب والنوافذ والتركيز على التعليم الفني والتدريب المهني وتجويد الوظيفة

خصائص القوى العاملة في القرن الحادي والعشرين:

١. القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
٢. القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
٣. إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل.
٤. القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.
٥. امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية.
٦. إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية.
٧. إتقان العمل خارج حدود المكان والزمان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية.
٨. القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو المؤسسات والهيئات، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.

الوضع الراهن للتنمية البشرية في المنطقة العربية:

اخفاق التنمية البشرية في عصر المعرفة

١. مؤسسات لا تتبع الإدارة الحديثة.
٢. انعدام المسؤولية الاجتماعية والوجدان القومي.
٣. هجرة الأدمغة وعدم القدرة على استقطابها ثانية.
٤. عدم الوضوح في تحديد حاجة المجتمع إلى الاختصاصات.
٥. عدم توفر الاختصاصات المطلوبة.
٦. عدم ربط مخرجات التعليم بحاجة سوق العمل.
٧. الأمية العادية والمعلوماتية.
٨. انعدام التوجيه والتخطيط أو تخلفه.
٩. طاقة بشرية كبيرة كامنة.

نقص "الكوادر" والمهارات Staff/Skill Shortage

مما يثير الاهتمام في ضوء النمو الاقتصادي الحالي أن العديد من الوظائف لا تجد من يملؤها (على الأقل في الولايات المتحدة)، ولعل قطاع تقنية المعلومات هو القطاع الأكبر الذي يصارع لإيجاد المواهب والطاقات، وبالنظر إلى الطاقات التي يخرجها نظام التعليم في مجالات تقنية المعلومات، يعتقد أن قطاع الأعمال التي لا تستطيع العثور على الأنواع المناسبة من الطاقات محليا ستبحث عنها في البلاد الأخرى، وهذه من سمات سوق المستقبل، فإذا نقصت المهارات في بلد ما فيمكن إيجاد الطاقات المناسبة في أي مكان في العالم.

آليات وتصورات النهوض بمحور التنمية البشرية:

ويمكننا هنا الإشارة إلى بعض تصورات حول آليات النهضة بمحور التنمية البشرية في زمن العولمة:

- ١- تجديد وتطوير المؤسسات التربوية والتعليمية والبحثية القائمة على كافة المستويات وبناء مؤسسات حديثة ومتطورة.
- ٢- إيجاد حوافز اقتصادية ليس فقط للحفاظ على الأجيال الجديدة التي تتخرج من الجامعات من الهجرة بل أيضا لإعادة استقطاب الأدمغة المهاجرة بهجرة معاكسة للاشتراك في عملية التنمية الاقتصادية والبشرية ومسيرة النهضة الشاملة.

يتبع - آليات وتصورات النهوض بمحور التنمية البشرية:

- ٣- تحديد حاجة السوق في كل من الكيانات إلى الاختصاصات الحديثة وتوفير هذه الاختصاصات.
- ٤- مكافحة الأمية العادية والمعلوماتية وبناء مجتمع المعرفة.
- ٥- توفير إمكانية التعليم لجميع فئات الشعب.
- ٦- ترسيخ مفهوم التعلم مدى الحياة وتأهيل الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل.
- ٧- ترسيخ مفهوم المسؤولية المجتمعية والوجدان الوطني والقومي.
- ٨ - وضع خطة إستراتيجية وتنفيذها لولوج عصر المعرفة من بابه الواسع.





الفصل الرابع

الاختلافات والمعايير للموارد البشرية العالمية



الاختلافات والمعايير للموارد البشرية العالمية

مقدمة :

يأخذ الحديث عن الاختلافات والمعايير في الموارد البشرية بالإضافة الى أخلاقيات الأعمال مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية. فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلبًا رئيسيًا للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

يتبع - الاختلافات والمعايير للموارد البشرية العلمية

أولاً: الأخلاق مفهوم متعدد الجوانب والأشكال :

أصبحت "أخلاقيات العمل" تشكل جزءاً رئيسياً من صناعة النمو في الشركات، عقب ذلك القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها الشركات على مستوًى العالم وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رُقياً

وينطوي مفهوم "أخلاقيات العمل" على معانٍ متعددة، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال بل إن هناك اختلاطاً في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كاستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء الشركة.

يتبع - الاختلافات والمعايير للموارد البشرية العلمية

ثانياً: أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل :

- ١- التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف الشركات .
- ٢- تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة.
- ٣- إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة) .
- ٤- الاهتمام بالتعليم والتدريب .
- ٥- الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي .
- ٦- البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة .

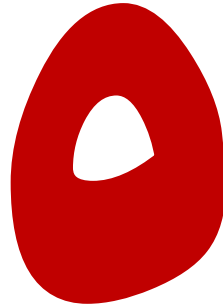
العولمة وأخلاقيات العمل :

وتعد العولمة سبباً آخر من أسباب الاهتمام بالأخلاقيات حيث برزت مدونات ومنظمات غير حكومية عبر شبكة الإنترنت تعكف على رصد المخالفات التي ترتكبها الشركات. كما أن العولمة قد أوضحت مشكلة اختلاف الثقافات بين مديري الأعمال في ظل انفتاح الأسواق وتغلغل بعض الشركات في أسواق مختلفة حول العالم.

