

# صيانة الموارد البشرية العربية ومخاطر التفوق المعلوماتي التقني الغربي

د. احمد عبد الرزاق \*<sup>٨</sup>

## ١- مقدمة :

تعرض الموارد البشرية العربية ومنذ انفتاح العرب على الغرب ابان الحملة الفرنسية على مصر عام ١٧٩٨ م الى الوان متعددة من اساليب القهر والتشريد ، نظرا لما عرف عن المورد البشري العربي من حبه لوطنه والتفاني من اجل حمايته وتوفير الامن والامان والعيش الرغيد لابناء مجتمعه الذي تربطه بهم معان وقيم صميمية . فالانسان العربي عرف بالشهامه والرجولة وحب الايثار والتضحية ونكران الذات في المواقف الصعبة التي تتطلب ذلك . وكانت المبادئ الاسلامية السمحاء قد اضفت عليه فيضا من القواعد والضوابط التي قومت من سلوكه وشذبه من عوامل التخلف . فكانت نتيجة ذلك ان دانت له الدنيا بأسرها وتمكن من بناء حضارته التي لاتضاهيها حضارة على مر الدهور والازمان . ولقد فتحت هذه الحضارة ابوابها لكل من اراد ان يعتنق مبادئها وينهل من معينها .

ان احداث سلاح تستخدمه الدول الاستعمارية اليوم لابعاد المورد البشري العربي عن رسالته السامية اتجاه امته وتهميش دوره بالبناء والتقدم ، هو الثورة المعلوماتية وتقنياتها المختلفة فلقد تمكنت تلك الدول من احتكار المعلومة ووسائل الاعلام لتصدير مخططاتها الرامية الى توحيد اقتصادات العالم (العولمة) ومنها الاقتصاد العربي وجعلها تحت ادارتها وسيطرتها لخدمة مصالحها التوسعية . ولما كانت الاقتصادات الوطنية هي المصدر الاساس في تشكيل منافذ العمل لمواردها البشرية وهي الاساس الذي يوفر القاعدة المادية لنهضة مجتمعاتها وشعوبها ، ولذلك وطبقا لابعاد العولمة ، سيكون التحكم في تشغيل الموارد البشرية العربية خاضعا لقرارات الدول الغربية ، وفي ذلك ، جملة من المخاطر تهدف بمجموعها الى تهديد الواقع والمستقبل العربي على كافة المستويات .

وبناء على ذلك ، فهذا البحث بمثابة دعوة لاقطارنا العربية ومنظماتها العامة لان تأخذ دورها المطلوب باتجاه صيانة ورعاية وتطوير مواردنا البشرية التي هي سر نهضتها وتقدمها من الاخطار الناجمة عن التفوق المعلوماتي الغربي الموجه ، والعمل على بناء ادارة الموارد البشرية التي ترتقي الى مستوى التحدي والمنافسة المطلوبة . ومن جانب اخر ، يقترح البحث عددا من السبل لمواجهة هذا التحدي ، ويضع الخطوط العريضة لنموذج برنامج صيانة للموارد البشرية يمكن تبنيه من قبل منظماتنا العربية مع ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار الامكانيات والظروف البيئية المحيطة بها عند استخدام هذا النموذج .

<sup>٨</sup> استاذ مساعد / رئيس قسم ادارة العامة / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

توزعت مكونات هذا البحث على اربعة اجزاء رئيسية . فالجزء الاول خصص لعرض منهجية البحث ، والجزء الثاني خصص لشرح مفهوم ومداخل صيانة الموارد البشرية وتوضيح دور مدخل نظم المعلومات فيه . والجزء الثالث اهتم بتوضيح الاثار السلبية للتفوق المعلوماتي الغربي على الموارد البشرية العربية . اما الجزء الاخير فقد كان عبارة عن مجموعة من السبل العامة والخاصة المقترحة لمواجهة التحدي المعلوماتي الغربي .

## ٢- منهجية البحث

### ١-٢ مشكلة البحث

تتعرض الموارد البشرية العربية منذ زمن طويل الى اشكال مختلفة من اساليب القهر والحرمان وعدم الاستقرار بهدف ابعادها عن دورها الوطني ورسالتها الاخلاقية السامية تجاه شعوبها ومجتمعاتها في المجالات التنموية المختلفة .

وامرا كهذا لايفتأ ان يكون من ورائه الدول الاستعمارية التي تخطط للسيطرة على اموال ومقدرات الامم والشعوب النامية بشكل عام واقطار الوطن العربي بشكل خاص منذ ازمان طويلة . وفي تقديرنا ، يقف عامل انفتاح العرب على الغرب بدون قيود في مقدمة العوامل التي ساعدت وتساعد الدول الاستعمارية على بلوغ اهدافها . هذا واذا كانت عمليات غزو الشعوب بالقوة العسكرية قد فشلت الى حد ما في تحقيق مآربها امام صمود الحكومات الوطنية العربية وشعوبها ، فان الدول الاستعمارية تجرب اسلوبا اخر لاينقل خطورة عن سابقه ، بل قد تكون له ابعاد اقتصادية وبشرية اكبر منه . فالاسلوب الجديد لايعلم عن اهدافه المباشرة وبامكانه الدخول ومباشرة اعماله من حيث ندرى او لاندري ، ذلك هو الاسلوب المعلوماتي وتقنياته المختلفة التي تمتلك ناصيته اليوم الولايات المتحدة الامريكية وبعض من الدول المتقدمة . وبفضل تفوقها في هذا المجال فقد تمكنت تلك الدول (الرأسمالية) من استخدامه وسيلة لنقل افكارها واساليب سيطرتها تحت شعار ما يسمى بالعمولة الى الاقطار النامية ومنها اقطار الوطن العربي لتهميش دور العمالة العربية في مجتمعاتها.

### ٢-٢ هدف البحث

يهدف هذا البحث الى ابراز الجانب السلبي لانظمة المعلومات وتقنياتها الذي تمارسه الدول الغربية تجاه الموارد البشرية العربية من خلال استخدامها لشتى وسائل التغريب والتفتيت والتخريب في المجالات الاجتماعية والايولوجية والاقتصادية المختلفة . وهذا بدوره يتطلب من الدول العربية كل على انفراد او مجتمعه اتخاذ الاجراءات التكتيكية السريعة واللازمة لمواجهة تلك المخططات وحماية مواردها البشرية من تلك المخاطر . اذ ان في مواردها البشرية سر نهضتها وتقدمها في المجالات جميعها وبها تصون كرامتها وتحفظ سيادتها الوطنية .

