

## جهانی شدن و مدیریت منابع انسانی

همایون حمیدی<sup>۱</sup> - مهرزاد سرفرازی<sup>۲</sup>

چکیده:

جهانی شدن به صورت یک موج توفنده، روابط و مناسبات کشورها و دولت‌ها را دگرگون ساخته و با سرعت، پیوندهای پیچیده‌ای بین فرهنگ‌ها و جوامع بشری ایجاد کرده است. آنچه در این شرایط به عنوان عنصر محوری تاثیرگذار و تاثیرپذیر مطرح می‌شود، توجه به عناصر و مؤلفه‌های انسانی است.

در ایران کلید طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه و مدیریت مطلوب، توسعه و مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. در این مقاله ضمن شناسایی ابعاد مختلف جهانی شدن و تعریف مدیریت منابع انسانی، چالش‌های ناشی از این پدیده در زمینه مدیریت منابع انسانی، مورد بررسی و مذاقه واقع و در ادامه تا حد امکان سعی شده تا ظرفیت‌سازی در عصر جهانی شدن تبیین و ارائه گردد.

واژه‌های کلیدی: جهانی شدن، ابعاد جهانی شدن، مدیریت منابع انسانی، استراتژی مدیریت منابع انسانی و نوآوری در توسعه منابع انسانی.

مقدمه:

شرایط نوین ایجاد شده از دهه واپسین قرن بیستم منجر به پدید آمدن وضعیت جدیدی شده است، با ابعاد گوناگون و پیامدهای متفاوت و گاه متضاد در عرصه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، فروپاشی نظام دو قطبی، ظهور بازیگران جدید بین‌المللی، طرح مسائل و معضلات فراملی و ارایه ایده آل‌ها و اهداف و علایق مشترک در سطح جوامع داخلی و عرصه بین‌المللی، آن‌هم با بهره برداری از امکانات فنی ارتباط لحظه‌ای، محیط جهانی و فضای بین

۱- سرپرست سازمان ملی جوانان و معاون اجرایی مرکز ملی جهانی شدن

۲- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لار  
Email: [mehrzadsarfarazi5@yahoo.com](mailto:mehrzadsarfarazi5@yahoo.com)

المللی را دستخوش تحولات و دگرگونی‌های ساختاری کرده است. «جهانی شدن» به عنوان پارادایم عصر حاضر می‌رود تا کلیه شئون زندگی بشر را دستخوش تغییر و تحول کند. درهم تنیدگی اقتصادهای جهان و تسلط سازمان‌های غیرملی بر آن، شتاب فزاینده تحولات راه را برای فعالیت شبکه‌های فراملی در همه عرصه‌ها هموار کرده است. در عصر حاضر دیگر هویت انسان‌ها، تحت تأثیر جامعه و یک ساختار اجتماعی ثابت قرار ندارد، بلکه دارای یک هویت اجتماعی در عرصه بین‌المللی است. به‌طور خلاصه، بسیاری از نویسندگان ویژگی‌های اصلی عصر جهانی شدن را در مفاهیمی چون ظهور دهکده الکترونیک جهانی، انقلاب اطلاعات، فشرده‌گی زمان و مکان، گسترش جهانی آگاهی، پایان جغرافیا و عصر سیبرنتیک تلخیص کرده‌اند. جهانی شدن واقعیتی است که تأثیرات گسترده‌ای بر همه ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی سطح ملی و بین‌المللی دارد. جهانی شدن و جهانی‌سازی پدیده‌ای چند بعدی، فرایندی و چالش برانگیز است. به این معنی که نه در یک بعد خاص، بلکه در ابعاد گوناگون در حال شکل‌گیری و تکوین است و ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به‌عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می‌شدند که سازمان‌ها را در زمینه‌های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می‌رساندند. یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می‌شد. در مدت 20 سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند. مهم‌ترین چالش ناشی از پدیده جهانی شدن، شکسته شدن قالب‌های موجود، گسسته شدن انحصارها و پیدایش فضای رقابتی شدید در سطح جهانی است و همه نظام‌های اجتماعی برای تداوم حضور خود در عرصه جهانی ناگزیر خواهند بود در جهت تأمین الزامات رقابتی شدن و کسب مزیت رقابتی لازم تلاش کنند جهانی شدن به

پذیرش این نکته اشاره دارد که گوناگونی فرهنگی بر سبک و سیاق مدیریت اثر می‌گذارد، به مزایای رقابتی شرکت‌های جهانی کمک می‌کند و نیز هرچند ممکن است به‌طور تئوریک جهانی شدن کارآمد همزمان با استفاده از تئوری‌های مدیریتی متناقض به‌نظر برسند، اما سبب یافتن نگرش‌های کارآمد مدیریتی می‌شوند. مدیریت منابع انسانی جهانی برای تربیت و مدیریت بر کارکنانی که در بخش‌های استراتژیک و عملیاتی با تناقضاتی مواجه هستند و نیز برای کسانی که توانایی مدیریت کردن بر فرهنگ‌های گوناگون را دارند، قالب سازمان یافته مناسبی ارائه می‌کند. توسعه دادن و مدیریت کردن بر سازمانی جهانی، موجب توسعه در مدیریت بر کارکنانی می‌شود که می‌توانند با نگرش جهانی بیاندیشند، هدایت کنند و عمل نمایند، کسانی که به همان اندازه مهارت‌های جهانی، دارای ذهنیتی جهانی هستند. به‌منظور ایجاد مؤسسه‌ای جهانی به تعداد فراوانی مدیر و متخصص نیاز است. فرایند جهانی شدن نیازمند تغییر فکری فزاینده‌ای درباره نقش و ابزارهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است.

مخالفان رایجی جهانی شدن

جهانی شدن و پیشینه تاریخی آن:  
به عقیده هگل، هر چیزی هنگامی که ضرورتاً از مرحله‌ای به مرحله دیگری می‌رود، پیشینه تاریخی خود یا فرآیندی را که به آن حرکت در رسیدن به مرحله بعد انجامیده است، در درون با خود حمل می‌کند. وقتی نظامی برمی‌افتد و نظامی دیگر جانشین آن می‌شود، نظام جدید جبراً حاوی عناصری از نظام قدیم به صحنه می‌آید و در سیر تکاملی خود باید آن عناصر را به سطح یا سنتزی بالاتر برساند. طبق فلسفه هگل، هر روندی همواره حاوی گام‌هایی است که به آن انجامیده است. سئوالی که در اینجا مطرح این است که آیا ما با پدیده نوینی روبه‌رو هستیم که از گذشته گسست کامل دارد؟ یا اینکه روندی است که ریشه در اعماق تاریخ دارد؟ اگر با نگرشی تاریخی به سیر و حرکت زندگی بشر نگاه کنیم، می‌توانیم مفهوم جهانی شدن یا جهان باوری را در این تطور تاریخی به‌نحوی بیابیم. شاید در مقام اندیشه برای نخستین بار مکتب صوفی‌گرایان و مخصوصاً

رواکیان پس از ارسطو اولین کانون اندیشه‌ای بود که در برابر بستگی‌های منطقه‌ای و محلی، برادری همه انسان‌ها یا مفهوم «جهان وطنی» را مطرح نمود. اندیشه دینی مسیحیت نیز به دنبال ایجاد یک جهان صلح‌آمیز بود. کاتولیک ریشه در کلمه‌ای دارد که می‌توان از آن به «جهانی شدن» تعبیر کرد که می‌خواهد اندیشه مسیحیت را به‌عنوان یک باور عامه در سراسر دنیا به شعار صلح و دوستی مبدل کند. دین اسلام نیز به‌عنوان آخرین مکتب آسمانی داعیه‌های جهان‌شمولی داشته و مکتب خود را مایه سعادت کل بشریت، فارغ از هر نژاد و ملیت و مرزی می‌داند و بر این نکته تأکید دارد که قوانین آن برای همه جهانیان است. فلسفه علم به ما می‌آموزد که بستر اصلی تغییرات یک پدیده در درون و به دلیل رشد و تغییرات حاصل از کنش و واکنش‌های عناصر عمده درونی تشکیل دهنده آن پدیده قرار دارد، با این وجود می‌بایست برای درک تغییرات یک پدیده توجه اصلی را به تحولات و عناصر حاکم بر تحولات درونی آن پدیده مبذول نمود. در این راستا نگرشی اجمالی به تحولات بعد از قرون وسطی در غرب ضروری می‌نماید؛ پس از خاتمه یافتن قرون وسطی ما وارد عصری می‌شویم که به عصر رنسانس از آن یاد می‌شود، عصری که بنا به عقیده برونوفسکی سرچشمه دنیای مدرن است.

در این عصر که چاپ سریع کتاب‌ها با حروف قابل انتقال آغاز گشت و تحول شگرفی در زمینه گسترش آن به‌میان مردم به‌یاری کتاب‌های چاپی و ورود عصر نوزایی به‌حوزه عمومی مردم به‌وقوع پیوست، در حقیقت رنسانس به‌عنوان نقطه اوج شکل‌گیری تمدن مدرن قرن با شکل‌گیری عصر مدرنیته، مطرح شد و ما وارد بستر یک تمدن جدید غربی شدیم. متعاقب آن طی مراحل، عصر ناسیونالیسم شکل گرفت. تا اینکه با انقلاب کبیر فرانسه ساختار حاکمیت در برابر سطح انتظارات مردم به چالش کشیده شد. بدین معنا که تا انقلاب کبیر فرانسه چندان تفاوت اساسی بین حکومت‌ها از نظر عملکرد در سطح جهانی وجود نداشت. با انقلاب فرانسه سطح انتظارات مردم از حکومت شکل می‌گیرد. شهروندان صاحب حقوق مدنی می‌شوند. بنابراین شهروندان صاحب بخشی از قدرت می‌شوند و یک نوع تعادل میان حاکمیت و مردم برقرار می‌شود، ولی هنوز

بحث ناسیونالیسم به عنوان اصلی ترین عامل در روابط بین المللی حاکم است. جنگ جهانی اول نتیجه تعارضی است که در قواره ناسیونالیسم به وجود آمد و پس از جنگ نیز نهاد جامعه ملل متحد نخستین نهاد جهانی بود که کشورها از طریق آن می توانستند نگاهی فراملیتی به خارج از مرزهای خود بیفکنند و ملت ها در ورای مرزهای ملی خویش یک نگاهی جهانی داشته باشند. از سوی دیگر بعد از جنگ جهانی دوم وضعیت نوین اقتصادی ناشی از صلح پس از 1945م و سلطه نسبی آمریکا به نظر می رسد سر منشاء شرایط نوین جهان و نضج «جهانی شدن» به شیوه نوین شد. مفهوم «جهانی شدن» از اوایل دهه 80 به بعد متداول شد و در دهه 90 ظهور و بروز عینی تری پیدا کرد. انقلاب در فناوری و اطلاعات و ارتباطات و پایان جنگ سرد و فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی سابق در تشدید و تسریع روند جهانی شدن نقش اساسی داشته و زمینه های بسط و گسترش وجوه مختلف آن را بیش از پیش فراهم ساخته است.