وتبذل العديد من الشركات في الوقت الحاضر جهوداً مضنية للنأي بنفسها عن طغيان العولمة.

التعارض بين الأخلاقيات والأداء

تشير معظم الأدبيات الصادرة عن "أخلاقيات العمل" إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب. وغالباً ما يُقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المؤسسات على الأجل البعيد. وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق. كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دوراً هاماً وحيوياً في العمل.



الفصل الخامس

5

مشاكل الموارد البشرية في العالم



مشاكل الموارد البشرية في العالم

المقدمة :

تشير الكثير من التغيرات والتطورات والدراسات والظواهر والانعكاسات الخاصة بعولمة الموارد البشرية أنها لها تأثير واسع النطاق على استراتيجيات الحكومات في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة في أي دولة من دول العالم وخاصة عالمنا العربي . قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية ، وتصبح المهمة الملقة على عاتق القائمين على إدارة استراتيجيات الموارد البشرية في الوطن العربي هو تعظيم الإيجابيات وتقليل الآثار السلبية عند أدنى مستوى .

مفهوم العولمة :

تتبيان التعريفات لظاهرة العولمة بسبب اختلاف زوايا النظر إليها ،

السياسيون: فالسياسيون يعتقدون أن العولمة ظاهرة إنتهاء الحدود الجغرافية السياسية بين الدول ، وميلاد حكومة عالمية واحدة يمتد أثرها على المواطنين (الأفراد) وهم في دولهم المختلفة بحيث تسهم في تدعيم الحقوق السياسية للأحزاب وحقوق الإنسان وحريته أينما يكون على اختلاف الدول التي ينتمي إليها في الواقع .

الاقتصاديون : والاقتصاديون يعتقدون أن العولمة هي حرية الاقتصاد وانتقال رؤوس الأموال الضخمة، وإقامة الشركات العملاقة وحرية التجارة وانتقال السلع والخدمات والأفراد بين دول العالم دون قيود تذكر، لان الشركات لم تعد تنتمي الى هوية دولة بعينها فهي شركات بلا هوية وتنتج للعالم كله.

مفهوم العولمة :

اصحاب الثقافة: وأصحاب الثقافة يرون أن العولمة هي ثقافة واحدة على جميع ثقافات الشعوب الأخرى (William K.2002) فتتعرض الهوية الثقافية الذاتية الى الجمود والضعف ، وبالتالي استلاب الهوية الذاتية وذوبانها في ثقافة العولمة الجديدة لأنها أصبحت الثقافة الوظيفية التي تلبي احتياجات الإنسان في واقع الحياة.

الاجتماعيون: والاجتماعيون يعتقدون أن العولمة تعزيز للطبقات الاجتماعية وزيادة الفروق بين الطبقات وتعميق البطالة بين الناس وزيادة الفقر وانحسار الضمان الاجتماعي ، وصراع بين العروق في الدول الإقليمية .

الاعلاميون: والاعلاميون وأصحاب تكنولوجيا المعلومات يرون أن العولمة هي توجه المنظومة الإعلامية والاتصالية الى الجمهور العالمي عن طريق الفضائيات الهوائية المتصلة بالقنوات التلفزيونية وانتقال المعلومات عبر شبكة عالمية من " بروتوكولات لجعل العالم قرية كونية صغيرة تتبادل المعلومات بشفافية " (الخواذة، ٢٠٠٣) .

من خلال المفاهيم يلاحظ أن العولمة تمتاز بعدة خصائص:

- لم يتحدد بعد مفهوم العولمة بصورة واضحة لا يختلف فيها اثنان
- يشكل مفهوم العولمة جوانب متعددة منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والاعلامية ويمكن دراستها حسب المهتمين في هذه الأبعاد
- ان العولمة تكسب الأقوال والاشياء الصفة العالمية ، وتصبح معرفة في العالم كله
- العولمة هي التداخل بين قضايا السياسة والثقافة والاقتصاد والاعلام دون انتماء هذه القضايا الى بلد معين

من خلال المفاهيم يلاحظ أن العولمة تمتاز بعدة خصائص:

- ان العولمة كلمة جديدة في اللغة العربية وهي ليست من معجمها بل هي كلمة انجليزية تعني Globalization
- العولمة ناتجة عن تطورات التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات والغاء الحدود بين الدول فالتطور في تكنولوجيا وشبكات الانترنت والحاسوب الصغير يسمح للإنسان أن يتجول في كل العالم دون أن يكون مراقبا بالمعنى الضيق.
- يندمج سكان دول العالم مع بعضهم بعضا ليصبحوا مجتمعا واحدا في سياق العولمة يعيشون في عالم بلا حدود جغرافية أو سياسية وينتمون الى مجتمع انساني حر.
- العولمة تمثل عمليات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية او ثقافية من اجل تشكيل مجتمع عالمي جديد ليعيش تحت قوانين حكومية انسانية واحدة او مجتمع يتحرك في سياق هذا الاتجاه
- العولمة هي 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.

مفهوم عولمة الموارد البشرية :

بعد أن تعرفنا على مفهوم العولمة بصورة عامة ، لابد أن نركز اهتمامنا على تطبيق هذا المفهوم على الأفراد العاملين (الموارد البشرية) وخاصة العاملين في الشركات العالمية التي تعمل في دولنا - الدول العربية - والتي يجب أن يعمل بها ثلاثة أنواع من العاملين :

١. أفراد البلد المضيف للشركات.