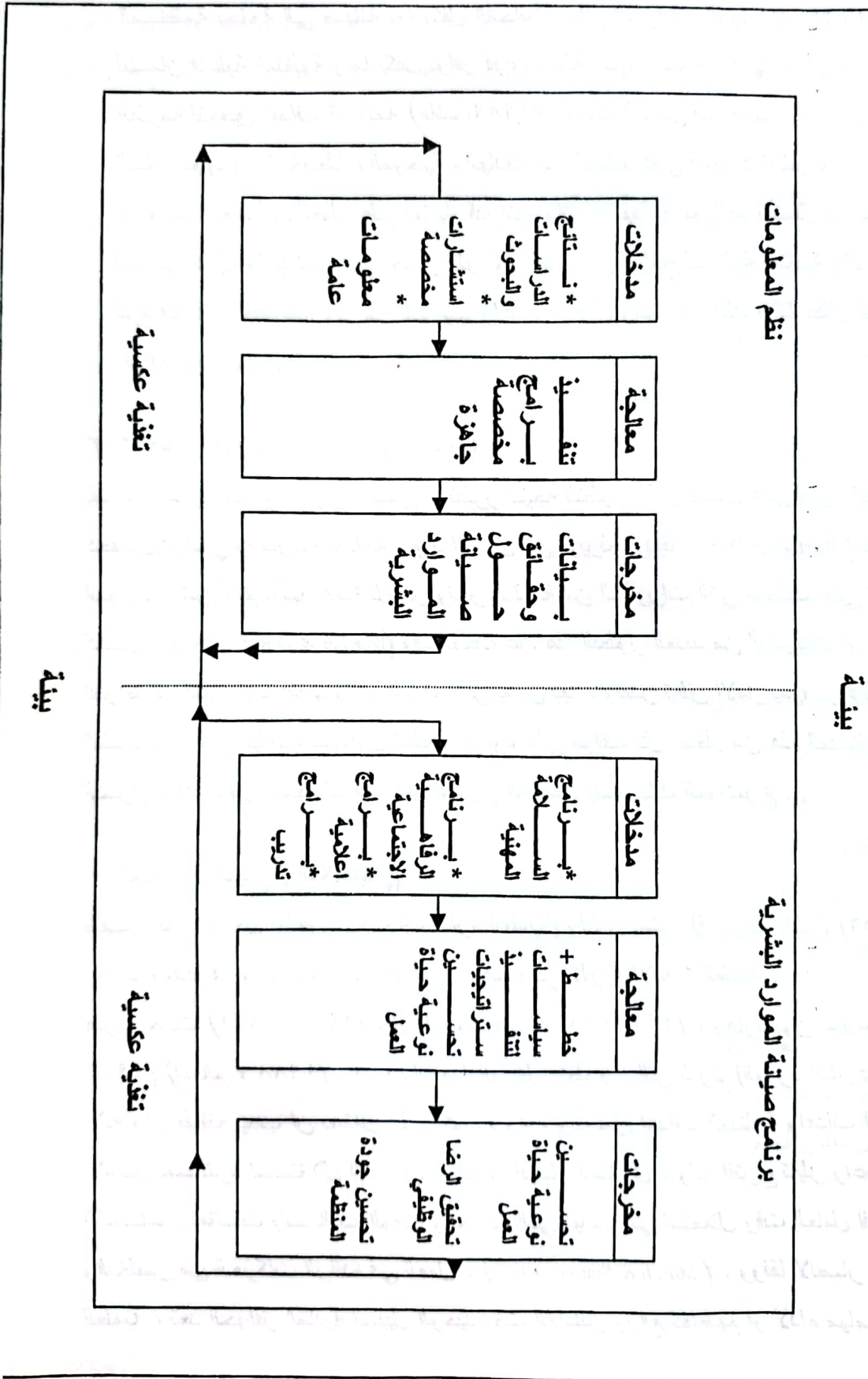
تبرز أهمية البحث في كونه يتعرض الى موضوع غاية في الأهمية ، وهو كما يقال قنبلة القرن الحادي والعشرين ، فانظمة المعلومات وتقنياتها موضوع بحثنا هذا تعد واحدا من ابرز واهم موضوعات الساعة . وتكمن أهمية هذا الموضوع في كونه سلاحا ذو حدين . فهو من جهة يمكن ان يوظف لصالح تنمية وتطور الموارد البشرية في أي بلد كان اذا ما تم استغلاله واستخدامه على الوجه الصحيح ، وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق قفزات في النمو والتطور في شتى الميادين ، وعلى هذا اصبحت نظم المعلومات وتقنياتها معيارا لتصنيف وترتيب الامم والشعوب ضمن سلم التطور والتقدم اعتمادا على مقدار ما تمتلكه من تلك الاساليب والتقنيات.

وهو من جهة اخرى ، يمكن ان يستخدم كوسيلة لنقل ما تريد الدول صاحبة الشأن فيه ان تنقله الى دول واقطار اخرى بقصد تخريبي ، وهذا ما تفعله اليوم الولايات المتحدة الامريكية ومؤسساتها العالمية التي تتبنى نقل عولمتها عبر وسائلها الاعلامية التقنية الى اقطارنا العربية للنيل من تنمية مواردها البشرية وتهميش دورها في التنمية الوطنية والقومية .

## ٤-٢ فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضية رئيسية هي الاتي :

كلما تقلص دور الدولة في ادارة اقتصادها الوطني كلما قلت فرص العمل وارتفعت مستويات البطالة، والهجرة ،وبسبب الفساد الاداري ، وهذا بدوره يؤدي الى انخفاض فاعلية منظماتها وتدني مستويات تنمية وصيانة مواردها البشرية .



### ٣- صيانة الموارد البشرية .. مدخل تمهيدي

#### ١-٣ التعريف بصيانة الموارد البشرية

ان الموارد البشرية هي اصل من الاصول الهامة للمنظمة ، وهذا الاصل شأنه شأن باقي اصول المنظمة بحاجة الى صيانة بما يكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية لضمان فاعلية المنظمة وبما يكفل توافر قوى عاملة لديها المقدره ولديها الرغبة في اداء الاعمال اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة (هاشم، ١٩٨٩) . وبهذا المعنى فان صيانة الموارد البشرية تعني تلك الجهود المخططة والموجهة والهادفة الى الحفاظ على الموارد البشرية من التعرض الى حوادث العمل والعمل على تعزيز قدراتهم واتجاهاتهم ومعنوياتهم وصقل مواهبهم من خلال تأمين كل ما يفضي الى تحسين ظروف العمل من برامج للسلامة المهنية والصحية وبرامج للرفاهية الاجتماعية وبرامج للتدريب واعادة التأهيل وما شابه ذلك وبما يكفل للمنظمة تحقيق اهدافها وتحسين فاعليتها .

#### ٢-٣ تطور مفهوم صيانة الموارد البشرية

لقد نشأ مفهوم صيانة الموارد البشرية وتطور نتيجة للتطور الذي حصل على ادارة الموارد البشرية كحقل دراسي وممارسة ميدانية . وقد اكد كل من (ويرنر وديفيز Werther & Davis) بأن حقل ادارة الموارد البشرية لم يظهر فجأة بل مر وتأثر بسلسلة من التطورات التي حصلت على الفكر الاداري ككل . (Werther & Davis , 1982) وقد انبثقت عن هذا التطور العديد من النظريات او المداخل ولكل افتراضاته التي يقوم عليها ولكل فلسفته التي يؤمن بها . ويقدر تعلق الامر بموضوع صيانة الموارد البشرية ، فأن الباحث سيحاول تسليط الضوء على موقف كل مدخل من هذه المداخل ازاء المورد البشري وهذا بدوره سيكشف لنا مدى التطور الحاصل بشأن ذلك الموضوع .