نگرش مفهومی به جهانی شدن:

امروزه جهانی شدن یا به تعبیر فرهنگ رجوی «جهان گستری» به یک اصطلاح کاملاً رایج در رسانه ها، تجارت، اقتصاد، سیاست و مجامع روشنفکری تبدیل شده است. استفاده گسترده از این واژه در رشته های مختلف علوم اجتماعی، تعاریف و تعبیر متفاوتی را از آن ایجاد نموده است. در این رابطه تعریفی که بتواند جامعیت لازم را در این زمینه داشته باشد، بسیار دشوار و شاید غیرممکن باشد. چرا که به اندازه طیف های گسترده فکری تعاریف متعدد و گاه متضادی از این روند شتابزده وجود دارد.

کوتکوویچ و کلنر<sup>3</sup> اصطلاح جهانی شدن را برای توصیف روندی به کار می برد که اقتصاد جهانی، نیروهای سیاسی و فرهنگی به سرعت کره زمین را زیر نفوذ خود قرار می دهند و به خلق یک بازار نوین جهانی، سازمان های سیاسی فراملی جدید و فرهنگ جهانی تازه ای می پردازد. براین باور، دورنمای جهانی شدن،

<sup>3</sup>- Ann Cvetkovich, Douglas Kellener.

توسعه بازار جهانی سرمایه‌داری، زوال دولت‌های ملی، گردش پرشتاب تر کالا، اطلاعات و شکل‌های فرهنگی است. در تعریفی دیگر از این پدیده چنین آمده است: «جهانی شدن به معنای شکوفایی جوامع مدنی، عامل کاهش موانع در راه تجارت آزاد و تعمیق وابستگی متقابل است. بنا به گفته فوکویاما این ترکیب به این معناست که فرایندی بنیادی در کار است تا الگوی تکاملی مشترکی را برای کل جوامع انسانی دیکته کند، به طور خلاصه، چیزی شبیه تاریخ جهانی بشر در راستای نیل به لیبرال دموکراسی می‌باشد». فریندگی مفهوم جهانی شدن زمینه‌ساز به‌کارگیری برخی اصطلاحات همانند با آن، چون جامعه جهانی<sup>4</sup>، وابستگی متقابل<sup>5</sup>، گرایش‌های تمرکز گرا<sup>6</sup>، جهان‌گرایی<sup>7</sup> و... شده است که همراه با تلاش برای فهم چرایی تفاوت عمده بین امور اجتماعی در گذشته و حال به‌کار گرفته می‌شوند. در واقع در یک جمله می‌توان جهانی شدن را «برد جهانی یافتن عرصه‌های مختلف زندگی» تلقی کرد. و به‌عبارتی دیگر می‌توان گفت، «جهانی شدن عبارت از گسترش فزاینده، و به هم مرتبط موضوعات، فرصت‌های انتخاب، الگوهای رقیب و اقدام‌های مختلف در مقیاس جهانی است». فرآیند جهانی شدن مصنوع نیست، بلکه این پدیده در اثر ابداعات بشری و توسعه تکنولوژیک پدید آمده و علایق اقتصادی و تبادل فرهنگی بدان دامن زده و اگر امروز برخی دول قدرتمند خود را سردمدار جهانی شدن می‌دانند به دلیل آن است که این‌کشورها دارای ابزارها و لوازم قدرت جهانی بوده‌و در حقیقت، خود را زودتر بر موج جهانی شدن سوار و از آن بهره‌مند گردیده‌اند. «جهانی شدن به همه فرآیندهایی که در آن مردم جهان به صورت یک جامعه جهانی همکاری می‌کنند، گفته می‌شود.» (Martin Albrow, 1990)

در نهایت می‌توان گفت که جهانی شدن به تنهایی موضوع و مفهوم نامنظم و بی شکل و ساختار مشخصی است، هر چند آن را به صورت واژه‌های ساده

4 -World Society  
5 -Interdependence  
6 -Centralizing Tendencies  
7 -Globality

تشریح و توصیف می‌کنند، ولی ارائه یک تعریف جامع و مانع از آن تقریباً امری غیرممکن می‌باشد.

جهانی شدن؛ پروسه یا پروژه؟  
ابهامی که در فهم و تعریف از جهانی شدن وجود دارد، بیشترین نمود خود را در این مسئله نمایان می‌سازد که آیا ماهیت جهانی شدن امری ساختگی و طراحی شده توسط دارندگان ابزارهای اقتصادی و ارتباطی است و یا روندی است که متولی خاصی ندارد و به صورت اجتناب ناپذیری خود را بر تمامی جوامع تحمیل می‌کند؟ در این بخش مسئله جهانی شدن را به دو صورت زیر مورد بررسی قرار می‌دهیم:

الف- جهانی شدن به عنوان یک فرآیند تعمیمی؛

ب- جهانی شدن به عنوان یک پروژه تحمیلی.

جهانی شدن به عنوان یک فرآیند تعمیمی:  
از این منظر جهانی شدن، فرایندی است که در اثر توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی موجب فشردگی و تراکم جهان و تقویت خودآگاهی جمعی در میان ابنای بشر می‌شود. از این دیدگاه، پدیده جهانی شدن نشان می‌دهد که روند تحولات فعلی ادامه تحولات کلان تاریخ بشری است؛ تحول انقلاب کشاورزی به انقلاب صنعتی و سپس به انقلاب اطلاعاتی، گسترده‌تر از آن است که بتوان آنرا دستاورد یک گروه خاص قلمداد نمود. بدین ترتیب جهانی شدن طرحی نیست که گروه یا دولت خاصی برای تحمیل اراده و دیدگاه هایش بردیگران آنرا وابسته به خود کرده باشد. همچنان که ترکیب «انقلاب اطلاعاتی» و «طغیان توده‌ها» امکان استقرار هرگونه انحصار را بر اطلاعات از میان برداشته است. پس جهانی شدن فرایندی است که به تدریج و در دو دهه اخیر با سرعتی فزاینده بر تمامی جنبه‌های زندگی بشری تعمیم یافته و سایه افکننده، روندی که به خودی خود، تحول‌زا و دگرگون کننده است. مطابق با این دید، روند جهانی شدن

خود مسیر خودش را طی می کند و ارزش های خود را بر کلیه جوامع مسلط می نماید. مطابق این رویکرد، جهانی شدن پروژه نیست بلکه روندی خودجوش و مطابق با مقتضیات زمانه است ولی جهان غرب به دلیل آنکه ارزش های آن یک اقبال عام در جهان یافته اند و نیز به خاطر ابزارهای قوی ای که هم اکنون در اختیار دارد، بهتر از دیگران می تواند از فرصت های ایجاد شده استفاده کند و در خلال این روند، نقشی راهبردی و اساسی به خود اختصاص دهد و از این امر نیز گریزی نیست چرا که این فرصتی است که تاریخ در اختیار غرب گذاشته و ملت های دیگر می بایست خود را با آن تطبیق دهند. براساس تلقی امانوئل ریشتر، جهانی شدن بسان شبکه ای ارتباطی، انسان های پراکنده را به یکدیگر متصل می کند. از این رو آثار مثبت جهانی شدن را می توان تسریع تحرک اجتماعی، گسترش علوم و دانش بشری، افزایش ارتباطات، درک متقابل فرهنگ ها، ارتقای ارزش های مشترک ذهنی و تعلق انسان ها به اجتماعی کلی تر دانست که به گسترش و تقویت همکاری میان ملت ها و گشودن درهای استقبال به سوی هویت های فرهنگی متکثر منجر می شود.

جهانی شدن به عنوان یک پروژه تحمیلی: از این منظر جهانی شدن یک طرح و مهندسی اجتماعی در سطح کلان سیستمی است که ایدئولوژی هژمونیک غرب را افاده می کند و با تکیه بر بنیادهای نئولیبرالیستی و سرمایه داری در صدد فراگیر کردن شیوه زندگی آمریکایی و غربی کردن انسان ها و ترویج فرهنگ مصرف و اصالت سرمایه است. پیروان این نگرش، جهانی شدن را مقوله ای ارادی و در کنترل عده ای خاص می دانند، به زعم آنها، این اراده در حال حاضر در اختیار جهان سرمایه داری است. از این دیدگاه جهانی شدن مرحله تازه ای از امپریالیسم است که در ابتدا به صورت همبستگی ظاهر شد و اخیراً به صورت جهانی شدن خود را می نماید. سین هیلی به عنوان یکی از مخالفان جهانی شدن، به شدت بر این دیدگاه که جهانی شدن به عنوان یک پروژه تحمیلی است، پای می فشرد. وی برای اثبات مدعای خود دلایلی ارایه می نماید. وی عقیده دارد که تنها چیزهای به خصوصی جهانی شده اند، به عقیده وی



در خلال دهه 90 نه تنها ثروت جهانی نشده بلکه در دست عده‌ای خاص متمرکز شده است. فناوری نیز جهانی نشده است و با وجود اینکه فناوری بسیار تواناتر و پرقدرت‌تر از هر زمان گشته است، 90% اختراعات و ابداعات ثبت‌شده فناوری انحصاراً در اختیار ثروتمندترین کشورهاست که به شدت طبق موافقتنامه سازمان تجارت جهانی<sup>8</sup>، انحصار آنرا مورد محافظت قرار می‌دهند. به گفته هیلی، حتی رشد اقتصادی که پایه اساسی تفوق تاریخی سرمایه‌داری است، جهانی نشده است. وی می‌گوید: آنچه جهانی شده بسیار معین و اغلب مضر و خطرناک به حال کلیت بشریت می‌باشد؛ مثلاً سرمایه پولی<sup>9</sup> جهانی شده، که به عقیده وی سیاست لجام گسیخته‌ای که در خلال طرح «جهانی شدن» برای سرمایه به وجود آمده نمی‌تواند به نفع انسان‌ها باشد بلکه اینجا صرفاً سود است که اصالت دارد و نه فایده‌رسانی به بشریت. تمامی این پدیده جهانی شدن به‌طور مشخص بعضی چیزها را هدف قرار داده که این امر به طور تصادفی نیست و نیز نتیجه عملکرد یک پروسه غیرقابل اجتناب تاریخی، آن چنان که بعضی در حال القای آن هستند، نمی‌باشد، بلکه یک پروژه طراحی شده است که نتیجه یک برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده و شفاف، مردان و تعداد اندکی زنان است که با هم در اتاق یک شرکت، در اتاق یک کابینه دولت، در یک نشست دیپلمات سران و یا در کلوپ-های اجتماعی-اختصاصی ملاقات می‌کنند. تأکید بیشتر این دیدگاه بر اقتصاد و جریان سلطه‌طلبی سرمایه و نظام سرمایه‌داری بر گلوگاه‌های اقتصادی جهان است. آنان که جهانی شدن را به عنوان پروژه‌های از پیش طراحی شده می‌نگرند، بر این عقیده‌اند که جهانی شدن گام سوم استعمار است و طراحی است که جهان غرب جهت تسلط هژمونی خود بر کلیه شئون زندگی بشری طراحی کرده است و با توجه به اینکه کنترل و هدایت این روند نیز در اختیار دنیای اول قرار گرفته، کشورهای ضعیف بازنده اصلی این پروژه خواهند بود، چرا که همه این پروژه به شیوه‌ای طراحی شده و در حال اجرا درآمدن است که صرفاً منافع کشورهای قدرتمند و ابزارهای رسانه‌ای و ارتباطی فراگیر را حفظ می‌کند. از این رویکرد،

8 -World Trade Organization

9 -Money Capital

روند استعمار و استثمار کشورهای جهان سوم توسط غرب چندین قرن است که آغاز شده است و با پروژه جهانی شدن به عنوان گام سوم این روند، می‌رود تا تکمیل شود و سرآغاز یک وابستگی دائمی باشد تا کشورهای جهان سوم برای همیشه تحت اختیار و تسلط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی غرب قرار گیرند. پس با توجه به اینکه این پروژه کاملاً به‌زیان غالب بشریت است، بایستی ملت‌هایی که هدف چنین پروژه ای قرار گرفته اند، با تمامی قوای خود به مبارزه با آن برخیزند و اجازه ندهند که این پروژه جهانی شدن یا در واقع آمریکایی شدن تحقق یابد.