٢. أفراد البلد الام للشركات .

٣. أفراد من بلد ثالث .

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

(١) (٢)

أهم السمات الشخصية المؤثرة في نجاح الفرد عند العمل بالشركات العالمية شكل (١)

البنود المستخدمة في القياس	السمة أو الخاصية
عند العمل مع أفراد من ثقافات مختلفة حاول أن تفهم وجهة نظرهم	- الحساسية للاختلافات الثقافية
هل لديك معرفة أو فهم واضح لطبيعة منتجاتنا وخدماتنا	- المعرفة بالعمل
هل يمكن الاعتماد عليك في مسائل مثل.زرز	- مدى الاعتماد على الفرد في مواقف أو مسائل معينة
هل لديك الموهبة في التعامل مع الآخرين	- مدى القدرة على استخلاص أفضل النتائج من الأفراد
هل تعمل مع الآخرين وتتحدث معهم بصدق بغض النظر عن المواقف والظروف	- الاندماجية أو التوحد مع الآخرين
هل لديك القدرة على تحديد أهم جزء في مشكلة أو مسألة معقدة	- وضوح الرؤية
الالتزام بشكل واضح بتحقيق نجاح للمنظمة التي تعمل بها	- الالتزام بتحقيق النجاح
يأخذ على عاتقه مخاطر شخصية ومخاطر خاصة بالعمل	- تحمل المخاطر
يتغير نتيجة للتقييم او المتابعة	- الاخذ بنتائج المتابعة او التغذية المرتدة
يتمتع بتحدي العمل في أكثر من دولة أو ثقافة	- مغامر ثقافيا
ينتهاز الفرصة لتعلم أشياء جديدة	- الرغبة في التعلم
يتقبل النقد من الآخرين	- تقبل النقد
يركز على المتابعة والتقييم حتى ولو كان البعض يقاومها	- يهتم بالمتابعة والتقييم
لا يتعلق بأشياء لا يمكن تغييرها	- المرونة

شكل (٢)

العوامل المؤثرة في نجاح المغترب في أداء وظيفته

١. المعرفة بالوظيفة ومستوى الدافعية وتشمل:	٢. مهارات التعامل مع الآخرين وتشمل:
* المهارات الادارية	* الطاعة
* المهارات التنظيمية	* الكياسة
* القدرة على التخيل	* اظهار الاحترام
* الابتكار	* الرحمة
* القدرات الادارية	* التعاطف
* البقطة	* القدرة على التحكم
* المسؤولية	* القدرة على الاندماج والثقة
* المثابرة والجد	
* روح المبادرة	
* الحزم	
* الايمان بالمهمة والوظيفة	
٣. المرونة والقدرة على التكيف، وتشمل:	٤. الانفتاح الثقافي، ويشمل:
* غزارة المعلومات	* العلاقات الخارجية المتنوعة
* القدرة على التعامل مع الضغوط	* الاهتمام بالثقافات الأجنبية
* المرونة	* الانفتاحية
* الاستقرار العاطفي	* المعرفة باللغات الاجنبية
* القدرة على احداث التغيير	* الخبرة السابقة في العمل بالخارج
الرغبة في التغيير	٥. الحالة العائلية ، وتشمل :
* القدرى على التعامل مع المجهول	* تكيف المرافق أو العائلة
* التكيف	* رأي المرافق
* الاستقلالية	* رغبة المرافق في العيش بالخارج
* الحساسية السياسية	* الاستقرار العائلي
* السمعة	

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.

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 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 :

١ العوامل الثقافية Cultural Factors

2 العوامل الاقتصادية Economic Factors

3عوامل تكلفة العمالة Labor Cost Factors

4عوامل العلاقات الصناعية Industrial Relation Factors

5تأثير الاتحاد الأوروبي The European Community

مفهوم البطالة :

مفاهيم متعددة للبطالة وباتجاهات مختلفة وهي :

أولاً : البطالة لغة

البطالة في اللغة تعني **التعطّل**

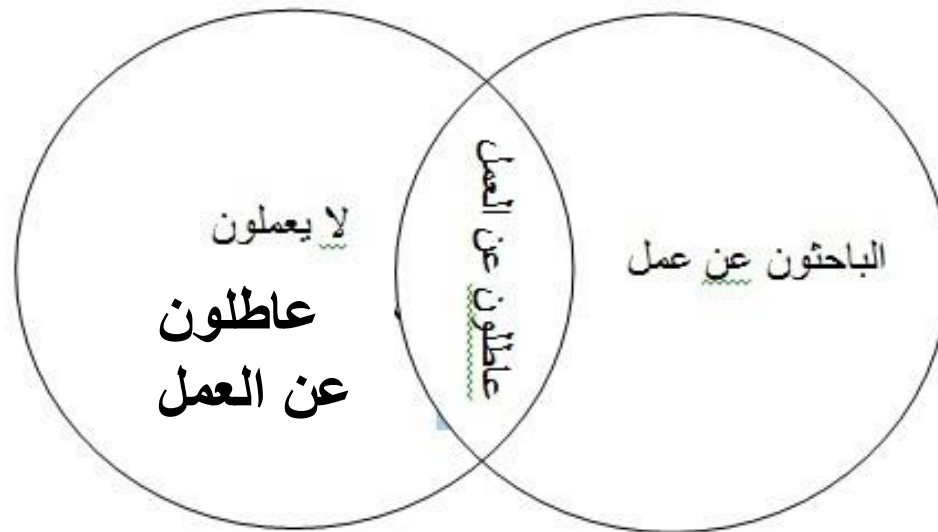
ثانياً : البطالة عند الاقتصاديين

البطالة هي " زيادة في عرض القوى البشرية العاملة أو الباحثة عن عمل على الطلب الذي يقرره سوق العمل الوظيفي (رئاسة الوزراء، ١٩٨٦، ١٠٠)