#### ١- المدخل التقليدي ( الكلاسيكي)

ظهر هذا المدخل بظهور (حركة الادارة العلمية) والذي يعتبر (فردريك تايلر) (١٨٥٦-١٩١٥) رائدها ومفكرها ، ومن بين الرواد الذي ساهموا في نظرية الادارة العلمية : هنري جانت (١٨٦١-١٩١٩) ، فرانك جلبرت (١٨٦٨-١٩٢٤) ، وهارنكوتون اميرسون (١٨٥٣-١٩٣١) (السالم ، ١٩٨٨) . ان رواد هذا المدخل ينظرون الى الفرد (المورد البشري) نظرتهم الى الالة وان طاقته يجب ان تستغل على اكمل وجه ، ولتحقيق اهداف المنظمة واهداف المالكين ، فان الامر يستلزم استغلال المورد البشري افضل استغلال ، ولذا اقترح تايلر واعوانه جملة من الاساليب تمثلت باساليب الوقت والحركة التي تهدف الى استغلال وقت العامل افضل استغلال والتخلص من الحركات الزائدة في العمل ، ( March & Simon , 1958 ) . ووفقا لانصار حركة الادارة العلمية ، تعد الحوافز المادية السبيل الوحيد لحث العاملين ورفع كفاءتهم او لاداء مهامهم .

وتشارك حركة الادارة العلمية نظرية التقسيم الاداري التي نادى بها كل من كوثر جبولك وليندال اروييك وموني ورايلي ، وهنري فايول حيث يعد الاخير ابرز رواد هذه النظرية ، اذ انها ركزت على العمليات الداخلية والاهتمام بمظاهر الاداء المادي ( السالم ، ١٩٨٨ ) .  
وهكذا فان هذا المدخل لايهتم بظروف العاملين ومشاكلهم ومشاعرهم ويتجاوز صفاتهم البشرية من اجل خدمة مصالح الادارة والمالكين ، وهذا يعني غياب مفهوم صيانة الموارد البشرية في ظل هذه المفاهيم .

#### ب-مدخل العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية .

وخلال الثلاثينات والاربعينات من القرن العشرين وبفضل دراسات الهوثورن التي قادها (التون مايو ) و (رموثر لسبرجر) ، فقد تحول اهتمام الادارة من النظرة المادية التي كانت تنظر بها الى الفرد الى النظرة الانسانية ، بعد ان اظهرت هذه الدراسة ان انتاجية الفرد تتأثر بفعل عوامل اجتماعية وسايكولوجية وليس فقط بفعل العوامل المادية المرتبطة بتصميم العمل والمكافآت وغيرها ، وان مشاعر وعواطف واحاسيس العاملين تتأثر بفعل ظروف معينة مثل علاقات المجموعة ، ونماذج القيادة ومساندة الادارة وغيرها من المتغيرات ابرزت الدراسات ذات العلاقة بهذا المدخل ضرورة الاهتمام بمعاملة العاملين كبشر لزيادة رضاهم وللمعاونة في تحقيق اهداف المنظمة .  
وقد ساهمت دراسة الهوثورن في التطبيق الواسع لمدخل العلوم السلوكية في المنظمات والتي شملت برامج تدريب المشرفين وتقوية خطوط الاتصال بين العاملين والادارة وبرامج النصح والمشورة التي تشجع على مناقشة مشاكل العمل ومشاكلهم الشخصية مع مستشارين متخصصين (هاشم ، ١٩٨٩) .

وهكذا فقد بدأ موضوع صيانة الموارد البشرية في اصل هذا المدخل يلاقي اهتماما ملموسا وقد دعمت هذا الموقف العديد من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية .  
ومع ان هذا المدخل كان قد ساهم بشكل كبير في لفت الانتظار الى اهمية العنصر البشري وضرورة التعامل معه كإنسان وليس كآلة ، الا انه اغفل جوانب مهمة اخرى ، منها عدم ادراك الفوارق الفردية بين العاملين ، اذ ان لكل فرد قيم وحاجات قد تختلف عن قيم وحاجات الاخرين ، وان ما يحفز احدهم قد لا يحفز الاخرين . ( هاشم ، ١٩٨٩ ) .  
كذلك اكد هذا المدخل على الجوانب السلوكية والتنظيمات غير الرسمية وقلل من اهمية التنظيم الرسمي الذي يعتبر العمود الفقري للمنظمة .

## ج- مدخل الموارد البشرية

وخلال السبعينات والثمانينات من القرن العشرين شاع استخدام مدخل الموارد البشرية الذي ينادي بزيادة فاعلية المنظمة واشباع حاجات العاملين في ذات الوقت ، باعتبار ان حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها . ان القوى العاملة اليوم تسعى للحصول على مكان مناسب واجر عادل وامن صحي ، والى جانب ذلك فهي تطالب بزيادة اهتمام الادارة بمشكلاتها ذات العلاقة بالعمل وبحاجاتها ، ويعمل عملا يحقق درجة اكبر من الرضا وتحقيق الذات، وهذا يتطلب من الادارة الاهتمام بصياغة برامج وسياسات معينة وممارسة تطبيقات فعالة تحقق اشباع كل من الحاجات الاقتصادية والعاطفية للعاملين مع تحقيق اقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين وتوفير بيئة مناسبة تتيح لافراد القوة العاملة النمو والتطور والاستخدام الامثل لقدراتهم ومهاراتهم .

وهكذا فان مدخل الموارد البشرية يهدف بشكل اوسع الى تحسين ما يسمى اصطلاحا بـ نوعية حياة العمل للعاملين ( Quality of work life ) ومختصره (QWL) (هاشم ، ١٩٨٩) . وقبل التعرض الى هذا المصطلح لابد لنا من التعرف على اهم العوامل التي ساعدت على نمو وتطور مفهوم صيانة الموارد البشرية .

### ٤- العوامل التي ساعدت على نمو وتطور مفهوم صيانة الموارد البشرية .

توصل المختصون الى جملة من العوامل ساعدت على ظهور وتطور مفهوم صيانة الموارد البشرية منها :

١- ان المورد البشري كبناء مادي هو المصدر الاساس للانتاج ، وهو العامل الرئيس لزيادة الانتاجية ، وان عدم صيانتته من خلال العمل بنظام موضوعي للاجازات والاستراحة سيعرض ذلك المورد الى الهلاك والاندثار كما تهلك وتندثر الماكنة ، ويترتب على هلاكه الكثير من المشاكل التي ستعكس بشكل سلبي على حجم ونوعية الانتاج والانتاجية .

٢- من جهة اخرى تعتبر الطاقة البشرية كلفة لاتقل اهمية عن الكلف الاخرى ولقد اثبتت التجارب والبحوث والدراسات المهمة بهذا الجانب ان هذه الكلفة تزداد في حالة عدم الاهتمام بهذه الطاقة او تعرضها الى المخاطر ، وتتمثل هذه الزيادة بمبالغ التعويضات التي تدفع للعاملين عند تعرضهم الى مخاطر او حوادث في اثناء قيامهم بالعمل .

٣- اثبتت العلوم السلوكية والانسانية على ان الانسان كل معقد وملئ بالمشاعر والاحاسيس والطموحات والتطلعات وهو يتأثر سلبا وايجابا بما يحيط به من ظروف مادية ومعنوية وان محاولة تجاهل تلك السمات والخصائص سيؤدي الى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي ظهور

حالة عدم الولاء المنظمي الامر الذي يترتب عليه جملة مشاكل تبدأ به وتنتهي بالمنظمة الذي هو عمادها .

٤- اثبتت الدراسات والبحوث المتخصصة بأن المعرفة والخبرة لدى العاملين تتقدم كما يتقدم الاصل بفضل التطورات التقنية ولذلك يصبح تجديدها وتحديثها بالمستوى الذي يقابل حجم المخاطر التي تترتب على تجاهل تلك التطورات امرا حتميا وبعبارة اخرى فان المنظمة المتقدمة قد لا تقوى على مقاومة التغير وبالتالي تصبح ضعيفة ازاء المنظمات المنافسة وان برامج التدريب واعادة التأهيل تعد من الوسائل الموضوعية لتحديث وتجديد المعارف والخبرة لدى العاملين وحضهم على الاداء الجيد .