ابعاد مختلف جهانی شدن:

برخی عقیده دارند که جهانی شدن فرآیندی است که ممکن است به عنوان بخشی از پروژه روشنگری آغاز شده باشد، اما اینک از انحصار گروه‌های خاصی فراتر رفته است. این فرایند بر کلیه جنبه‌های زندگی بشر اعم از سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، خصوصی و عمومی تأثیر می‌گذارد. در حقیقت جهانی شدن به مفهوم همسویی در حیطه‌های مختلف می‌باشد. در این بخش به بررسی ابعاد مختلف جهانی شدن از قبیل: اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، اجتماعی پرداخته می‌شود:

بعد اقتصادی جهانی شدن:

بیشتر مردم تغییرات در تجارت و روابط اقتصادی را به عنوان محرک اصلی فرآیند جهانی شدن می‌پندارند. از این منظر، معاملات و اقدامات اقتصادی فرامرزی نسبت به دیگر جنبه‌های زندگی، جهانی شده اند و آینده تجارت جهان تولید و مصرف، پذیرش جهانی اقتصاد، بازار و تجارت آزاد و سرعت افزایش آزادی و جریان سرمایه، به دلیل جهانی شدن سیاست و همچنین پیشرفت تکنولوژی بوده اند. در تمام حوزه‌های متناسب به جهانی شدن، جهانی شدن اقتصاد ملموس‌ترین و فراگیرترین قلمرو را در ذهنیت همگان تشکیل می‌دهد. شواهد مؤید این واقعیت است که در هیچ حوزه‌ای به اندازه حوزه اقتصادی، پدیده جهانی شدن پیشرفت نکرده است. هر ناظر غیرمتخصص در هر نقطه از

جهان با نگاهی سطحی در کالاها و خدمات ارائه شده در محیط خود می‌تواند عملکرد چنین نهاد اقتصادی متعلق به چند واحد سیاسی را ملاحظه کند. قدرت اقتصادی ایالت متحده حجم عظیم تولید شرکت‌های چندملیتی در اقتصاد بین-الملل این نگرانی را تشدید کرده است که سلطه‌ای جدید با توانایی‌هایی به مراتب بیشتر از گذشته در سطح جهانی در حال شکل‌گیری است، که هدفش بلعیدن کشورها و واحدهای کوچک اقتصادی می‌باشد. جهانی شدن اقتصاد و بازارهای مالی، هم افراد و هم دولت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اثر آن در پیوند مناطق دور افتاده به یکدیگر را می‌توان از نقل قول زیر به خوبی درک کرد:

«بانکداری نسبت به عوامل محدود کننده‌ای چون زمان، مکان و پول به-

سرعت بی‌تفاوت می‌شود. یک خریدار انگلیسی می‌تواند از یک رهن در ژاپن بهره‌مند شود. یک آمریکایی می‌تواند با عابربانک در هنگ کنگ از حساب خود در نیویورک برداشت کند و یک سرمایه‌دار ژاپنی می‌تواند سهامی را از یک بانک اسکانندیناوی مستقر در لندن که سهامش با استرلینگ، دلار، مارک و فرانک است بخرد.» (صابری، 1379: 24)

جهانی شدن اقتصاد، خود دارای سه بعد است:

الف- تجارت و سیستم جهانی تولید؛

ب- انقلاب فناوری ارتباطات؛

ج- بازارهای مالی و سرمایه.

الف- تجارت و سیستم جهانی تولید:

آنچه که هم اکنون با آن روبه‌رو هستیم این است که تجارت به شکل ساختارهای تولید مشترک، خود را نشان داده است. در حالی که قبلاً به صورت کالاهای خام بوده، امروز این روند تفاوت یافته و شرکت‌های بزرگ تولیدات‌شان را در سطح جهانی تنظیم می‌کنند. در حال حاضر روند جهانی شدن و تولید مشترک از 5% به 20% افزایش یافته است.

ب- انقلاب تکنولوژی ارتباطات:  
در این بعد رایانه کمک‌های شایان توجهی را ارائه کرده و باعث شده که عملیات بانکی و مالی به شدت تسریع و هزینه آنها کاهش یابد و این مسئله خود به ساختار تولیدات مشترک یاری رسانده و تولید را در سطح جهانی سازماندهی نموده است.

ج- بازارهای مالی و سرمایه:

طی ده سال گذشته بازارهای مالی، جهانی تر شده و مجموع سرمایه‌ای که از کشورهای پیشرفته به کشورهای در حال توسعه منتقل شده از 40 میلیارد دلار به 270 میلیارد دلار رسیده است. در حال حاضر یک پنجم اقتصاد جهان در تلاطم به سر می‌برد و باقی نیز در تلاش برای مقاومت در برابر این بحران مسری هستند. سوزان استرنج به‌عنوان یک اقتصاددان سیاسی بین‌المللی معتقد است: تحولات مربوط به جهانی شدن برگرفته از ساختاری است که نوع تولید کالاها و خدمات مادی لازم را برای ادامه بقا و آسایش جوامع بشری تعیین می‌کند. جهانی شدن ساختار مالی، نظام تأمین اعتبار تولید و تجارت کالاها و خدمات را نیز متحول کرده است، در حالی که زمانی تأمین و بهره‌برداری از اعتبارات، اغلب در جوامع و قلمروهای کشورها صورت می‌گرفت، هم‌اکنون در ورای مرزهای سرزمینی و در بازارهای محلی نیز به تأمین و بهره‌برداری از اعتبارات برای مصارف داخلی خود اقدام می‌کنند، اما دیگر خودمختار نیستند و بخشی از یک نظام گسترده‌تر به‌شمار می‌آیند که از فراز و نشیب آن آسیب‌پذیرند، اما به‌مراتب تأثیرگذاری کمتری بر آن دارند. جهانی شدن دربرگیرنده برداشت‌ها، باورها، عقاید و سلیقه‌ها است و بر آنها تأثیرگذار است. پذیرش هرچه بیشتر این تحولات و کوشش در راه منتفع شدن و عاملیت در آن از طرف کشورهای جهان سوم، سبب مشارکت این کشورها در امر جهانی شدن و افزایش فرصت‌های آنها جهت مشارکت و بهره‌برداری از منافع آن می‌شود.

مخاطبان را به‌روشنی جهانی شدن

بعد سیاسی جهانی شدن:

جهانی شدن سیاست، یکی از پیامدهای پیشرفت تکنولوژیک جهانی شدن اقتصاد و فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی است. هرچند که فاصله زیادی تا اعمال سیاست‌های واحد توسط کلیه بازیگران بین‌المللی وجود دارد، ولی زمینه‌های اولیه آن در دهه‌های 80 و 90 مهیا گردیده است. روی کارآمدن میخائیل گورباچف و سیاست تنش‌زدایی وی با غرب در قالب نظریه «خانه مشترک اروپایی» ارائه گردید، باعث ختم برخوردهای ایدئولوژیک و تفاهم بیشتر در امور

سیاسی بین‌المللی شد. از نظر سیاسی، فرآیند جهانی شدن، بازتاب «جابه‌جایی جهانی» مرکز ثقل قدرت می‌باشد. در عصر جهانی شدن سیاست دیگر نمی‌توان از حاکمیت ملی، مرزهای ملی و امنیت ملی سخن گفت. فقدان اقتدار در حیطه جغرافیایی خاص، تأکیدی است بر این واقعیت که اقتدار، خصلت ارضی خود را از دست داده است. جهانی شدن، منافع ملی و امنیت ملی کشورها را با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده و کشورهای بی‌فایده ابزار لازم برای دفاع از منافع و امنیت خود بودند به این نتیجه رسیده‌اند که مشارکت در روند جهانی شدن، باعث کاهش شکنندگی و صدمه‌پذیری آنان می‌گردد.

#### بعد فرهنگی جهانی شدن:

جهانی شدن فرهنگ در حقیقت حاصل دو روند قبلی بوده و تا اندازه زیادی در ارتباط با پیشرفت و تحول فناوری‌های ارتباطی بوده است و توسعه روزافزون رسانه‌های گروهی و ارائه برنامه‌های متنوع تلویزیونی از طریق ماهواره‌ها، گسترش چشمگیر استفاده از رایانه‌های شخصی، آموزش یک‌سویه اینترنت، زبان انگلیسی، رواج برنامه‌های نرم‌افزاری، امکان دریافت فیلم، موسیقی، کتاب و نشریات توسط شبکه‌های جهانی اطلاعات، همه و همه به افزایش تشابهات فرهنگی کمک کرده‌اند. به عبارت دیگر چنانچه رابطه متقابل و تأثیر مناسبات تولیدی و فرهنگ جامعه مورد مطالعه قرار گیرد، می‌توان استنتاج کرد که آزادی تجارت باعث تغییر مناسبات تولیدی در سطح جوامع شده و به تبع آن ارزش‌های فرهنگی نیز تدریجاً متحول خواهد شد. گستردگی حیطه فرهنگی یکسان، به مفهوم اشاعه ارزش‌های مشابه برای ارزیابی و سنجش است که محققاً منجر به تسلط فرهنگی جامعه‌ای می‌شود که این ارزش‌های معیاری در بطن آن جامعه رشد و نمو یافته‌اند، همگونی تفسیرها برخاسته از همگونی ارزش‌هاست و در چنین صورتی وجوه محلی و ملی در حیطه فرهنگ، کمرنگ و محو خواهند شد و فاصله‌های ارزشی جای خود را به همسان‌سازی ارزشی خواهد داد. به هر جهت آمریکا از برتری تکنولوژیک و بهره‌برداری از فناوری‌های مدرن، برتری بلامنازع خود را در حیطه فرهنگ‌سازی جهانی به اثبات رسانده و با گسترش و

تحمیل فرهنگ آمریکایی به عنوان سمبل فرهنگ و تمدن غرب در راستای محو و تضعیف فرهنگ‌های ملی و به خصوص فرهنگ‌های شرقی گام برمی‌دارد. «براین اساس جهانی شدن، هویت ملی را تضعیف می‌کند، چرا که خواهان یکسان سازی فرهنگ‌ها و ادغام فرهنگ‌های بومی و محلی در فرهنگ مسلط جهانی (آمریکایی) است؛ به گونه‌ای که هویت‌های فراملی و فروملی بر هویت‌های ملی غالب و چیره شوند و فرهنگ استعلایی و تحمیلی غرب موجبات از خودبیگانگی فرهنگی و درهم ریختگی اجتماعی کشورهای جهان سوم را فراهم آورد.» (دهشیری، 1379: 73)