ثالثاً : البطالة في المفهوم الشرعي

البطالة في الكتب الفقهية " التعطل عن العمل " ويمكن توضيح من هم العاطلون عن العمل من خلال الشكل (٣) الآتي :

ويمكن توضيح من هم العاطلون عن العمل من خلال الشكل (٣) الآتي :



أسباب البطالة:

أسباب البطالة كثيرة ومتنوعة في البلاد العربية ويمكن ادراجها في ضوء الفقرات التالية :

١. الأسباب الاقتصادية .

٢. الأسباب الإدارية .

٣. سوق العمل .

٤. الاسباب الاجتماعية .

٥. الأسباب السياسية .

٦. الأسباب الطبيعية .

٧. الأسباب العلمية .

٨. الأسباب الذاتية .

٩. الأحداث المحلية .

١٠. الأحداث الخارجية .

يُنتِج - أسباب البطالة:

ويمكن أن نكون أكثر دقة يمكن أن نحددها بالآتي :

١. كان أرباب العمل يبحثون عن العمالة العربية ويعطونها الأولوية أما في الوقت الحاضر فالعامل أو الفرد أو الإنسان العربي آخر ما يبحث عنه عند وجود الشواغر في أي شركة أو مؤسسة وذلك:
 - أ. رخص وكثرة العرض من الدول غير العربية لأفراد ذات مؤهلات ومهارات وخبرات عالية
 - ب. سهولة الحصول على التأشيرات اللازمة لغير العرب
 - ج. الطموحات قليلة لدى الأجنبي اذا قورنت بالطموح لدى الفرد العربي بالسلم الإداري
٢. تباطؤ النمو الاقتصادي محليا وإقليميا في معظم الدول العربية
٣. ارتفاع معدلات النمو السكاني التي أسهمت بارتفاع معدلات نمو القوى العاملة

ينبج - أسباب البطالة:

٤. ظاهرة هجرة الكفاءات بصورة خاصة والقوى العاملة بصورة عامة الى امريكا وأوروبا واستراليا
٥. انخفاض مواءمة مخرجات النظام التعليمي والتدريبي مع حاجات سوق العمل
٦. عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاداري وسيطرة البيروقراطية يؤدي الى أحجام المستثمرين عن الاستثمار وتوظيف أموالهم
٧. تدني الأجور والرواتب للعمالة المحلية وعدم تلبيتها لاحتياجات العامل وعائلته
٨. احالة الكثير من العطاءات لتنفيذ المشاريع الكبيرة على شركات أجنبية تستقدم معداتنا وعمالها من الخارج .



أنواع البطالة :

البطالة متنوعة واختلف الكتاب في تحديد أنواعها إلا أنه يمكن تحديدها بالآتي :

البطالة الاحتكاكية – المؤقتة : ينشأ هذا النوع من البطالة نتيجة للنواقص في سوق العمل، حيث تنعكس هذه النواقص على شكل اختلالات في بعض أسواق العمل، وتتمثل في غالبيتها في عدم ملائمة الوظائف الشاغرة أو المؤهلات المطلوبة مع المهارات والمؤهلات المتوفرة في سوق العمل.

البطالة المقنعة : هي استيعاب سوق العمل لأكثر من حاجته من القوة العاملة وتسمى هذه بالبطالة بالمستترة وذلك لأنها غير مكشوفة ، وتتمثل هذه البطالة في عدم تناسب العدد المتاح من العاملين مع حاجة العمل ، بحيث لا يؤدي تخفيض أعدادهم الى قلة الانتاج لأن العمل يمكن أن يؤدي بعدد أقل منهم .

البطالة الموسمية : يقصد بها أن العمال لا يعملون طوال العام بل يظلون بلا عمل في بعض المواسم، ويعود هذا النوع من البطالة الى تقلبات موسمية في الطلب على العمال مما يعود الى ظروف طبيعية.

يتبع - أنواع البطالة

البطالة السافرة : ويقصد بها وجود عدد من الأفراد في المجتمع على استعداد للعمل بمستوى الأجور السائدة إلا أنهم لا يجدون فرصاً للعمل

البطالة الفنية : ظهر هذا النوع من البطالة بسبب التطور التكنولوجي وظهور عامل التنظيم الاستثماري الذي كان له دور في خلق البطالة الفنية ويظهر هذا النوع من البطالة عند استبدال فن انتاجي قديم بفن اخر حديث وهو ما يعرف بظاهرة توفير العمل ، أو الاستغناء كلياً عن بعض فئات العمال الفنيين واحلال عمال جدد محلهم يتميزون بكفاءات تتناسب مع الأسلوب الحديث في الانتاج. وهناك صورة اخرى للبطالة الفنية ناشئة عن تقدم الجهاز الإداري ، واخذه باساليب فنية متطورة ، ويتحقق عندما تصبح الادارة أكثر تخصصاً فيقل عدد العمال اللازمين مما يستدعي سرعة فنية .