#### ٥- مفهوم نوعية حياة العمل

ان مدى نجاح المنظمة في صيانة مواردها البشرية مرهون بمدى قدرتها على تحسين نوعية حياة العمل (QWL) . ويعرف مفهوم نوعية حياة العمل بأنه تلك الطرائق او الاساليب التي تستخدم من اجل اعادة تقييم الوظائف بمشاركة العاملين الذين تهمهم تلك الوظائف (Werther & Davis, 1982) وان نوعية حياة العمل تتأثر بعدة عوامل هي : الاشراف ، ظروف العمل ، طريقة الدفع ، حجم المنافع ، وتصميم الوظائف . وان طبيعة العمل هو العامل الاكثر اهمية بالنسبة للعامل . (Werther & Davis, 1982) .

والهدف من تحسين نوعية حياة العمل هو المساهمة في تحسين فاعلية المنظمة (هاشم ، ١٩٨٩) وتحسين نوعية حياة العمل يعد من اهم الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها المنظمة ، وبالمقابل فان تحسين فاعلية المنظمة يهدف الى تحسين نوعية حياة العمل يعد من اهم الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها المنظمة ، وبالمقابل فان تحسين فاعلية المنظمة يهدف الى تحسين نوعية حياة العمل (Neugrate, 1985) وهكذا تبدو العلاقة الجدلية واضحة بين نوعية حياة العمل والفاعلية التنظيمية .

وتأسيسا على ما تقدم فان المنظمة التي تريد زيادة فاعليتها عليها الاهتمام الجدي بتحسين ظروف العمل او المناخ التنظيمي للعاملين ، وبعبارة ادق عليها توفير نوعية حياة جيدة للعاملين .

#### ٥-٢ اساليب تحسين نوعية حياة العمل .

توصل الباحثون والمختصون في ادارة الموارد البشرية الى العديد من الوسائل والاساليب التي من شأنها تحسين نوعية حياة العمل وبالتالي تحسين فاعلية المنظمة .

فقد اكد نيو جراتن (Neugraten) بان تحسين نوعية حياة العمل هي واحدة من ثلاث استراتيجيات تؤدي الى زيادة فاعلية المنظمة . وهي تعني عدة اشياء الى عدد من الافراد ، وان اهدافها الاساسية



هي جعل العمل حافزا وتحديا للعاملين وذلك من اجل زيادة اهتمامهم او تنمية طموحاتهم . ويحدد نيوجراتن اسلوبين تكتيكيين لتحسين نوعية حياة العمل وهما :

الاول : تحسين ظروف العمل الفيزيائية : ويتمثل هذا الاسلوب باختبار الظروف الفيزيائية المحيطة بالعاملين للتحقق من انها توفر الحماية الصحية والامنية للعاملين بما فيها الضوء والحرارة ، الضوضاء ، وموقع المكائن والتجهيزات .

الثاني : تطبيق مبدأ التطوير التنظيمي يدعو من جهة اخرى الى الاستفادة من نتائج العلوم ، النظريات ، الممارسات السلوكية في تطوير الثقافات التنظيمية للمنظمات . (Neugraten , 1985).

اما بيچ ( Beach ) فقد حدد ثمانية شروط لضمان تحسين نوعية حياة العمل نقلا عن ولتن Wolton وهي :

- 1 . التعويض العادل والدقيق عن حوادث العمل .
- 2 . توفير شروط العمل الصحية والسلامة المهنية .
- 3 . العمل على تطوير طاقات الافراد ومهاراتهم .
- 4 . العمل على التنبؤ واستثمار الفرص المستقبلية بما يخدم التنمية والتطوير بشكل مستمر .
- 5 . العمل باتجاه تحقيق التفاعل الاجتماعي في المنظمة بين الادارة والعاملين .
- 6 . اضعاف طابع المؤسساتية في عملية التفاعل بما يخدم اهداف العاملين والمنظمة ومنح العاملين القدر الكافي من الحرية في الكلام والتعبير عن الاراء .
- 7 . ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة ومتطلبات العاملين .
- 8 . العمل على تهيئة الاجواء المناسبة لتنمية العلاقات الاجتماعية (غير الرسمية) بين الافراد العاملين ( Beach , 1985 ) .

وهكذا يتبين لنا بأن ولتن Wolton متفق مع نيوجراتن Neugraten في معظم شروط ومستلزمات تحسين نوعية حياة العمل . ويتفق مع هذا التوجه وهذه المستلزمات عدد آخر من المختصين : ( Davis & Werther , 1982 ; Jones & Jhonson , 1989 ; Jarrett , 1985 ; Hyde , 1985 ؛ وهيب وآخرون ، ١٩٨٧ ) .

بالاضافة الى ما تقدم فان هناك جملة اخرى من المقومات تقدمت بها مجموعة من الباحثين والمختصين تهدف هي الاخرى الى تحسين نوعية حياة العمل . نرى من المناسب ان ندرجها استكمالا للفائدة ومنها :

#### ١ . اسلوب الادارة بالمشاركة Participative Management

وتعني بأن يسمح للافراد بالمشاركة في عملية صنع القرارات التي تتعلق بوظائفهم وهذا الاسلوب من شأنه ان يحفز الافراد الى المزيد من بذل الجهود من اجل تحقيق اهداف المنظمة ؛ ويقلل من مقاومة التغيير لدى العاملين اذا ما اقدمت المنظمة على احداث تغييرات في سياساتها الادارية او التنظيمية ( Jones & Jhonson , 1989 ; Beach , 1985 ؛ هاشم وآخرون ، ١٩٨٩ ؛ وهيب وآخرون ، ١٩٨٧ ) .

٢. اسلوب تشكيل فرق عمل لتحقيق الانتاجية العالية (HPWT) High Productive Work Team وتسمى ايضا فرق عمل الادارة الذاتية او جماعة العمل المستقلة او جماعة العمل المتكاملة (Beach, 1985) بموجب هذا الاسلوب يشكل فريق تعداده من ١٠ الى ٢٠ عاملا يخططون نشاطاتهم ويراقبونها او ينسقونها وان هذه الجماعة يترأسها احد العاملين ويمنح هذا الفريق صلاحية انجاز اعماله وصلاحيه صنع القرارات الخاصة بعمله ، وهذا الاجراء بطبيعة الحال يشجع العاملين على التفاعل مع بعضهم الامر الذي سيؤدي الى رفع الروح المعنوية لهم ، وبالتالي الى تحسين فاعلية منظماتهم (Heneman & Dyer, 1989; Putti, 1985; هاشم ١٩٨٩) .

٣. اسلوب اعادة تصميم الوظيفة Redesign Job وهذا الاسلوب يعني اعادة تصميم الوظائف في المنظمة وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل منها بالشكل الذي يحقق عملية التوازن بين اهداف المنظمة واهداف العاملين .  
مما ينمي لدى الافراد حب الانتماء الى منظماتهم (Heneman & Dyer, 1989; Wrther & Davis, 1982) ؛ هاشم ، ١٩٨٩ ؛ وهيب وآخرون ، ١٩٨٧) .