بعد حقوقی جهانی شدن:

مخالفان رایجی جهانی شدن

فرآیند جهانی شدن علاوه بر حوزه‌های اقتصاد، سیاست و فرهنگ بر حوزه حقوق نیز تأثیراتی گذاشته و خواهد گذاشت. رسوخ پذیری و نفوذپذیری مرزها، تحرک وسیع سرمایه و فناوری، پیشرفت اطلاعات و ارتباطات و از طرفی عدم کنترل دولت‌ها، گسترش سازمان‌های جنایتکار حرفه‌ای را نیز در پی خواهد داشت. در این زمینه دو رهیافت به چشم می‌خورد. اول، آن دسته از ارزش‌هایی که دقیقاً مبنا و منشاء واحدی دارند و به اعتبار فرهنگ‌ها و تمدن‌های مختلف، متفاوت نخواهند بود. عشق و علاقه به چنین ارزش‌هایی و کراهت از ضد آنها کاملاً طبیعی و بدیهی است. در این حوزه ارزش‌های عام و به تعبیری مکتب طبیعی با طبیعت بشری وجود دارد. رهیافت دوم که در برگیرنده ارزش‌های خاص حقوق بشر است، نگرش‌ها و طرز تلقی‌های ویژه‌ای است که خاص زندگی یک شهروند غربی و مطابق معیارهای این نوع از زندگی است که در عین حال سعی دارد به یک زیست جهانی تبدیل شود، جهانی شدن در سطح این دسته از ارزش‌ها مسلماً تنش‌ها و ستیزه‌های فرهنگی جدی ایجاد خواهد کرد.

بعد اجتماعی جهانی شدن:

جهانی شدن، تأثیرات خاص خود را بر حیات اجتماعی جوامع مختلف گذاشته است. نقصان‌های اجتماعی برآمده از جهانی شدن شامل دو رویداد می-

باشد: یکی، مسابقه و رقابت بین کشورهای توسعه‌یافته که در دنیای جهانی شده کشورها تحریک می‌شوند تا برای جلب سرمایه‌گذاری خارجی با هم رقابت نمایند. از دیگر تأثیرات جهانی شدن بر حیات اجتماعی کشورها، می‌توان به تأثیر مهاجرت‌های بین‌المللی بر سیاست‌های کشورها اشاره کرد. گرچه خود فرآیند جهانی شدن، امکان تبادل نیروی فعال و شاغل را در بین کشورهای مختلف پدید آورده، اما مهاجرت‌های بی‌رویه و بدون در نظر گرفتن سطح اشتغال در کشور میزبان، معضلات اجتماعی بی‌شماری را برای کشور میزبان در پی دارد.

#### مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی، مدیریت انسان‌ها را در حدود رابطه کارمند - کارفرما مدنظر دارد. این مدیریت عموماً با یکی از دو منظور «استفاده کارآ از انسان‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان» یا «ارضای نیازهای فردی کارکنان» صورت می‌گیرد. (STONE, 1993)

جهانی سازی مدیریت منابع انسانی در عصر جهانی شدن:  
مدیریت منابع انسانی شامل دو عرصه بسیار وسیع است: مدیریت کارکنانی و وظایف توسعه‌ای. هدف اصلی، پاسخگویی به سئوالات اساسی پیرامون توجه به اهمیت منابع انسانی از جنبه جهانی است. مدیران ارشد چگونه قادرند یک گروه مدیریتی با فرهنگ مختلط را تربیت کنند؟ نیروی انسانی در مدیریت مذاکرات و اقدامات بین‌المللی چه نقشی را بازی می‌کنند؟ بهترین شیوه آموزش مشارکت گروهی با فرهنگ مختلط چیست؟ محیط بین‌المللی به سرعت در حال تغییر است. هیچ چیز ثابتی وجود ندارد. عواملی که دیروز سبب موفقیت بودند، ممکن است در دنیای فردا سبب شکست شوند. رهبران کنونی باید برای ایجاد مدل‌های نوین مدیریتی، مسئولیت مضاعفی را به‌عهده بگیرند، چرا که بسیاری از فرضیاتی که مطابق آنها عمل می‌کردند، در حال منسوخ شدن است. رقابت بین‌المللی و نیاز به تجارتی کارآمد در عرصه فراملیتی، سبب شده تا بسیاری از سازمان‌ها و دولت‌ها



بیش از پیش به نگرش جهانی و تغییرات فرهنگی متأثر از آن توجه کنند. تغییرات سریع فناوری باعث تغییر در بعد زمان نیز شده است. سرعت و کیفیت پاسخگویی به نیازهای مشتریان جهانی، تاحد زیادی روی تعیین برنده بعدی در عرصه تجارت، اثر گذاشته است. پیشرفت فنون تکنولوژیک در سطح جهانی بیش از هر دوره‌ای در تاریخ بشری است. در عرصه فعالیت‌های اقتصادی جهان، رقابتی قدرتمند جدیدی در حال ظهورند. شرایط رقابتی جهانی به زودی از بین‌المللی شدن شرکت‌های خدماتی تأثیر می‌پذیرند و تاحد زیادی باعث ظهور و پیشرفت فناوری‌های چندملیتی خواهند شد. جهانی شدن به پذیرش این نکته اشاره دارد که گوناگونی فرهنگی بر سبک و سیاق مدیریت اثر می‌گذارد، به مزایای رقابتی شرکت‌های جهانی کمک می‌کند و نیز هرچند ممکن است به‌طور تئوریک جهانی شدن کارآمد همزمان با استفاده از تئوری‌های مدیریتی متناقض به‌نظر برسند، اما سبب یافتن نگرش‌های کارآمد مدیریتی می‌شوند. مدیریت منابع انسانی جهانی برای تربیت و مدیریت بر کارکنانی که در بخش‌های استراتژیک و عملیاتی با تناقضاتی مواجه هستند و نیز برای کسانی که توانایی مدیریت کردن بر فرهنگ‌های گوناگون را دارند، قالب سازمان‌یافته مناسبی ارائه می‌کند. توسعه دادن و مدیریت کردن بر سازمانی جهانی، موجب توسعه در مدیریت بر کارکنانی می‌شود که می‌توانند بانگرش جهانی بیان‌دیشند، هدایت کنند و عمل نمایند، کسانی که به همان اندازه مهارت‌های جهانی، دارای ذهنیتی جهانی هستند. به‌منظور ایجاد مؤسسه‌ای جهانی به تعداد فراوانی مدیر و متخصص نیاز است. فرایند جهانی شدن نیازمند تغییر فکری فزاینده‌ای درباره نقش ابزارهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است. بحث مطرح شده این است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند و باید در ایجاد استراتژی رقابتی دهکده جهانی مشارکت کند.

تعیین دامنه جهانی شدن:

تغییرات در اقتصاد جهانی در کنار مدیریت منابع انسانی بسیاری از چالش‌های موجود را برجسته می‌کند. تغییرات عمده اجتماعی، به صورت فزاینده‌ای کشورها را درگیر عوامل مستقلى کرده است که آزادانه کالا، سرمایه و مردم را

جابه‌جا می‌کنند. با این حال در این جوامع، حدود مرزهای فرهنگی باقی می‌مانند. به‌منظور موفق ماندن در دوره جدید جهانی شدن، مؤسسات باید هدف خود را فرامولی قرار دهند. همچنین باید استراتژی‌هایی را که تمایل به موفق شدن رقابت در عرصه جهانی دارند در درون خود جا بیاندازند. تکمیل استراتژی‌های موفق جهانی، نیازمند توجه دقیق به مدیریت تضادهای فکری ایجاد شده در بین منابع انسانی و حفظ نقاط قوت فرهنگ سازمانی است. به‌منظور بقا در قرن بیست و یکم، سازمان‌ها باید خود را با یک ذهنیت جهانی تطبیق دهند و رهبری خود را به سمت حضور در فضای رقابتی جهانی تغییر دهند. مؤسسات و رهبران‌شان باید چگونگی مدیریت بر چنین تغییراتی را بیاموزند، در غیر این صورت چاره‌ای جز از دست دادن این شرایط رقابتی ندارند. بنابراین رهبران جهانی باید توان سوق دادن تهدیدات و محدودیت‌ها به فرصت‌ها را داشته باشند تا بتوانند کارکنان‌شان را برای برتر بودن، نه فقط برای بقا، بلکه برای سرعت بخشیدن به ابداعات در رقابت‌ها برانگیزانند. توانایی روبه‌رو شدن با مسائل فرهنگی، نیاز حیاتی مدیران جهانی برای موفقیت در زمان حال و فرداست. ابعاد آشنای زندگی سازمانی نظیر ساختار سازمانی، سبک رهبری، الگوهای انگیزشی، مدل‌های آموزشی و تفکرات بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی، وابسته به فرهنگ هستند، و به این ترتیب ضروری است به مرزهای ملی به‌عنوان محدودیت‌هایی توجه شود. به‌منظور فراهم کردن امکانات لازم جهت تطابق با چنین فرهنگ مختلطی، چیزی که بیش از به-کارگیری مدیران از مناطق جغرافیایی مختلف ضروری است، انتقال فرهنگ توسط برنامه‌های دقیق و آموزش‌های آگاهانه فرهنگی است. برای ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت در عرصه بین‌المللی، رهبران جهانی نه تنها باید عادات، آداب و قوانین کشور مقصد خود را بیاموزند، بلکه حتی فرهنگ ملی و طرز تفکر مردم آنجا را نیز باید بشناسند. گرت هوفستد به تعریف ابعاد مهم ویژگی‌های ملل پرداخته است. طبق نظر وی، فرهنگ به برنامه‌ریزی جامع اندیشه اشاره دارد که وجه تمایز اعضای یک گروه انسانی از سایر گروه‌ها است. هوفستد چهار بعد برای

فرهنگ ملی قائل می‌شود که عبارتند از: "فاصله قدرت"، "گریز از عدم قطعیت"، "فردگرایی، جمع‌گرایی" و "زن سالاری، مردسالاری".