البطالة الاختيارية : ويطلق عليها بالبطالة الجامدة وهي عدم رغبة الأفراد بالعمل على الرغم من توفر فرص العمل لهم .

البطالة الدورية : وهي بطالة مرافقة للأزمات الاقتصادية وفترات الركود والكساد الاقتصادي الناتج عن الدورة الاقتصادية والتقلبات في مستوى الاقتصاد القومي.

البطالة الإقليمية : تحدث البطالة في إقليم معين دون غيره ، حيث تصعب حركة انتقال القوة العاملة من هذا الاقليم الى اقليم اخر كالبطالة بين صيادي الأسماك أو صانعي السفن والقوارب .

البطالة العنصرية : وهي البطالة بسبب التمييز العنصري والتي يعاني منها الملونون في جنوب افريقيا سابقاً بسبب لونهم ، وكذلك في الولايات المتحدة الأمريكية

البطالة التعبدية : وهي البطالة التي يدفع إليها تصور معين لمبادئ الدين، أي أن يفهم الأفراد أن بعض مبادئ الدين تستدعي ترك العمل وبالتالي لا يعمل.

ومن هذه التعريفات للأنواع المختلفة للبطالة يقتضي تقسيمها الى قسمين هما :

البطالة الاختيارية : عدم رغبة الانسان بالعمل مع قدرته عليه وتوفر العمل المناسب له

البطالة الاجبارية : رغبة الانسان بالعمل مع قدرته عليه إلا أن العمل لا يتوفر بسبب خارج عن ارادته

آثار البطالة

هناك أكثر من أثر للبطالة وتشمل

١. الآثار الاجتماعية للبطالة.

٢. الآثار الاقتصادية للبطالة.

٣. الآثار السياسية للبطالة.

٤. الآثار الديموغرافية للبطالة.







الفصل السادس

6

الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية



الأتفاقات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية

المقدمة:

هناك العديد من الأتفاقات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية ومنها :

- * الشرعية الدولية لحقوق الانسان
- * الاعلان العالمي لحقوق الانسان
- * العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية الثقافية
- * العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- * البروتوكول الاختياري الأول الملحق بالعهد الدولي للحقوق المدنية
- * البروتوكول الاختياري الثاني الملحق بالعهد الدولي للحقوق المدنية

الأنفاقات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية

- حقوق المرأة
- حقوق الطفل
- حقوق الأحداث
- حقوق الأشخاص الخاضعين للأحتجاز أو السجن
- الحماية من التعذيب وغيره من ضروب المعاملة القاسية
- حق تقرير المصير
- الشعوب الأصلية
- منع التمييز وحماية الأقليات
- حقوق الأجانب

الأنفاقات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية

- حقوق اللاجئين
- الرق والعبودية والممارسات المشابهة
- مؤتمرات الأمم المتحدة لحقوق الانسان
- ميثاق الأمم المتحدة
- الشرعية الدولية لحقوق الانسان
- المعاهدات
- البروتوكول (الأول)
- البروتوكول (الأول)
- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

يتبع - الاتفاقات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية

حقوق المرأة :

- * اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة
- * البروتوكول الاختياري الملحق باتفاقية القضاء على-- التمييز ضد المرأة
- * اعلان القضاء على التمييز ضد المرأة
- * اتفاقية بشأن الحقوق السياسية للمرأة .
- * اعلان بشأن حماية النساء والاطفال في حالات الطوارئ والمنازعات المسلحة

حقوق الطفل:

- * اعلان حقوق الطفل
- * اتفاقية حقوق الطفل
- * البروتوكول الاختياري لاتفاقية حقوق الطفل --- المنازعات المسلحة .
- * البروتوكول الاختياري لاتفاقية الطفل ----- وفي المواد الاباحية
- * اعلان حقوق الطفل لعام ١٩٢٤ ---- جنيف

يتبع - الاتفاقات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية

حقوق الأحداث :

* قواعد الأمم المتحدة بشأن الأحداث المجردين من حريتهم

حقوق المعوقين:

* الاعلان الخاص بحقوق المتخلفين عقليا

* مبادئ حماية الأشخاص المصابين بمرض عقلي و-- بالصحة العقلية

* الاعلان الخاص بحقوق المعوقين

حقوق الأشخاص الخاضعين للاحتجاز أو السجن:

* القواعد النموذجية الدنيا لمعاملة السجناء

* المبادئ الأساسية لمعاملة السجناء

* مجموعة المبادئ المتعلقة بحماية جميع الأشخاص و الاحتجاز او السجن

يتبع - الاتفاقات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية

الحماية من التعذيب وغيره من ضروب المعاملة القاسية:

- * اتفاقية مناهضة التعذيب وغيره من ضروب المعاملة أو---- المهنية
- * اعلان حماية جميع الأشخاص من العرض للتعذيب وغيره----المهنية
- * مبادئ آداب مهنة الطب المتصلة -----أو الأنسانية أو المهنية
- * اعلان حماية جميع الأشخاص من الاختفاء القسري

حق تقرير المصير :