٤. اسلوب القيادة الادارية والسلوك الاشرافي الفعال Effective Leadership and Supervisory Behavior تؤكد البحوث والدراسات الحديثة الى اهمية هذا الاسلوب ودوره في تحسين نوعية حياة العمل . فالقيادة الفاعلة والسلوك الاشرافي القويم ( ذلك الاسلوب الذي تتوافر فيه جميع مقومات السلوك الانساني) من شأنهما ان يضفيان على العاملين نوعا من الاطمئنان والامان والثقة بقياداتهم ويجعلهم اكثر استعدادا لتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم مما ينعكس بشكل ايجابي على مستويات فاعلية منظماتهم (Jhonson & O'Neill, 1989) ؛ هاشم ، ١٩٨٩ ؛ وهيب وآخرون ، ١٩٨٧) .

٥. اسلوب تطوير المهنة Carrer Development يؤكد هذا الاسلوب بأن تطوير المهنة في اية منظمة يعتبر شرطا اساسيا لتحسين نوعية حياة العمل . وان تطوير المهنة يعتمد على مجموعة من العوامل من بينها :  
تخطيط الموارد البشرية ، ارساء قواعد اتصال فعالة مع العاملين ، تقديم النصح والارشاد للعاملين ، التعاقد من اجل تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية داخل المنظمة وخارجها ، وتنميط بعض الوظائف الاساسية ( 1976; Werther & Davis, 1982; Flippo; زويلف ، ١٩٨٤) .

٦. جدولة العمل المرن Flexible Work Sch. يرى انصار هذا الاسلوب بأن العامل الرئيس لتحسين نوعية حياة العمل وكذلك لتحقيق زيادة كبيرة في الانتاجية هو تشجيع الباحثين والمدراء والممارسين على وضع او تصميم جداول عمل مرنة للعاملين تتناسب وطاقاتهم وامكاناتهم وظروفهم ، ومن جانب آخر فان هذه الجدولة تسمح للعامل بتقليص فترة عمله الاسبوعية او ضغطها من خلال زيادة ساعات العمل في ايام محددة

والتفرغ في ايام اخرى للعمل في ميدان آخر او لاكمال دراسته او التفرغ لانجاز عمل عائلي او اجتماعي ( Beach, 1985 ; Mcguire & Liro, 1985 ؛ هاشم ، ١٩٨٩ ) .

#### ٧. الضمان الوظيفي Job Security

يقضي هذا الاسلوب بضرورة تقديم الضمانات الكافية للعاملين مثل تقديم الاعانات او المكافآت عند احوالهم على التقاعد او العمل على منع اصدار الاحكام القسرية بحقهم في ظروف معينة مثل تسريحهم من العمل في اوقات الازمات الاقتصادية . ومن قبيل الضمانات ايضا تقديم المساعدات في اثناء تعرض العامل الى اصابات داخل او خارج العمل ، كل ذلك من شأنه ان يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويجعلهم اكثر التصاقا بمنظماتهم وبالتالي فان ذلك سيؤدي الى تحسين فاعلية المنظمة ( Werther & Davis , 1982 ؛ الكبيسي ، ١٩٨٨ ؛ طه ، ١٩٧٨ ، وهيب وآخرون ، ١٩٨٧ )

#### ٨. العدالة الادارية Administrative Gastric

يمنح هذا الاسلوب للعامل الحق في رفع شكواه وتظلماته الى محكمة او لجنة خاصة تخصص لهذا الغرض يطالب فيها بارجاع حقوقه ، وان بإمكانه ان يستأنف الحكم في حالة عدم حصوله على حقوقه او عند عدم البت في قضية . وقد استطاع العامل بفضل ظهور نقابات العمال ان يوصل صوته الى الجهات المعنية وان يحصل على حلول موضوعية لمشكلاته . ان العمل على وفق هذا الاسلوب يؤدي دون شك الى تحقيق رضا العاملين وهذا بدوره سينعكس بشكل ايجابي على فاعلية المنظمة .

#### ٩. الدوائر النوعية Quality Circles

وهذا الاسلوب يعد من الاساليب المهمة المستخدمة في المنظمات اليابانية وقد اثبت كفاءته في تحسين نوعية حياة العمل ومن ثم تحسين انتاجية العاملين . والدوائر النوعية عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يلتقون بشكل دوري لدراسة وتحليل المشاكل التي تؤثر على المنظمة او مجال معين من مجالات عمل المنظمة . ان هذه الدوائر تقع خارج حدود الهيكل التنظيمي ، وان دورها ينتهي بتقديم توصيات لحل المشاكل التي تعرض عليها ، هذا وان هيكل هذه الدوائر يختلف من منظمة الى اخرى ولكن جرت العادة على ان تضم هذه الدوائر القادة من العاملين الذين لديهم خبرة عالية في حل المشاكل . ويتراوح عدد افراد الدائرة من ٣-١٣ فرد والمعدل هو ٩ افراد ( Hyde , 1985 ; Jarrett , 1985 ; Heneman & Dyer , 1989 ) .

٦- بعض الدراسات التجريبية في مجال تحسين نوعية حياة العمل .  
نستعرض في هذه الفقرة بشكل مختصر وسريع اهم الدراسات التجريبية او الميدانية التي توفرت  
والمكرسة في مجال تحسين نوعية حياة العمل واهم النتائج التي توصلت اليها وهي كالآتي :  
١ . برامج مساعدة العاملين المتضررين (EAPs)

في دراسة قام بها كل من جونسن من جامعة ميرلاند ونايل من جامعة فلوريدا الامريكيتين على  
مجموعة من العاملين يعانون من مشكلة الادمان على تناول الكحول والعقاقير الطبية ، وقسم  
اخر يعاني من مشاكل عاطفية ، وقد وجدوا ان نسبة كبيرة من هؤلاء العاملين يعكسون مشاكلهم  
بشكل او اخر على مجريات اعمالهم مما يؤثر سلبيا على كفاءتهم وفعاليتهم الانتاجية .  
بينت الدراسة ايضا ان المشاكل العاطفية التي يعاني منها العاملون كثيرة منها - على سبيل  
المثال - المشاكل العائلية ، الصعوبات المالية ، وضغوط متنوعة . وقد وضحت الدراسة ان  
نسبة ٦٥% من معوقات العمل كانت بسبب تلك المشاكل . وان هناك علاقة مباشرة بين المشاكل  
الصحية للعاملين والكلف المترتبة على كل من : تدني مستويات الفاعلية ، الاجزاء التالفة ،  
التغيب ، عدم ملائمة بيئة العمل ، واقساط التأمين الصحي والتأمين على الحياة .  
ان الافتراض الاساس الذي يقوم عليه برنامج مساعدة العاملين (EAP) هو ان موقع العمل هو  
المكان المناسب لمعرفة المشاكل الصحية ، الادمان والمشاكل العاطفية . ومن جملة التوصيات  
التي دعت اليها هذه الدراسة هي ضرورة ربط برنامج EAP بأنظمة دعم القرارات الادارية من  
اجل تنفيذه على النحو المطلوب ( Jhonson & O'Neill , 1989 ) .

## ٢ . فرق تحسين العمل ( WITs )

فريق تحسين العمل عبارة عن مجموعة من العاملين من وحدة العمل نفسها يعملون بشكل مستقل  
او شبه مستقل وان اعضاء الفريق يلتقون بشكل منتظم ويناقشون سبل واجراءات تحسين عملهم.  
ومن خلال تلك اللقاءات يتم تحديد المشاكل المحيطة بالعمل ، وتحليلها ومن ثم اقتراح السبل  
اللازمة لحلها .