وی معتقد است که بعضی تفاوت‌های فرهنگی نه تنها مخرب نیستند، بلکه مکمل یکدیگرند. اگر چه به دلیل وجود تفاوت در میزان ریسک‌پذیری و انطباق با آداب و رسوم، تفاوت‌های فرهنگی به طور بالقوه برای همکاری در سطح بین-المللی مسئله ساز بوده اند. برای مثال فاصله قدرت و فردگرایی روی سبک رهبری به اندازه کارآمد بودن در یک کشور اثر می‌گذارند. در جامعه‌هایی با فرهنگ جمع‌گرایی، رهبر باید به وفاداری گروه احترام گذاشته و آن را تشویق و ترغیب کند. در جوامع فردگرا، افراد میل دارند که آزادی حرکت داشته باشند و انگیزه‌ها باید به افراد داده شود. وی نشان داد در کشورهای با فرهنگ، فاصله قدرت، ضعیف است و سبک رهبری و مدل‌های مدیریتی قابل قبولی وجود دارند که مشارکتی‌تر از سایر فرهنگ‌های مذکور است. طبق نظر وی، رهبر ایده آل در جوامع با فاصله قدرت ضعیف، دموکرات‌های لایقی خواهند بود. به تعبیری دیگر، مدیران ایده‌آل در جوامع با بعد قدرت قوی، اتوکرات‌های خوبی هستند. تفاوت‌های فرهنگی به طور قابل توجهی بر دیدگاه‌های مدیریت و عملکرد کارکنان سازمان‌ها اثر می‌گذارند. اصول مدیریت عمومی و منابع انسانی که برآمده از تئوری‌های مدیریت هستند، اخیراً به طور جدی در تبیین فرهنگ‌های مختلف گروه‌ها، زیر سؤال رفته‌اند. بنابر این درک فرهنگ‌های مختلف و مهارت‌های ارتباطی درون آنها می‌تواند در موفقیت‌های تجاری مؤثر باشد. به سبب فناوری پیشرفته ارتباطات، برخوردهای فرهنگی در یک جامعه با روندی حیرت‌آور زیاد شده است. بین توریست‌ها و افراد محلی هم به اندازه همکاران تجاری آشوب و پریشانی به وجود می‌آید. چنانکه هنوز هم شاهد پدید آمدن سوءتعبیرهای پیچیده-ای در مذاکرات بین دیپلمات‌های نوین و رهبران دولتی هستیم.

پرورش رهبر در مذاکرات جهانی:  
مذاکره، فرایندی است که به طور کلی طی آن دو یا چند گروه با هم گفت-وگو می‌کنند و به علاوه در آن به منظور دستیابی به توافقی بر سر سود دوجانبه

برخورد منافع پدید می‌آید. در مذاکرات بین‌المللی، جنبه‌هایی که در فرایند مذاکره از فرهنگی به فرهنگ دیگر تفاوت می‌کنند، عبارتند از: زبان، شرایط فرهنگی، سبک‌های مذاکره، نگرش‌های موجود در حل مشکلات، فرضیات پیچیده، بیان حقایق، روش‌ها، آداب و رسوم. نه فقط راه‌حل‌های کوتاه مدت، بلکه به‌منظور ایجاد استراتژی بلندمدت در مذاکرات بین‌المللی، ظرایف فرهنگی جوامع را در فرایند مذاکره باید دانست و مذاکره‌کننده باید شرایط فرهنگی طرف مقابل خود را درک کند. مذاکره‌مهارتی است که می‌تواند پرورش یابد. فیشر پنج نکته برای تجزیه و تحلیل مذاکرات با فرهنگ‌های مختلف را بیان می‌کند:

#### بازیگران و موقعیت:

بعد فرهنگی جزئی لاینفک از روش و نگرش مذاکره‌کنندگان به فرایند مذاکره است. این نکته عواقب گوناگونی را پدیدمی‌آورد. تفاوت آنچه که مذاکره‌کنندگان تصور می‌کنند با جایگاه اجتماعی مذاکره، مشکلاتی را به وجود می‌آورد. مذاکره‌کنندگان باید آنچه را که طرف خارجی تصور می‌کند را دریابند و سپس محیط بدون تنش ایجاد کنند که در صورت برخورد مثبت و منطقی طرف مقابل، روند مذاکره به حل مسئله و ایجاد مشارکت بیانجامد.

#### سبک تصمیم‌گیری:

الگوهایی وجود دارند که مدیران و مقامات رسمی از طریق آنها سیستم ارتباطی مذاکره خود را منسجم می‌کنند و از این طریق به تصمیمات رسمی دست می‌یابند. یک مذاکره‌کننده می‌تواند با یافتن راه‌هایی برای تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی شرکت‌های خارجی که روی تصمیمات و توافقات‌شان اثر می‌گذارد، آنها را جهت ایجاد چارچوبی مناسب، منسجم کند.

#### خصوصیات ملی:

در شرایط بین المللی ممکن است بتوان با صحبت پیرامون زبان، هویت و میراث ملی کشور طرف گفت‌وگو، توجه مذاکره کننده خارجی را جلب کرد. خصوصاً که مذاکره کنندگان خارجی از سبک‌های مختلفی برای استدلال کردن استفاده می‌کنند و بعضی گرایش‌های فرهنگی نظیر نژادپرستی می‌توانند روی لحن توافقات اثر گذارند و یا ممکن است طرف خارجی به بخش‌هایی از توافق بیش از سایر موارد توجه کند. شیوه یا مدارکی که استفاده می‌شوند نیز می‌توانند به بی نتیجه بودن مذاکرات منجر شوند.

موانع فرهنگی مختلف:

این موانع می‌توانند شامل تضادهایی شوند که روی اصل مذاکره تأثیری نگذاشته ولی در نتایج نهایی مؤثر واقع می‌شوند. عواملی نظیر تصورات، تشابهات فرهنگی و شرایط محیطی دفتر کار می‌توانند به طور ناخودآگاه روی فرایند ارتباطات اثر گذارند. خطر برداشت‌های ناصحیح از مسائل ایجاب می‌کند تا عوامل محیطی مختلف را به دقت تجزیه و تحلیل کنیم.

مخالفان رایجی جهانی شدن

مترجمان:

در جریان مذاکره ایده‌ها، افکار، مفاهیم و اختلاف‌هایی جزئی وجود دارد. تصورات، آهنگ صدا، ریتم گفت‌وگو و... همگی در ترجمه یک پیام باید مورد توجه قرار گیرند. با این حال، این موارد دائماً در ترجمه اثر نمی‌گذارند. همچنین ممکن است ترجمه یک نکته حساس در توافق، مترجمان را با مشکل مواجه کند. بعضی اوقات نیز، مذاکره کننده ممکن است سعی کند تا با تفکر یا اندیشه‌ای که در فرهنگ طرف مقابل اصلاً وجود ندارد، مباحث مطروحه را برداشت نماید.

پنج نکته‌ای که فیشر (1989) مطرح می‌کند، سکوی پرتابی برای دانشجویان و مشاوران از بعد تئوریک و عملی است. این‌روزها مذاکره، مفهومی عمومی برای - دوره‌های آموزشی است. به گونه‌ای که حتی آنرا به صورت شبیه‌سازی کامپیوتری نیز درآورده‌اند که از تئوری بازی‌های ریاضی برای تعیین انتخاب بهینه در مذاکره استفاده می‌کنند. با این حال اینها برای مذاکرات بین‌المللی که بین دیپلمات‌ها، سیاست‌مداران یا نمایندگان تجاری انجام می‌شود روش‌های مفیدی نیستند چرا که

به تفاوت‌های فرهنگی موجود بین کشورها توجهی نمی‌کنند. برای مثال، ارزش‌ها و ذهنیت‌های پذیرفته شده در خاور دور برای کشورهای دیگری که ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی متفاوتی دارند، کاربردی ندارد. در مذاکرات بین‌المللی تصویری از ارزش‌های عمومی و ذهنیت‌ها نمی‌توان ساخت، هر بازیگری باید مطابق نقش خود به ایفای نقش پردازد. توجه به تفاوت‌های فرهنگی در مذاکرات بین‌المللی باعث پرهیز از تضادهای موجود نخواهد شد لیکن در شفاف‌سازی مذاکرات بسیار مؤثر است. (فیشر، 1989: 15)

تعلیم و تربیت مدیران عمومی جهانی:

تجهیز مدیران با ذهنیتی جهانی و وظیفه‌ای استراتژیک است که پیش روی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بین‌المللی قرار دارد. تأثیر و تأثر فرهنگی از بین سایر مهارت‌ها و ویژگی‌های مطلوب دیگر، در دوره جهانی شدن، به صورتی فزاینده درآمده است. آموزش موفقیت‌آمیز رهبران آینده سازمان‌های جهانی نیازمند تغییری سریع در افکار موجود پیرامون فرضیات پایه تکنیک‌های پرورش نیروی انسانی است. تفکری جهانی، مهارت‌های رهبری جهانی، توانایی هدایت تیم‌های با فرهنگ‌های مختلط، انرژی و صبر به‌منظور حضور در شبکه جهانی و مهارت‌هایی برای تغییرات جهانی از ویژگی‌های رهبران جهانی موفق در آینده‌اند. انتظارات و نیازهای جهانی شدن، از طریق آموزش‌های رسمی و نگرش‌های توسعه‌ای برآورده می‌شوند. مقامات دولتی استانی یا کشوری برای تجهیز خودشان جهت ایفای نقش در اقتصاد جهانی چه می‌توانند بکنند؟ توسعه سازمان‌های جهانی یا چندملیتی نیازمند مدیران کارآمدی است که نه تنها به صورت بین‌المللی قابلیت جابه‌جایی دارند بلکه مدیرانی را می‌طلبند که در ذهنشان نیز می‌توانند از طریق درک کاربردهای بین‌المللی کارشان از مرزهای ملی فراتر روند. چگونه می‌توان چنین توانایی را به بهترین شکل ممکن پرورش داد؟ بسیاری از سازمان‌ها در جست‌وجوی استفاده از انتخاب‌های بین‌المللی برای افراد و توسعه سازمانی هستند و اغلب می‌کوشند تا با کمک تمرکز بر وظایف منابع انسانی "که قابل برنامه‌ریزی است"، پیشرفت کارکنان بر مبنای جهانی را پیگیری کنند. به-

طورکلی مدیران تجاری ممکن است شانس بیشتری برای کار کردن در فعالیت-های بین‌المللی را داشته باشند. لذا ممکن است این دسته از مدیران تجارب بین-المللی بیشتری نسبت به مدیران دولتی داشته باشند. در این دوره جهانی شدن، توسعه مشارکت جهانی در بخش‌های عمومی یکی از ضروری‌ترین اولویت‌های ملی در آستانه قرن بیست و یکم است. گرتسن به تشریح موردی پرداخت که نامش را "شایستگی درون فرهنگی" نامید و سه بعد برای آن قائل شد: شایستگی کارآمد، شایستگی رفتاری یا ارتباطی که همان "توانایی برقراری ارتباط مؤثر کلامی و غیرکلامی با افراد کشور میزبان" است و شایستگی ادراکی. به این شکل، او به توانایی مدیران موفق در انجام وظایف‌شان به روشی کاملاً ادراکی اشاره می‌کند که نه تنها استفاده از نمونه‌های ناهنجار یا دسته‌بندی‌های ضعیف نیست، بلکه گام برداشتن به سوی دنیا با روشی زیرکانه است. این حوزه روی تحصیل خارج از محدوده زندگی، خصوصاً در طول مدت پیش از سفر تأکید می‌کند. با این وجود، کاربرد استراتژیک تعلیم و تربیت در سایر مراحل چرخه پیشرفت بین‌المللی کمتر عمومیت دارد چرا که شوک فرهنگی بازگشت به موطن اصلی، به همان اندازه یا بیش از ترک وطن تعجب آور است. در خلال مدت ترک موطن، شغلی که باید جایگزین شود "اگر وجود داشته باشد"، تغییر یافته است و مشاوران و همکاران جابه‌جا خواهند شد و اولویت‌های استراتژیک تغییر خواهند کرد. سازمان‌ها نیازمند ارائه آموزش‌های مستمری هستند که مدیران را در خروج از کشور و بازگشت مجدد به آن با شرایط جدید تطبیق دهند. با گسترش تلاش‌های دولت‌های محلی و مرکزی در جهت ترغیب و جذب سرمایه یا سرمایه‌گذاران، مواجهه با مسئولان دولت‌ها و شرکت‌ها به‌طور ملموسی افزایش یافته است. دولت‌ها مجبور شده‌اند تا روش‌های برخورد را بهبود بخشند، چرا که این مواجهه بین مقامات دولتی "دولت‌های محلی و دولت‌های مرکزی" به‌صورت روزانه انجام می‌شود. امروزه دولت‌ها تحت لوای سازمان تجارت جهانی<sup>10</sup> و سازمان توسعه و