- * اعلان منح الاستقلال للبلدان والشعوب المستعمرة
- * السيادة الدائمة على الموارد الطبيعية

الشعوب الأصلية:

- * الاتفاقية رقم ١٦٩ بشأن الشعوب الاصلية والقبلية في البلدان المستقلة

منع التمييز وحماية الأقليات:

- * اعلان الأمم المتحدة للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- * اعلان بشأن العنصر والتحيز العنصري
- * الاتفاقية الدولية لقمع جريمة الفصل العنصري والمعاقبة عليها
- * اعلان بشأن المبادئ السياسية--- العنصري والتحريض على الحرب
- * اعلان بشأن القضاء على جميع أشكال التعصب والتمييز
- * اعلان بشأن حقوق الأشخاص المنتمين الى أقليات قومية

حقوق الأجانب:

- * الاعلان المتعلق بحقوق الانسان للأفراد الذين ليسوا من مواطني البلد

حقوق اللاجئين:

- * الاتفاقية الخاصة بوضع اللاجئين
- * النظام الأساسي لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
- * اعلان بشأن الملجأ الاقليمي

ينبج - الأتفاقات الدولية المتعلقة بالموارد البشرية

الرق والعبودية والممارسات المشابهة :

* الاتفاقية الخاصة بالرق

* بروتوكول بتعديل الاتفاقية الخاصة بالرق

مؤتمرات الأمم المتحدة لحقوق الانسان:

* اعلان طهران

* اعلان وبرنامج عمل فينا

ميثاق الأمم المتحدة:

حقوق الانسان - هي ضمانات قانونية عالمية تحمي الأفراد والمجموعات من

اجراءات الحكومات التي تتدخل في الحريات الأساسية والكرامة الانسانية.





الفصل السابع

7

المؤثرات على الموارد البشرية في السوق العالمي



المؤثرات على الموارد البشرية في السوق العالمي

- اولا- العولمة والجانب السياسي .
- ثانيا- العولمة والجانب الاقتصادي .
- ثالثا- العولمة والجانب الثقافي .
- رابعا- العولمة والجانب الاجتماعي.

اولا- العولمة والجانب السياسي :

في تأثير العولمة على الجانب السياسي يبان من سعي الدول الغربية والولايات المتحدة الامريكية بما لها من نفوذ وسطوة على العالم الى فرض النموذج الغربي في الحكم والذي يتمثل بالديمقراطية، واخذت تعتبر هذا شرطا في التعامل مع الدول الاخرى، والديمقراطية الغربية تعتمد على التعددية وحرية الرأي والتعبير من خلال القنوات التي اعتمدتها الديمقراطية في الانتخابات وغيرها.

ثانيا- العولمة والجانب الاقتصادي :

من الواضح ان الجانب الاقتصادي له تاثير كبير في العولمة لانه يفسح المجال امام اصحاب رؤوس الاموال لمضاعفة اموالهم عن طريق توظيف هذه الاموال، وتتضح الملامح الرئيسية المميزة للعولمة من الناحية الاقتصادية بالاتجاه العالمي لمزيد من التكتلات الاقتصادية وتنامي نشاط المؤسسات المالية وتدويل المشاكل الاقتصادية واعطاء دورا هاما للثورة التقنية لما لها من اثر على الاقتصاد العالمي، والعولمة الاقتصادية تعتمد على السوق المفتوح وبلا حدود من خلال الغاء القيود على حركة رؤوس الاموال والبضائع عن طريق التجارة الحرة التي تعتبر اهم ادوات العولمة.

ثالثا- العولمة والجانب الثقافي :

ان الواقع يؤكد بوجود ثقافات متعددة ومتنوعة تختلف بعضها عن بعض، وليس هناك ثقافة عالمية واحدة مثلما تسعى العولمة الى تدمير البنى الثقافية للبلدان التي اعتزت لقرون بثقافتها عن طريق تدمير بناها الاجتماعية وعزل الثقافة عن الواقع لتؤكد بان هناك ثقافة المركز الواحد المتمثل بالولايات المتحدة الامريكية، والدعوة لتبني هذا النموذج الاوحد، وعمدت الى كثير من الطرق والوسائل لغزو الثقافات الاخرى كمصادر البث الاعلامي، والاقمار الصناعية والانترنت التي تتحكم بها الولايات المتحدة الامريكية، حيث بمقدور مراكز البث والتصنيع ان تشيع الاخبار والمعلومات بالسبل التي توافقها بما في ذلك اخبار البلدان المتلقية.

فان الخطر الاكبر الذي تنطوي عليه العولمة هو محو الهويات الثقافية للشعوب وطمس الخصوصيات الحضارية للامم على انه احدى موجات الحداثة الفكرية التي يجب على العالم ان ينخرط فيها ويستوعب معطياتها ان اراد ان يواكب العصر ويساير التطور الحضاري الانساني.

سمات الوطن العربي والعولمة:

المجتمع والثقافة في الوطن العربي :

١- التراث والتقاليد.

٢- الاقليات الدينية .

٣- الثقافة في الوطن العربي.



مكونات العمالة في سوق العمل

العمالة في الوطن العربي:

يقال ان آخر قطرة من النفط ستكون في الوطن العربي وآخر قطرة ماء كذلك في الوطن العربي، وآخر لقمة عيش ايضا في الوطن العربي الذي حضى بكل مقومات العمل الانتاجي بحيث يتكامل فيه العمل والانتاج معا لذلك فان آخر عامل في العالم سيكون في الوطن العربي، بارتباطه بفكرة النفط والماء ولقمة العيش.