ان هذا الاسلوب اتبع في اليابان منذ عام ١٩٨٢ وقد حقق نتائج ايجابية باتجاه تحسين فاعلية  
المنظمات اليابانية . وقد حاول بوتّي ( Putti ) ان يدرس السلوك القيادي وخصائص الجماعة من  
خلال دراسة لمجموعة من فرق العمل . فقد قام بوتّي باختيار ٢٠ فريقا من فرق العمل  
للمشاركة في بحثه وقد وافق ١٨ فريقا منهم على المشاركة في البحث وقد بلغ عددهم ١٠٠  
عامل تقريبا . ومن ثم تم توزيع فعاليات ونشاطات اعضاء الفرق بين : البحث والتطوير ،  
التحليل المختبري ، التفتيش ، الرقابة ، العمل الوظيفي . وقد تبين من خلال البحث ان هناك  
علاقة قوية ومهمة بين مقاييس السلوك القيادي ومتغيرات الجماعة المتمثلة بالخصائص التالية :  
التماسك ، الولاء ، الانتاجية ، الاندفاع الى العمل ، والتكيف الوظيفي . (Putti , 1985).

### ٣. جداول العمل المرنة FWSs

يعد العمل بجدول العمل المرنة من الاساليب الحديثة التي اثبتت كفاءة عالية في تحقيق مستويات متميزة من الرضا الوظيفي وتحسين الفاعلية . وقد اثبتت العديد من الدراسات والبحوث تلك الحقيقة .

ومن بين تلك الدراسات والبحوث تلك التي قام بها مك كيور Mc Cuire وليرو Liro وتركزت الدراسة على مدينة نيويورك ، وقد اختيرت منها ثلاث وكالات كانت تطبق نظام جداول العمل القياسية Standards Flixed Schcdule ، اذ كانت فترة العمل اليومي في هذه الوكالات ثمان ساعات ، واستخدم فيها نظام العمل بالجدول المرنة ( FWS ) عام ١٩٧٨ من قبل حاكم ولاية نيويورك آنذاك جوفنر كري ( Govanor Carey ) .

وكان هدف الدراسة قياس الرضا الوظيفي للعاملين في الوكالات الثلاث جراء تطبيق جداول العمل المرنة . وقد تبين ان العاملين الذين يعملون وفق جداول العمل المرنة يتسمون برضا وظيفي عالي جدا اكبر من الرضا الوظيفي الذي يتحقق للعاملين الذين يعملون وفقا لجدول العمل القياسية ( McCuire & Liro , 1986 ) .

اضافة الى ما تقدم من اساليب ودراسات فان هناك العديد من الاساليب قدمتها جهات متنوعة كلها تهدف الى تحسين نوعية حياة العمل ، نذكر من تلك الجهات على سبيل المثال لا الحصر : منظمة ناسا NASA Org والمركز القومي للانتاجية ونوعية حياة العمل National Center for productivity an QWL ومكتب الادارة والميزانية US. Office of Mange . & Budget .

### ٧- نظم المعلومات واهميتها في صيانة الموارد البشرية

يعد نظم المعلومات واحدا من اهم المداخل التطويرية الحديثة في ادارة الموارد البشرية وهو في ذات الوقت يعد شرطا اساسيا لنجاح برامج صيانة الموارد البشرية لما يوفره للمسؤولين من قاعدة بيانات غنية بمكوناتها وهي تشكل المدخلات الاساسية لبرامج صيانة الموارد البشرية . لقد برز دور نظم المعلومات في تطوير اداء ادارة الموارد البشرية منذ الثمانينات من القرن العشرين . وقد ادى استخدامه الى زيادة انتاجية العاملين بعد ان حقق للعاملين مستويات ملموسة من التحفيز والرضا الوظيفي .

يقوم نظم معلومات الافراد بتزويد المسؤولين بالبيانات التي يحتاجونها عن العاملين من اجل القيام بعمليات التخطيط بمدياتها المختلفة لتنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها واتخاذ القرارات السليمة في معالجة مشاكلها . ( Schuster , 1985 ) .

وعن طبيعة ونوع المعلومات التي ينبغي ان تتضمنها المنظمة معلومات الافراد فيحدها ويرنر وديفر Werther & Divs بأنها عبارة عن اجابات عن الاسئلة التالية :

١. ماهي واجبات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف بالمنظمة ؟
  ٢. ماهي المهارات التي يتمتع بها كل عامل من العاملين في المنظمة ؟
  ٣. ماهي الحاجات المستقبلية من الموارد البشرية ؟
  ٤. ماهي الظروف البيئية التي تؤثر على اداء الموارد البشرية ؟
  ٥. ما هي طبيعة نظام التعويضات الحالي ؟
- والملاحظ ان المعلومات اعلاه تتصف بالعمومية ، وان المعلومات التي تبدو اكثر ملائمة لبرامج صيانة الموارد البشرية تكمن هي الاخرى بالاجابات على الاسئلة التالية :

١. ماهي طبيعة الظروف البيئية الحالية التي يعمل في ظلها العاملون ؟ هل تحتاج الى تغيير ؟ ما هي التغيرات التي ينبغي القيام بها ؟
  ٢. ماهي مستويات الرضا الوظيفي او مستوى القناعة لدى العاملين ؟ وما هي الوسائل اللازمة لرفع تلك المستويات ؟
  ٣. ماهي المشاكل المادية والاجتماعية والعائلية التي تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين ؟ وما هي سبل معالجتها .
  ٤. ماهي الحاجات والاهداف والطموحات التي يرغب الافراد تحقيقها مستقبلا ؟
  ٥. ماهي طبيعة العلاقات التي يرغب الفرد ان يقيمها مع المشرفين او الادارة بالشكل الذي يحقق او يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة ؟
- ان الاجابة على هذه الاسئلة لايمكن ان يكون محض ارتجال ، بل لابد من الاستعانة بالمصادر الصحية الرصينة التي تزود انظمة المعلومات بالمعلومات المطلوبة والمناسبة ومن بين تلك المصادر .

١. البحوث والدراسات المتخصصة النظرية منها والميدانية .
٢. الاستشارات والخبرات التي يقدمها الخبراء في هذا المجال .

#### ٨- التفوق المعلوماتي الغربي واثره على صيانة الموارد البشرية العربية

##### ٨-١ الاعلام الغربي والعولمة

ظلت الدول الغربية تتحين الفرص لاعادة سيطرتها وفرض هيمنتها على الدول العربية التي نالت استقلالها الوطني بفضل صمود حكوماتها الوطنية ونضال وتضحيات جماهيرها . ولما وجدت تلك الدول بان الغزو العسكري للاقطار والشعوب اصبح اسلوبا غير مجد بفضل امتلاك بعض الدول العربية الجيوش والترسانة العسكرية المتقدمة فضلا عما قد يلحق بها من خسائر مادية وبشرية ، راحت تفكر باسلوب آخر (سلمي) يتيح لها بسط سيطرتها على اقتصادات الشعوب العربية دون تضحية مادية او بشرية كذلك التي كانت تترتب على الغزو العسكري .