همکاری اقتصادی<sup>11</sup> وارد عرصه تجارت بین‌المللی می‌شوند. بعضی از این برخوردها قابل پیش‌بینی‌اند اما عاملی که موجب بروز مشکل می‌شود، میزان و نوع آمادگی پذیرش تعامل فرهنگی با سایر ملل خارجی است. آموزش‌هایی که به‌مرور زمان به جلسات راهنمایی و ارائه خلاصه‌های فرهنگی درآمده‌اند اما می‌توان آنها را با استفاده از سخنرانی، ایفای نقش و مطالعه موردی تکمیل کرد. تحقیقی پیرامون توانایی‌های فرهنگی نشان داد که توان ادراکی و تفکری، تنها صفت‌های مهم برای یک مدیر بین‌المللی موفق که دور از موطن است، نیست چه اینکه "بلک" و "مندنهال" می‌گویند: ویژگی مهم دیگر، توانایی تعامل گسترده با ملیت‌های کشور میزبان است. برای مثال با استفاده از قالب هوفستد، یک مدیر انگلوساکسون فردگرا با بعد قدرت ضعیف، وظیفه‌مداری و صبوری نسبت به عدم قطعیت‌ها را که قصد دارد در یک فرهنگ شرقی به افزایش جمع‌گرایی، بُعد قدرت بالا، انسان‌مداری و اجتناب از عدم قطعیت بردارد، درچنین شرایطی لازم است که میزان تعلیم و تعلم، گسترده و سخت‌گیرانه باشد. آموزش فرهنگ مختلط و تئوری یادگیری اجتماعی به تکمیل درک، تنظیم و عملکرد بهتر جهت توسعه مهارت فرهنگ مختلط کمک می‌کند. تئوری یادگیری اجتماعی، طبق نظر آلبرت باندورا، تلاش می‌کند که چگونه آموختن ما را توضیح دهد. این نوع یادگیری به دو فرایند تقسیم می‌شود: "مدل‌سازی نمادین" که عبارتست از رفتارهایی مقلدانه از شنیده‌ها و خواننده‌هایی درباره خود و "مدل‌سازی مشارکتی" که عبارتست از حتی سخن گفتن یا تقلیدکردن کاری. به عبارت دیگر ما از طریق مشاهده و یا تجربه کردن می‌آموزیم.

نقش در حال تغییر منابع انسانی: به واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می‌شدند که سازمان‌ها را در زمینه‌های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می‌



رساندند. یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می شد. در مدت بیست سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه ای را برای سازمان ایجاد کند.

اولریش در مورد موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است:

- با مدیران ارشد و صافی به منظور انتقال برنامه ریزی های انجام شده به حوزه عمل همکاری کنند؛

- به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و بر این اساس کار سازماندهی انجام گیرد؛

- به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود، در حالی که در جهت افزایش مشارکت کارکنان، به ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می کند؛

- مدیران منابع انسانی بایستی نقش عامل تغییر را در جهت تغییر و اصلاح فرایندها و بهبود ظرفیت سازمانی ایفا کنند. (خیراندیش و افشارنژاد، 1384: 21)

بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است فقط بر کارمندیابی، اداره برنامه های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیت ها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این مسئله ای نیست که مورد نیاز مدیران حرفه ای منابع انسانی باشد. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد واحد منابع انسانی همکاری هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده، به پیامدهای آن متعهد شوند. مدیران صافی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی به مشتریان در جهت ارائه خدمات یا تولید با ارزش و به کارکنان در قبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقات باشند. (اولریش و بروکبنک، 1385: 17)

چالش های سازمان ها در فرایند جهانی شدن:

در دهه های اخیر، در جهان تحولاتی رخ داده که در حال تداوم و تکمیل است. این دگرگونی ها، محیط فعالیت های صنعتی را تغییر داده، سازمان ها را برای بقا و رشد با چالش های جدیدی روبه رو کرده است که عبارتند از:

چالش های ناشی از تغییر پارادایم:

در فیزیک نیوتنی، علم با قطعیت همراه می باشد و قابل کمی کردن است. علت، در پدیده های علمی معلوم و روشن است. تفکر، خطی و آینده، قابل کنترل است. با ظهور علم کوانتوم، پیش بینی با اطمینان کامل ممکن نیست. آشوب، جزیی از وضعیت محیط است. علوم جدید روش و شکل فهمیدن، طراحی، هدایت و مدیریت سازمان ها را تغییر داده اند. در پارادایم جدید، جهان غیرخطی است، پیچیدگی پویا وجود دارد و آشوب نوعی نظم تلقی می شود. بنابراین سازمان ها را بر آن وا می دارد تا در فرایند پژوهش عملیاتی تولید و خدمات به سمت برنامه ریزی پویا و غیرخطی روی آورند.

چالش های ناشی از گسترش بازار:

امروزه اکثر تولیدکنندگان بزرگ، کالاهای خود را در سراسر جهان می فروشند. برخی از آنان در خارج از کشور متبوع، درآمد بیشتری دارند. جهانی شدن نیروهای اقتصادی و اجتماعی، ارزش ها و فرصت ها را همگرا می سازد.

چالش های تغییر فناوری:

جهت گیری توسعه فناوری به سوی هوش مصنوعی، سیستم های خبره، روبات ها، ارتباط های دوربرد، فرا انتقال دهنده ها، فناوری زیستی و فناوری اطلاعاتی است. این جهت گیری چالش هایی را برای سازمان ها ایجاد کرده است؛ از جمله: تغییر ماهیت کار مدیریتی، حذف کنترل و بازرسی، کاهش وابستگی سازمانی کارکنان و تطبیق و سازگاری کارکنان با تغییرات فناوری. (حسنی، 1386: 54)

فشارهای محیطی و اکولوژیکی:

آلودگی محیطی زیاد شده و زندگی انسان ها را به خطر انداخته است. در حال حاضر فشار بر سازمان ها برای رعایت مسائل زیست محیطی در حال افزایش است و نهضت های مردمی و اجتماعی برای حفاظت از محیط زیست تشکیل شده است.

چالش‌های عصر دانش:  
در حال حاضر در عصر دانش به سر می‌بریم، اقتصاد جدید عبارتست از داد و ستد دانش. دانش موجب فراهم شدن سرمایه شده، پایه‌های قدرت فردی و سازمانی را تشکیل می‌دهد. اطلاعات موجود، هر سه یا چهار سال دو برابر می‌شود. قدرت تفکر به‌عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان‌ها تلقی می‌شود. سازمان‌ها به‌طور فزاینده به دانش، نوآوری، مهارت‌های مدیریتی، فناوری اطلاعات درباره مشتریان و تأمین‌کنندگان وابسته می‌شوند. این دانش تعیین‌کننده وضعیت رقابتی در بازار است. (دعایی، 1384: 40)

چالش‌های تغییر محیط کار:  
در دوران معاصر، چهار نیروی عمده در تغییر محیط کار مؤثر می‌باشند که عبارتند از:

- فناوری اطلاعات و سازمان‌های اطلاعاتی؛
- ساختار و اندازه سازمان؛
- جنبش مدیریت کیفیت جامع؛
- تنوع و تحرک پذیری نیروی کار.

در آینده، سازمان‌ها به لحاظ فرهنگی، سنی، جنسی و توانایی با تنوع زیاد نیروی کار روبه‌رو هستند. چالش آینده سازمان‌ها آن است که چگونه از این تفاوت‌ها به‌عنوان دارایی استفاده کنند. علاوه بر موارد گفته شده، چالش‌های دیگری نیز در آینده فراروی سازمان‌ها و مدیران بدین‌گونه قرار خواهند داشت:

الف) شکوفایی نیروی کار:  
بسیاری از سازمان‌ها، عناصر بی‌کار سایر سازمان‌ها را به‌طور موقت به‌کار می‌گیرند. این امر انعطاف پذیری این سازمان‌ها را افزایش می‌دهد و از دانش انباشته کارکنان نیز استفاده می‌کنند. این وضعیت همانند شرایطی است که در آن، یک بازیکن فوتبال که در تیم خود ذخیره بوده و از استعدادهای وی استفاده نمی‌شده،

به گونه همکاری و جابه‌جایی برای مدت زمان مشخصی راهی تیم دیگری می‌شود تا در آنجا بتواند خود را نشان دهد.

ب) تغییر انتظارات مشتریان:  
در حال حاضر، تنوع و کیفیت کالاها و خدمات مورد نیاز مشتریان افزایش یافته و مشتریان بر اساس شرایط زیر بهترین انتخاب را می‌خواهند:

- 1- هزینه
- 2- کیفیت
- 3- زمان
- 4- خدمات جنبی
- 5- نوآوری
- 6- امکان سفارش

ج) تغییر انتظارات کارکنان:  
کارکنان به دنبال مهارت‌های نو، نقش‌های جدیدتر و انتظارات شغلی بدیعی هستند و سازمان‌ها باید به آن بیندیشند. این مهارت‌های جدید شامل مهارت‌های تشخیص مسئله، حل مسئله و ایجاد ارتباط بین تشخیص‌دهندگان و حل‌کنندگان است.

د) نقش‌های جدیدتر:  
پیتر دراگر می‌گوید: «ترکیب نیروی کار در آینده از نیروی کار فیزیکی به نیروی کار دانشی تغییر می‌یابد. نیروی کار در تمامی سطوح به مهارت و دانش بالا نیاز دارد. این نیروی کار به تدریج به عنوان حیاتی‌ترین سرمایه انسان‌ها مطرح می‌شود».