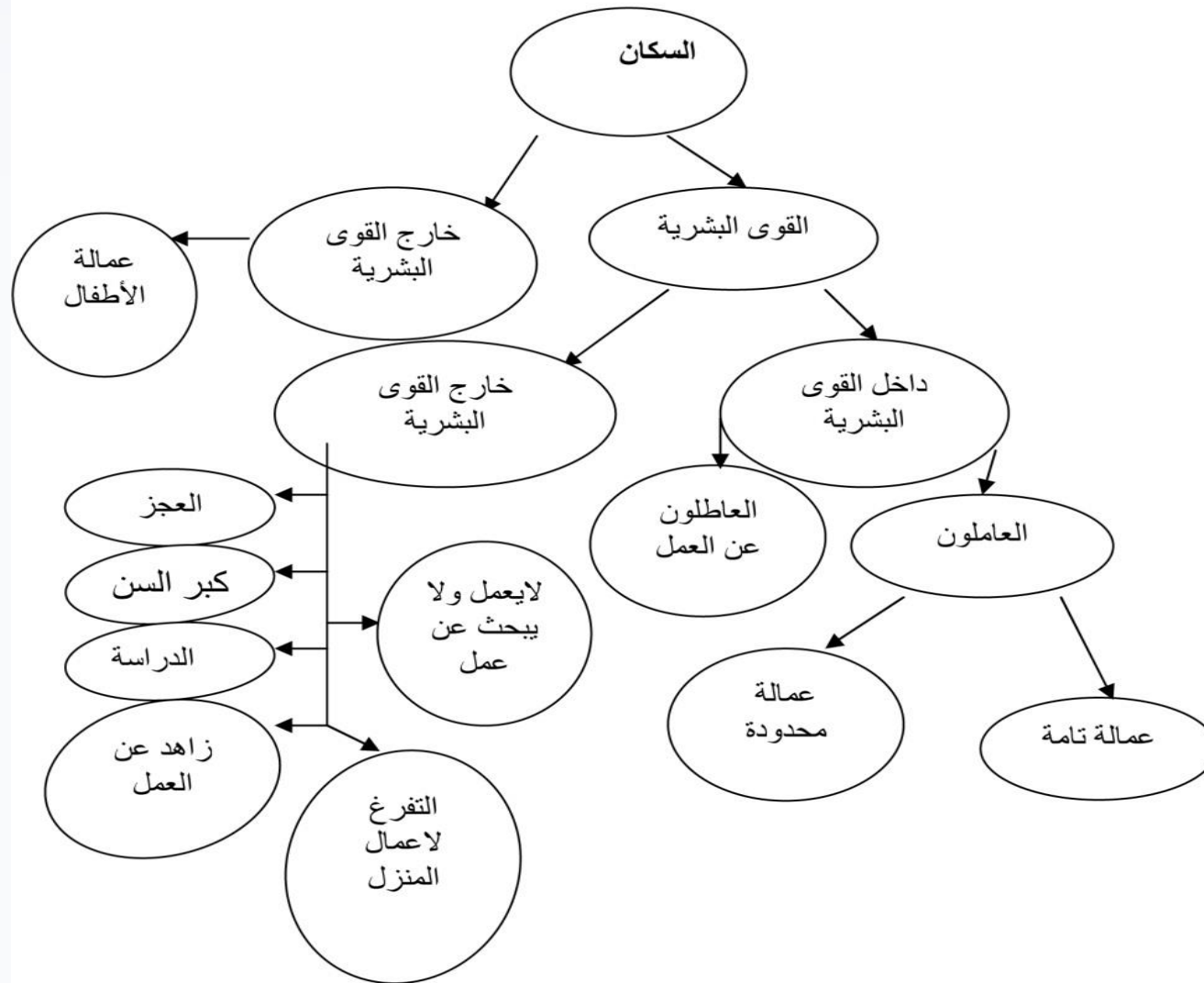
وعليه فالوطن العربي سلة العمل تتجلى فيها كل سمات العمالة بانواعها ، الزراعي والصناعي والاستخراجي والتحويلي والسوق (العام والخاص). وعليه لابد لي كباحث ان اسلط الضوء على العمالة الانية في الوطن العربي، أهي عاملة، ام خاملة؟.

مكونات العمالة في سوق العمل

العمالة تاريخيا..

تمثلت بالعمل الزراعي وبنسبة تقارب ٩٠%، وبنفس الوقت كانت هناك عمالة صغيرة تعمل في الحقول الصناعية التقليدية مثل الصناعات الجلدية والصناعات النسيجية وصناعة مستلزمات العمل الزراعي كالمناجل والفؤوس وغيرها.. ولم تكن هناك عمالة منتظمة لربط العلاقة بين الزراعة ومستلزماتها، حتى العاملين في حقل التجارة ايضا ، حيث كانوا على صلة ايضا بالعمل الزراعي من خلال تجارتهم.. وتطورت العمالة قليلا منذ ذلك الوقت الى وقت الاستخراج النفطي في بداية القرن العشرين، حيث العمل الفني والصناعي، كما ان الصناعة النفطية في الوطن العربي جلبت الكثير من الصناعات التقليدية من اوربا وخاصة عن طريق البنوك والاستثمارات والصناعات ذات الصلة بالانتاج النفطي. وفي الوقت الحاضر تطورت العمالة العربية لتشمل السمات العديدة ، منها الصناعية والتجارية والمالية والسياحية والزراعية بانواعها الانتاجية والتطبيقية.