وبعد الدراسة والبحث وتقصي الحقائق وجدت تلك الدول في المعلومة الوسيلة التي توصلها الى مقدرات شعوب العالم النامي ومنها الدول العربية دون اية مقاومة ، فالمعلومة اللينة والسهلة والوعود المعسولة المنقولة عبر الوسائل المرئية والمسموعة والمبدلجة وفق الطريقة الغربية هي الاكثر قدرة على مخاطبة العواطف البشرية ، وهي بذلك تشق طريقها الى حيث تشاء دون اية مقاومة . والموارد التي تتأثر بالمعلومة هي بطبيعة الحال الموارد البشرية ، والموارد البشرية المقصودة بذلك التأثير هي الموارد البشرية الشابة والبناءة والمبدعة لانها هي المحرك الاساس للتنمية الوطنية . وان تهميش الطاقات البشرية العاملة وافراغها من محتواها بل وتهجيرها هو الهدف الاساس والمباشر للمخططات الغربية ، لان في ذلك ايقاف لكل سبل التطور والنمو في المجتمعات والشعوب المستهدفة مما يسهل على الدول الغربية فرض السيطرة عليها .

وعلى هذا الاساس وبناء على ذلك التصور انبثقت الثورة المعلوماتية التي مهدت لها الدول الغربية منذ منتصف القرن العشرين وقد تسارع تأثيرها منذ الربع الاخير من القرن ذاته بفضل التقنيات المتطورة التي اوجدتها تلك الدول وكان السبيل الوحيد لادراك غايتها في دول العالم الثالث هو ان تحتكر المعلومات وتقنياتها لكي تستخدمها وسيلة لتصدير افكارها وايدلوجيتها او ما يطلق عليه بـ ( العولمة ) .

لقد سخرت هذه الدول وعلى رأسها الولايات المتحدة الامريكية اعلامها للترويج للعولمة والتأثير على دول العالم الثالث ومنها اقطار الوطن العربي لقبولها ، فالعولمة هي ظاهرة رأسمالية تهدف الى استغلال ثروات الشعوب لخدمة مصالحها واهدافها التوسعية ، وتستعين تلك الدول بجهات عالمية لتحقيق مآربها مثل الشركات متعددة الجنسية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي .

والاعلام الغربي المتطور هو نتيجة حتمية وطبيعية لتطور انظمة المعلومات وهو وسيلتها في اصال رسالتها الى المجتمعات المطلوبة ، ولهذا فان الدول الغربية والولايات المتحدة الامريكية انفتحت الكثير من اجل السيطرة على وسائل الاعلام واحتكارها لتسخيرها بما يخدم اهدافها . " واليوم تمتلك طبقة الواحد بالمائة النفوذ والسيطرة على الاعلام . وعندما كتب بين باغديكيان Ben Bagdikian العميد الفخري بكلية الصحافة بجامعة كاليفورنيا الطبعة الاولى لكتابه ( احتكار الاعلام ) عام ١٩٨٣ كانت اغلبية ملكية الشركات ذات النفوذ الاعلامي محصورة في خمسين شركة ، وعندما حددت الطبعة الخامسة من كتابه آنف الذكر في العام ١٩٩٧ ، كان عدد الشركات التي تسيطر على وسائل الاعلام الامريكية قد تقلص الى عشر ، وحتى عندما كان عدد الشركات خمسون شركة حذر باغديكيان من خطورة الموقف قائلاً : ( عندما يسيطر خمسون رجلاً وامرأة هم رؤساء شركاتهم على اكثر من نصف المعلومات والافكار التي تصل الى ٢٢٠ مليون امريكي ، فان الوقت قد حان ليتدبر الامريكيون المصادر التي توفر لهم الصورة اليومية عن العالم وما يعتريه من احداث ) .

ومن خلال امتلاك الاموال والثروات وعن طريق الاعلام والسيطرة عليه فان ما يتراوح بين ٣٠-٥٠ مصرفا ، وما يتراوح بين ١٠-٥٠ شركة اعلامية يسيطرون على العالم (زلوم ، ٢٠٠٠) .  
ان النتائج المترتبة على السيطرة على وسائل الاعلام والمال ينجم عنها آثار وخيمة على شعوب العالم النامية . اذ يؤكد (زلوم) بأن الدول الغربية والولايات المتحدة الامريكية (المصدرة للعولمة) اذا ما ارادت ان تشن اعتداءا على دولة او منطقة ما فان بإمكانها اطلاق عنان قوى يصعب تصديقها تعادل قوتها قوة القنابل النيوترونية التي صممت خلال فترة الحرب الباردة ، والان يمكن توجيه هذه القنابل (القنابل المعلوماتية) نحو أي بلد لتتركه خرابا ودمارا من دون اطلاق رصاصة واحدة (زلوم ، ٢٠٠٠) .

وهكذا يتضح بأن مفهوم العولمة وحتى قبل ان يتشكل بهذا المعنى قد اخذ صورته الجنينية الاولى في بداية النصف الثاني من هذا القرن خلال الحرب الباردة في رحم الثورة الاعلامية الواسعة ، رغم ان العولمة تاريخيا قد ظهرت مع نشوء الامبراطوريات في العالم وتكرست واقعا في مرحلة الاستعمار والرأسمالية ، الا ان التوظيف الشمولي لالية التدفق الاعلامي والسيطرة على معطيات الحدث وقياس ردود الفعل حوله قد اسهمت في ظهور هذا المفهوم (علي ، ١٩٩٨) .

#### ٩- اثر العولمة على الموارد البشرية العربية

نجحت الدول الغربية الى حد كبير في تصدير عولمتها الى العديد من اقطار الوطن العربي بفضل تفوقها المعلوماتي والتقني وتحت نرائع وتبريرات مختلفة ، وقد نجم عن دخول العولمة الى الاقطار العربية :

١. اتساع نطاق الخصصة واستحواذها على عدد كبير من المشاريع العامة للدولة وقد انعكس ذلك سلبا على تنمية الموارد البشرية العربية وبالتالي على افاق ومجالات التنمية الاخرى ومن بين تلك النتائج ما يأتي :

أ- تسريح نسبة كبيرة من الموارد البشرية التي كانت تعمل في تلك المشاريع فانفعت نسبة البطالة العربية ، ويذكر البنك الدولي بأن نسبة البطالة في الجزائر والاردن تبلغ حوالي (٢٠%) ، بينما هي في مصر والمغرب حوالي (١٤%) (زحلان ، ١٩٩٨) .

ب- ان ارتفاع درجة المساهمة في التجارة الخارجية يقترن ايضا في العادة بتعريض الدولة لدرجة اكبر من التقلبات في الداخل ، وتكرار اكبر للصدمات الاقتصادية والارجح ان يقع عبء هذه التقلبات والصدمات على شريحة من الشرائح الاخرى الفقراء من الموارد البشرية اكثر من ان يقع على غيرها (امين ، ١٩٩٩) .

ج- كما يمكن ان تفسر عملية بيع المشروعات العامة للقطاع الخاص او ما يسمى بالخصصة بمعدل متسارع وتخلي الدولة عن كثير من مسؤوليتها على انها نتيجتان ضروريتان لتضخيم حجم الديون الخارجية وعبء خدمة الديون . هذا وان تضخم حجم الديون قد انعكس سلبا على



مستوى معيشة السكان الذي تعد الموارد البشرية جزء منه ، والجدول التالي يوضح ذلك (امين) ١٩٩٩ .