ه) انتظارات جدیدتر عناصر خلاق:  
نیروی کار به دنبال چالشی بودن و حل مسایل جدید و مشکل است و می‌خواهد آزادتر باشد تا کشف و نوآوری کند و خلاق باشد. آنان به انعطاف‌پذیری،

پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری نیاز دارند. آنان می‌خواهند با مدیرانی کار کنند که آنها را توانمندتر سازد، به آنها توجه کرده و آنها را به اوج برسانند. سازمان‌ها باید ساختاری ایجاد کنند و در آن کارگران خبره و متخصص بتوانند دانش خود را به کار برند. امکان گفت‌وگو میان کارگران و تماس آنها با کارگران دیگر را فراهم سازند. این تعامل بین کارکنان مسلط به دانش کاری و سایر کارکنان به بهبود ایده‌ها و رشد بیشتر نیروها منجر می‌شود. (مومنی، 1384: 15)

چالش‌های منابع انسانی در عرصه جهانی شدن:  
**دگرگونی در حرفه‌ها:** در سال‌های گذشته، نوعی تحول و انتقال از حرفه‌های تولیدی به حرفه‌های خدماتی صورت گرفته است. عمده دلیل این تحول، ظهور پدیده‌هایی مانند: اینترنت، رایانه و نیز سیستم‌های اطلاعاتی بوده است. این دگرگونی با توجه به بالاتر رفتن سطح خودکار سازی کارخانه‌ها و کارگاه‌ها، باعث ایجاد چالشی در زمینه مدیریت منابع انسانی شده است. این امر باعث شده تا در اقتصاد آمریکا بیش از 80 درصد حرفه‌ها را حرفه‌های خدماتی تشکیل دهند و سهم حرفه‌های تولیدی به 12 درصد تا 15 درصد کاهش پیدا کند.

رقابت با زار:  
مشکل دیگر، افزایش روز افزون رقابت جهانی است. این رقابت باعث افزایش فشار بر روی شرکت‌های بزرگ برای افزایش کیفیت و کاهش قیمت و در نتیجه ضرورت استفاده از نیروهای ماهرتر شده است. این در حالی است که با افزایش نیاز به نیروهای با سطح مهارت بالا در کشورهای پیشرفته، نیاز نیروهای با سطح مهارت پایین و مونتاژ کار در کشورهای جهان سوم نیز افزایش یافته است.

کمبود نیروی کار ماهر:  
در سال‌های اخیر صناعی که نیازمند نیروی با تحصیلات و مهارت بالاتر هستند،

در حال رشد روزافزون شده و به نظر می‌رسد نیاز به افراد با سطح دانش و آگاهی بالاتر به شدت در حال افزایش می‌باشد.

رشد نیروی پاره وقت:

در گذشته نیروهای پاره وقت بیشتر برای انجام فعالیت های موقتی و برای عبور از حالت های بحرانی نظیر رشد ناگهانی تولید و غیره به کار گرفته می شد، اما امروزه نیروهای پاره وقت (نظیر: کارگران موقتی، پیمانکاران مستقل، کارکنان قرضی و نیمه وقت) سهمی معادل 20 درصد کارکنان را تشکیل می دهند. این امر از یک سو به آن دلیل است که نیروهای حرفه ای و با سطح دانش بالا ترجیح می دهند با همکاری پاره وقت با چند سازمان به صورت همزمان، درآمد بیشتری کسب کنند و از طرف دیگر سازمان ها نیز تلاش می کنند به جای پرداخت هزینه های سنگین به کارگیری دائم نیروهای متخصص، از آنها به صورت ساعتی و تنها در مواقع نیاز استفاده کنند تا بهره‌وری خود را افزایش داده و هزینه های خود را کاهش دهند.

تفاوت های نژادی:

با رشد مهاجرت به شهرها و کشورهای مختلف، تنوع افراد با قومیت ها، مذاهب و فرهنگ های مختلف افزایش یافته و وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از این تفاوت ها به گونه ای احسن استفاده نموده، مانع از بروز اختلاف در سازمان شود.

تفاوت های سنی:

با توجه به بالاتر رفتن سطح زندگی، امید به زندگی نیز در جوامع مختلف بالاتر رفته و این امر باعث شده تا افراد مدت زمان بیشتری را به کار پرداخته و دیرتر بازنشسته شوند. از این رو امروزه می توان تنوع سنی زیادی در سازمان ها مشاهده کرد (از سنین حدود 20 سال تا حدود 65 سال). این تفاوت های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون و با رفتارها و هنجارهای متفاوتی در سازمان می شوند.

توازن بین کار و خانواده :  
یکی دیگر از مشکلات همیشگی مدیران منابع انسانی و نیز نیروهای کاری، ایجاد توازن مناسب بین کار و خانواده است که این توازن در بین گروه های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی که در آن به سر می برند، متفاوت است.

سازماندهی مجدد سازمان :  
در جهان امروزی سازمان ها برای اینکه بتوانند قابلیت های رقابتی خود را حفظ کنند مدام در حال سازماندهی مجدد سازمان خود هستند. این سازماندهی ها در قالب اقداماتی نظیر فعالیت های زیر است:

1- حذف لایه های مدیریتی؛

2 - استراتژی کاهش؛

3- ادغام شدن با سازمان های دیگر؛

4- برون سپاری فعالیت ها.

مخالفان راهبردی جهانی شدن

این فعالیت ها برای آن انجام می شود تا سازمان تا حد امکان مسطح شده و در نتیجه با کاهش رده های مدیریتی و افزایش بهره وری، هزینه های کاری کاهش پیدا کند. این تغییرات که بعضا باعث کاهش و یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی می شود، طبعاً باعث بروز مشکلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد.

ظرفیت سازی در عصر جهانی شدن :  
در عصر تغییرات سریع، نقش دولت، شهروندان و گروه های سازمانی نیز سریعاً در حال تغییر است و به ویژه در سازمان های عمومی و خصوصی و نیز سیستم های مدیریتی این نقش یا به اختیار و یا از روی فشار و اجبار در حال تغییرند. همپای تحولات دولتی، شهروندان هم از یک نقش پذیرنده صرف به نقش چالش جو و مشارکتی، نقش فعال تری را در مدیریت بازی می کنند. چالش هایی که مدیریت و بخش های مدیریتی در ملل در حال توسعه با آن مواجه هستند، بسیار خطرتر از چالش های ملل صنعتی است.

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، مرکز ثقل اجرا و تحقق اهداف توسعه‌ای در این کشورها است. در ایران کلید طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه و مدیریت مطلوب، توسعه و مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. برای مواجه شدن با چالش‌های جهانی سازی، مدیران باید مدیران اثربخش و با کیفیتی بالا باشند.

ظرفیت‌سازی در مدیریت منابع انسانی:  
برای مواجهه با چالش‌های جهانی سازی، ایجاد ظرفیت در حوزه‌های سازمان، مدیریت، دولت و مدیریت عمومی لازم است و نیز بایستی نوآوری را به‌عنوان یک ابزار استراتژیک در ظرفیت سازی در نظر بگیرند.

ظرفیت‌سازی منابع انسانی:  
توسعه نهادی، سازمانی، مدیریتی، فناوری و فرهنگی، توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی و سیستم مدیریت عمومی را مضاعف می‌کنند به‌گونه‌ای که این قابلیت‌ها، دولت و مدیران دولتی را قادر می‌سازند تا نه تنها چالش‌های جاری خود را مدیریت کنند، بلکه فراتر از آن هم عمل نمایند (لذا ظرفیت سازی یک موضوع ملی و محلی است).

ظرفیت‌سازی از دید برنامه توسعه ملل متحد:  
فرآیندی که طی آن افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، نهادها و انجمن‌ها توانایی‌های-شان را افزایش می‌دهند تا طی آن:

- 1- وظایف اصلی را انجام دهند، مسائل را حل کرده و اهداف سازمان را تعریف و محقق کنند؛
- 2- نیازهای توسعه‌ای خود را درک کرده و رفع کنند.



ظرفیت سازی منابع انسانی منطقه‌ای ایجاب می‌کند که در همه بخش‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و مدیریتی بالاترین سطح و نوع مهارت‌ها و پیشرفته‌ترین دانش‌ها حاکم باشد.

ظرفیت‌سازی منابع انسانی، در روابط بین الملل: مجموعه‌ای از دانش‌ها و مهارت‌هایی است که ظرفیت‌های منابع انسانی استراتژیک متفاوت با ظرفیت سازی منابع انسانی منطقه‌ای نیاز اثربخش و لازم برای اداره تغییرات سریعی که جهانی سازی بر آنها تحمیل می‌کند را ایجاد کرده و به‌عنوان یک ملت در جامعه جهانی وظایف اثربخشی انجام دهند.

روش‌های ظرفیت‌سازی استراتژیک منابع انسانی: **فناوری اطلاعات:** یک ابزار استراتژیک برای جمع‌آوری، پردازش، مدیریت داده‌ها و اطلاعات استراتژیک، به‌منظور اتخاذ تصمیمات در جهت برنامه‌ریزی، کارمندیابی، ارتقا، ارزشیابی و توسعه منابع انسانی کلیدی در همه سطوح است.

**حکومت‌داری الکترونیک و مدیریت منابع انسانی الکترونیک:** با حکومت‌داری الکترونیک دولت‌ها و مدیران منابع انسانی می‌توانند کارکنان استراتژیک کلیدی را در تمام نقاط کشور تشخیص داده و مستقر کرده و آموزش دهند و ظرفیت را برای سازمان‌های مختلف نیازمند به چنین نیروهایی، فراهم کنند.

**کارکنان و پست‌های استراتژیک:** ابتدا پست‌ها و وظایف استراتژیک شناسایی شده و سپس آماده سازی و ارتقای کارکنان خبره انجام می‌شود.

**انگیزش استراتژیک:** می‌توان از مواردی مثل «به‌کارگیری یک سیستم پاداش مطلوب»، «ایجاد یک سیستم جایابی و چرخشی درون سازمانی» و «ارتقای دانش و مهارت‌ها به‌طور متناوب برای تجهیز ساختن افراد با جدیدترین دانش‌ها در عصر اطلاعات» به‌عنوان چند مورد از پویاترین سیستم‌های انگیزشی نام برد.

**مدیریت و توسعه دانش استراتژیک:** امروزه تحولات ملی و جهانی، نیازمند کسب دانش و مهارت‌هایی است که برای توسعه مدیریت منابع انسانی

استراتژیک به‌کار گرفته می‌شود. یک حوزه کلیدی توسعه دانش، یادگیری سازمانی است، که باید از راس هرم شروع شده و در سراسر سازمان توسعه یابد. **تحول و نوآوری فرهنگی:** اختلالات فرهنگی یکی از مشکل‌ترین موانع یادگیری و تغییر و تحول در سازمان است لذا باید فرهنگ یادگیری، تغییر و سازگاری، در سازمان جا بیفتد. مهم‌ترین کار در تغییر فرهنگ سازمانی در یک جامعه، تحصیل اخلاقیات (آموزش مهارت‌های رفتاری و روابط انسانی) است و مهم‌ترین نقش در این فرایند به عهده رهبر منابع انسانی استراتژیک است.

**مدیریت کیفیت فراگیر:** به معنی تعهد به عملکرد کیفی، از اولین قدم و نظارت بر آن در تمامی مسیر و در سراسر فرایند تا به انتها و ادامه فرایند به طور مجدد و یک ابزار اصلی ظرفیت‌سازی استراتژیک است.

**پرداخت مابه‌ازای عملکرد شایسته:** اعطای پاداش به‌عملکرد شایسته باعث می‌شود شایستگی به‌عنوان یک انگیزاننده قوی برای پیشرفت افراد مستعد در سازمان عمل کند (جذب افراد شایسته و تبدیل آنان به افراد غیرمولد به خاطر بی‌توجهی به آنان یک حماقت مدیریتی است). با این سیستم بهترین استعدادها می‌مهاجر، جذب سازمان می‌شوند.