مكونات العمالة في سوق العمل



ولتفسير هذا
المخطط وتطبيقه
على واقع سوق
العمل في الوطن
العربي لابد من
اعطاء تعريف
مبسط لكل مكون
من مكونات الاطار
العام للقوى العاملة.
وكما موضح في
المخطط

مكونات العمالة في سوق العمل

ولتفسير هذا المخطط وتطبيقه على واقع سوق العمل في الوطن العربي لابد من اعطاء تعريف مبسط لكل مكون من مكونات الاطار العام للقوى العاملة. وكما موضح في المخطط في الرسم السابق:

السكان : هم مجموعة من الناس يقطنون بقعة جغرافية معينة وتجمعهم صفات مشتركة كاللغة والعادات والتقاليد والتاريخ والدين، ويمتاز حجم السكان بالتباين من بلد الى اخر، وهذا التباين هو اساس قياس حجم العمالة في اي بلد ما.

فزيادة عدد السكان في اي بلد يؤدي بدوره الى ازدياد القوى العاملة في المجتمع وزيادة الانتاج.

القوى البشرية : تشمل هذه الفئة كل من ينطبق عليه مفهوم البطالة ، اي جميع الافراد الذين ينتمون لسن العمل ويعملون ويضم ذلك اصحاب العمل، المستخدمين باجر، العاملين لحسابهم او في مصالحهم الخاصة.

وتقسم القوى البشرية الى قسمين :

اولا : داخل القوى البشرية... التي تشمل :

١- **العاطلون عن العمل ..** وتشمل هذه الفئة جميع الافراد الذين ينتمون الى سن العمل ولم يعملوا ولكنهم يبحثون عن العمل ولكن دون جدوى.

٢- **العاملون ..** تشمل هذه المجموعة جميع الافراد الذين ينتمون لسن العمل وينطبق عليهم مفهوم العمالة والبطالة ، وينقسم العاملون الى :

أ- عمالة محدودة .. وتضم هذه المجموعة جميع الافراد الذين ينطبق عليهم مفهوم العمالة ويعملون بصورة غير اعتيادية ، سواء كانوا يعملون عدد

كذلك يندرج ضمن العمالة المحدودة اولئك الذين يرغبون بتغيير عملهم لاسباب اقتصادية مثل عدم كفاية الراتب او بسبب ظروف العمل السيئة وهذا النوع يسمى بالعمالة المحدودة غير الظاهرة.

ب- عمالة تامة .. ويقصد بها تلك الوظيفة التي يباشر الفرد فيها العمل ٣٥ ساعة فاكثر خلال اسبوع اعتيادي، ولكن هناك مهن يكون عدد ساعات العمل فيها اقل من ٣٥ ساعة ، في هذه الحالة يعتبر عدد ساعات المهنة الاعتيادية هو المعيار لكون الوظيفة تامة.

ثانيا : خارج القوى العاملة ... تشمل هذه الفئة من السكان جميع الافراد الذين ينتمون لسن العمل (ضمن القوة البشرية) ولكنهم لايعملون، ولايبحثون عن عمل، ولا حتى مستعدين للعمل سواء بسبب عدم رغبتهم في العمل او لأسغنائهم عن التكسب عن طريق العمل او لاسباب اخرى. ويصنفون في الفئات التالية :

١- العاجز.. هو الفرد الذي لايمكنه ممارسة اي نوع من العمل بسبب اصابته بمرض مزمن او بسبب اعاقة معينة.

٢- كبير السن .. هو الفرد الذي لايعمل ولايمكنه العمل بسبب تقدمه في السن.

٣- طالب الدراسة .. هو الفرد الذي يواظب على دراسة منتظمة بهدف الحصول على مؤهل علمي وغير مرتبط بعمل معين.

يتبع ثانيا: خارج القوة العاملة:

- ٤- **الزاهد في العمل** .. هو الفرد الذي ينتمي لسن العمل ولكنه غير مرتبط بأي نوع من العمل، ولا يبحث عنه، وحتى غير مستعد للعمل وغير مرتبط بدراسة منتظمة بهدف الحصول على مؤهل علمي.
- ٥- **اليأس عن العمل** .. هو الشخص الذي بحث عن عمل ولم يجد له فرصة فيه ويعاود لمرات عدة ولكن دون جدوى لذلك اصابه اليأس من ايجاد فرصة عمل.
- ٦- **المتفرغ لأعمال المنزل** .. هو الفرد ذكر كان او انثى غير المشتغل وغير المواضب على دراسة معينة ، ويقوم بأعمال المنزل بهدف خدمة الاسرة وطبعا لايشمل ذلك خدمة البيوت الذي يتقاضى عليها اجر نقدي او عيني لان هذه الخدمة تدخل في ضمن العمل.
- واخيرا تندرج عمالة الاطفال ضمن فئة خارج القوى البشرية من الذين لم يتجاوزوا سن الخامسة عشر.

تم بعون الله

و الحمد لله رب العالمين