**مدیران اجرایی جهانی:** در جریان جهانی شدن، سازمان‌های دولتی در حال تعامل با سازمان‌های فراملیتی هستند. پس نیازمند کادری که جهانی بیندیشند، می‌باشند.

**شفافیت و مسئولیت‌پذیری:** اعتماد و اخلاقیات از عوامل کلیدی در ایجاد و ارتقای ظرفیت استراتژیک در سازمان به‌شمار می‌رود.

**مهاجرت و ترک جهانی نیروی کار:** شیوه و نوع شغل و کار در سطح جهان و نیز حجم و شکل سرمایه به سرعت در حال حرکت است، پس ما نیازمند یک استراتژی نوآورانه برای نگهداشت و بهره‌گیری از افراد مستعد در سازمان‌های داخلی و ملی هستیم.

انجام مشارکت و تعامل فیما بین مدیران و نیروی کار: یکی از مهم ترین استراتژی‌ها برای کاهش تعارض، ایجاد مشارکت (بر مبنای اعتماد و همکاری و منافع دوسویه) بین مدیران و نیروی کار است.

**اصلاحات و سازماندهی مجدد:** این دو مورد مرتبط به هم باید برای افزایش ظرفیت در مدیریت به دقت طراحی و در تمام حوزه‌های مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شوند.

اصلاحات، بهبود اداری و سازماندهی، ظرفیت نهادینه شده را مورد هدف قرار می دهد و فرایند و فرهنگ را در بر می گیرد و سازماندهی مجدد نیز تنظیمات و شکل گیری مجدد سازماندهی را مورد هدف قرار می دهد و ماهیتی ساختاری دارد.

مخالفان رهبری جهانی شدن

**الگوبرداری،** یک استراتژی نوآورانه است. الگوبرداری نیازمند استانداردهای عملکردی است و برای تحقق اهداف الگوبرداری و سنجش عملکرد اهمیت می یابد. برای ایجاد ظرفیت در مدیریت دولتی، به کارگیری بهتر این رویه ها، برای موفقیت در عملکرد، یک رویکرد کلیدی است.

**خدمات شهری استراتژیک و ظرفیت بنگاه های عمومی:** میزان مقتضی خدمات شهری چقدر می تواند باشد؟ چه سازمان‌ها و نهادهایی می توانند و باید با هم ترکیب شوند یا ساماندهی مجدد شوند، تا دوباره کاری یا موازی کاری ها حذف شوند؟

**مدیریت بنگاه‌های دولتی استراتژیک:** با وجودی که برخی کارها فقط از عهده دولت برمی آید، اما ناکارآمدی و فقدان شفافیت، مشروعیت‌اش را پایین آورده و زمینه را برای خصوصی سازی فراهم می کند. مدیریت شایسته بنگاه های دولتی، نیاز فردایی است که خصوصی سازی بی مطالعه، شکست خواهد خورد.

نتیجه گیری:

برای جهانی شدن متخصصان، دانش استراتژی هم در سطح محل کار و هم در مراکز آموزشی نیاز است. پذیرش و درک وابستگی فرهنگی بسیاری از

اقدامات مدیریت منابع انسانی، بیش از وسایل آموزشی باید توسعه یابد و مقاومت اولیه در برابر آن کنار گذاشته شود. تشخیص بین الزامات قانونی فرهنگ و تلاش به منظور اجتناب از اتخاذ تصمیمات دشوار، آزمونی مهم است. این مهم به بیان تفاوت بین آنچه ضرورت انجام شدن دارد و چگونگی انجام آن می‌پردازد. همچنین ضرورت آموزش گروه تازه‌ای از متخصصان منابع انسانی با نگرش جهانی وجود دارد. مدیران منابع انسانی با تجربه و آشنا با یک فرهنگ و آنهایی که در امور بین‌المللی با ما یک ملیت آشنا هستند در این بین بیشتر محدود شده‌اند. این چنین وضعیتی باید تغییر یابد. با وجود این اگر کارکنان در موقعیت کنونی، فاقد مهارت‌ها و تجارب بین‌المللی باشند، راه حل‌های ساختاری نظیر استقرار منطقه‌ای منابع انسانی یا افزودن مسئولیت‌های جهانی به وظایف منابع انسانی، مناسب نیست. با توجه به دنیای متلاطم امروزی که آنرا عصر تغییر نام نهاده‌اند، سازمان‌ها در معرض چالش‌های متعددی قرار دارند که یکی از مهم‌ترین آنها، چالش منابع انسانی است. به‌طور کلی این چالش‌ها ناشی از تغییر در چهار بُعد اساسی فناوری، ساختار، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی است. که هر یک از این تغییرات، چالش‌های نوینی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کنند. بنابراین، آموختن و تربیت نسل جدیدی از متخصصان منابع انسانی در سطح بین‌المللی، یکی از اصلی‌ترین چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی کنونی است. به علاوه، لازم است تمام سطوح دولتی از تغییرات موردنیاز در سیستم‌های آموزشی و همکاری جهت ارائه مبالغ ضروری برای این تغییرات آگاه باشند. نوآوری در مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان ابزار کلیدی برای ظرفیت‌سازی و ارتقای آن در عصر جهانی‌سازی است یعنی آنچه که برای توسعه مدیریت دولتی مطلوب و ضروری است، نیازی جدی برای نوآوری در مدیریت منابع انسانی است که به‌عنوان ظرفیت‌سازی برای مواجهه با چالش‌های جهانی شدن عمل می‌کند. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی در عرصه جهانی شدن به موارد زیر توجه کنند:

- شناسایی واقعیت‌های بیرونی کسب و کار و مطابقت دادن فعالیت‌های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود؛
- تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی؛
- افزایش سهم مشتری از راه پیوند دادن منافع مشتریان با منافع کارکنان؛
- کمک به مدیران صف برای پیشبرد استراتژی از راه ارتقای قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی؛
- تشریح و طراحی مدل ارزش آفرینی کارکنان و حصول اطمینان از برخورداری کارکنان از توانایی‌های لازم برای انجام کارهای خود؛
- به‌کارگیری کارکنان حرفه‌ای و دانش‌مدار به‌صورت پاره وقت و تمام‌وقت؛
- استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده؛
- مدیریت فرایندها و فعالیت‌های اطلاعاتی، به روشی که ارزش افزوده ایجاد کند؛
- داشتن فرایند روشن و نیز برنامه‌ریزی استراتژیک برای همسوسازی سرمایه‌گذاری‌های منابع انسانی با هدف‌های بهبود کسب و کار،
- همسوسازی سازمان خود با استراتژی کسب و کار؛
- داشتن کارکنانی که نقش‌هایی روشن و مناسب ایفا می‌کنند؛
- ایجاد توانایی در کارکنان، برای نمایان‌ساختن شایستگی‌ها و خلاقیت‌های ذاتی‌شان؛
- سرمایه‌گذاری روی متولیان منابع انسانی، از راه آموزش و توسعه تجربه‌ها؛
- توسعه مهارت‌های کامپیوتری و استفاده بهینه از امکانات شبکه.

فهرست منابع:

- 1- طالبی، فضل ا. . . (1374) طراحی و تبیین نظام نگهداری مدیران در وزارت جهاد کشاورزی، پایان نامه فوق لیسانس، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- 2- دسلر، گری، (1371) مبانی مدیریت، ترجمه داوودمدنی، تهران: انتشارات پیشبرد.
- 3- سید جوادین، سید رضا، (1373) برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- 4- طوسی، محمد علی، (1372) اصول ارتقاء بهره وری در واحدهای صنعتی، ماهنامه تدبیر، شماره 37.
- 5- جزنی، نسرین، (1375) مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات نی.
- 6- صابری، علی، (1379) نظام مدیریت منابع انسانی، نشریه مدیریت و توسعه.
- 7- شیمون ال، دولان و رندال اس. شولر، (1377) مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه دکتر محمد علی طوسی و دکتر محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 8- دهشیری، اصغر، (1379) مدیریت جامع، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- 9- دراگر، پیتر، (1379) چالشهای مدیریت در سده 21، محمود طلوعی (مترجم)، تهران: انتشارات رسا.
- 10- دراگر، پیتر، (1373) مدیریت آینده: دهه 1990 و پس از آن، عبد الرضا رضایی نژاد (مترجم)، تهران: انتشارات رسا.
- 11- فقهی فرهنگند، ناصر، (1385) مدیریت تحقیقات و توسعه نوین و استراتژیک سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره 62.

12- لطیفی، فریبا، (1386) شاخص‌های سلامت سازمان در قرن 21، ماهنامه تدبیر، شماره 100.

13- لطیفی، فریبا، (1386) حسابداری نیروی انسانی، مجله حسابداری، شماره 30.

14- قادری، حاتم، (1380) اندیشه‌های سیاسی در قرن بیستم، تهران: انتشارات سمت.

15- بزرگی، وحید، (1386) پسانوگرایی در روابط بین الملل، اطلاعات سیاسی-اقتصادی، سال دوازدهم.

16- سیف‌زاده، حسین، (1374) نظریه پردازی در روابط بین الملل، تهران: انتشارات سمت.

17- حسینی، فرنود، (1386) فناوری ارتباطات و اطلاعات نیاز امروز مدیران فردا، نشر فناوری اطلاعات.

18- دعائی، حبیب اله، عالی، مرضیه، (1384) سازمان‌ها در بستر جهانی شدن، نشر بیان هدایت نور.

19- مومنی، هوشنگ، (1384) اندیشمندان مدیریت، انتشارات سپهر ستاره.

20- امیراحمدی، هوشنگ، (1377) ابزارهای توسعه صنعتی، ترجمه علیرضا طیب، تهران: نشر شیرازه.

21-Michael Armstrong .A Hand book Of Personel Management Practice (kogan Page ltd London 1994).

22-W. Warner Burke .” The New Agenda For Organization Development “ Organizational Dynamics Aqurterlg Review .Summe .

23-Michael Armstrong .A Hand book Of Personel Management Practice (kogan Page ltd London 1994).

24-W. Warner Burke , " The New Agenda For Organization Development " Organizational Dynamics Aqurterlg Review .Summer 1997 articles. ir.

25-. Dany .F. .Mallon .M. .Arthur .M. B. (2003) , "The odyssey of career and the opportunity for international comparison" .International Journal of Human Resource Management .Vol. 14.

26-De Cieri .H. .Dowling .P. J. (1999) , "Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments" .Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century.

27-Engle .A. D. .Mendenhall .M. E. .Powers .R. L. .Stedham .Y. (2001) , "Conceptualizing the global competency cube: a transitional model of human resources" Journal of European Industrial Training .Vol. 25 .

28-Fisher .C. D. (1989) , "Current and recurrent challenges in HRM" , Journal of Management .Vol. 15.

29-Garavan .T. .Morley .M. .Gunnigle .P. .Collins .E. (2001) , "Human capital accumulation: the role of human resource development" Journal of European Industrial Training .Vol. 25 .