الدولة	مستوى الفقر (النسبة المئوية للسكان الذين يعيشون على اقل من دولار في اليوم) %	درجة اللامساواة (معامل جيني)	نسبة التجارة الى الناتج الاجمالي (%)
مصر	٧,٦	٣٢,٠٠	٦٤,٢
الاردن	٢,٥	٤٠,٧	١٣٢,١
المغرب	١,١	٣٩,٢	٥٦,٤
تونس	٣,٩	٤٠,٢	١٩,٥

د- لقد لعبت العولمة دورا كبيرا في تخفيض اسعار النفط وائيراداته مما انعكس سلبا على عملية توظيف العمالة العربية في الاقطار النفطية . اذ بدأ تدفق العائدين من دول النفط في النصف الثاني من ثمانينات القرن العشرين . ولهذا فان جزءا كبيرا من الزيادة في حدة الفقر التي عانتها الدول العربية المصدرة للعمالة بعد منتصف الثمانينات انما يعود الى هذه الصدمات الخارجية .

وإذا نظرنا الى الدول المضيفة ، نجد ان تدفق عدد كبير من العمال المهاجرين الذي يشكلون في بعض هذه الدول غالبية القوة العاملة يولد مشكلات من نوع مختلف ، فالاعتماد الزائد على جهد الاخرين قد يخلق مشاكل اجتماعية ونفسية ليست اقل خطرا من تلك التي يخلقها الحرمان الاقتصادي ، كما ان التفاوت الكبير في الدخول بين مواطني الدول من ناحية والعمال الوافدين من الخارج من ناحية اخرى ، قد يشكل خطرا على الاستقرار السياسي لا يقل عن الخطر الذي يولده التفاوت في الدخول بين مواطني الدولة انفسهم .

اضافة الى ما تقدم ، فالهجرة من ناحية اخرى تسبب اضطرابات وتوترات اجتماعية ونفسية في الدول المصدرة للعمالة ايضا مما يؤثر سلبيا في مستوى الرفاهية الانسانية . (امين ، ١٩٩٩) .

د- اما هجرة الادمغة العربية الى الدول الاوربية فهي قائمة على مدى واسع ، والاهتمام بالموضوع متقطع ولا وجود هناك لاي خدمات احصائية رسمية مخصصة لمراقبة هذا التدفق الى الخارج . (زحلان ، ١٩٩٨) . ان هجرة الادمغة العربية بهذا الزخم الكبير انما يشكل خسارة كبيرة في رأس المال البشري العربي لصالح مصدروا العولمة .

و- ان حركة رؤوس الاموال التي تؤكد عليها العولمة بين دول العالم والتي قد تكون على شكل قروض (ميسرة او غير ميسرة) او على شكل استثمارات اجنبية ، يترتب عليها في كثير من الاحيان انخفاض في الحجم الاجمالي للعمالة خصوصا اذا كانت تحل محل بعض المشروعات الوطنية الكثيفة الاستخدام . فضلا عن ان الدول المتلقية للمعونة ستفقد جزء من استقلالها في

اتخاذ القرارات بل ان ذلك قد يؤدي ايضا الى انخفاض درجة المشاركة من جانب مواطني الدولة المتلقية للمعونة في صنع القرارات السياسية . ( امين ، ١٩٩٩ ) .

ز- ان تعرض ثقافة بلد ما بشكل مفاجئ لمؤثرات خارجية قد يؤدي الى توترات ينتج عنها اضعاف القدرة على التجديد والابداع بدلا من تقوية هذه القدرة . وقد يؤدي هذا الانفتاح المفاجئ ايضا الى توترات عنيفة في العلاقة بين الطبقات الاجتماعية مما قد يهدد استقرار الامن الاجتماعي والسياسي . كذلك قد يؤدي هذا التعرض للانماط الاجنبية من السلوك الى الاضرار بالتنمية البشرية خصوصا اذا ادى الى اضعاف دور بعض المؤسسات المحلية التي كانت تلعب قبل ذلك دورا ايجابيا في رفع مستوى الرفاهية . ( امين ، ١٩٩٩ ) .

#### ١٠ - اسباب دخول العولمة الى اقطار الوطن العربي

لم تتمكن الدول العربية من اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة مخاطر العولمة على مواردها البشرية وذلك لغياب الرؤية الاستراتيجية التي تسمح بقيام نهضة تعاونية شاملة لمواجهة الثقافة الغربية ، ولعل ذلك يرجع الى عدة اسباب منها :

أ- غياب الرؤية الاستراتيجية المنظومية للقيادة الادارية في معظم الاقطار العربية والاستخفاف بتحديات العصر والاستغراق في الموازنات والمفاضلات قصيرة الاجل .

ب- غياب الاطر المؤسسية المترابطة التي تسمح بقيام اطار منظومي متشابك ومتكامل الحلقات بين اجهزة مؤسسات البحوث وتطوير الثقافة وبين الصناعة والتبادل التجاري .

ج- عدم احداث ثورة في النظام التعليمي العربي ( مناهجة واساليبه ) لتحسين نوعية النظام التعليمي الفني والجامعي وما بعد الجامعي في معظم البلدان العربية ، ولوقوف نزيف الادمغة والمهارات ، وتجديد رصيد راس المال البشري بكفاءة اكبر .

د- التوقف عن احداث التغييرات التنظيمية والادارية اللازمة على صعيد المنشأة والوحدة الانتاجية والخدمية ، لتواكب التطورات الحديثة في مجال تقانة المعلومات .

هـ- عدم ترابط المجهودات القطرية بين الاقطار العربية في مجال البحوث والتطوير التقاني (الفضيل ، ١٩٩٨)

و- نقص الخبرات والمهارات الماهرة بسبب انخفاض مستويات التنمية البشرية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص .

ز- نقص مخصصات البحوث والتطوير بشكل لافت للنظر ( منصور ، ١٩٩٨ )

ح- لم تبدأ البلدان العربية بعد بالتجاوب مع مضامين ثورة تقانة المعلوماتية ؛ وهي تدخل القرن الحادي والعشرين ؛ وتوزع العماله بطريقة مشابهة لما كانت عليه الحال في القرن الثامن عشر، على سبيل المثال ، ان حصة الزراعة في مصر (٣٩,٩%) وفي المغرب (٤٣,٤%) وفي الاردن (٤٤,٥%) وفي تونس (٢٦,٢%) وفي اليمن (٧٠,٢%) وهي نسب مخيفة ، كما ان

الحصة العالية للخدمات في البلدان العربية لاتعكس اقتصادا علميا حديثا مرتكزا على ثقافة المعلومات ، بل تعكس وجود بيروقراطيات حكومية غير كفوءة ، اضافة الى ذلك فان التحصيل العلمي للعمالة العربية لايعدها للمنافسة الدولية ( زحلان ، ١٩٩٨ ) .

ط- تعاني الصناعات العربية سواء على مستوى الصناعات الصلبة ( Hard ware ) أي صناعة الحاسوب او على مستوى الصناعات اللينة ( Soft ware ) أي صناعة البرمجيات من معوقات انتاجية وتسويقية كبيرة تجعلها غير مؤهلة على خوض غمار المنافسة مع المنتجات الاجنبية .  
ي- ان معظم الدول العربية تتعرض الى مزيد من التبعية في المجالات المعلوماتية والتقنية . وان نقل التكنولوجيا واستيراد المعلومات لا يتم وفق اساليب مدروسة تتلائم والحاجة الحقيقية لها او تتناسب والقيم الاجتماعية العربية . مما يجعل امام التكنولوجيا الغربية ومعلوماتها الفرصة سانحة لان تنشر امراضها الاجتماعية بين صفوف ابناء الامة العربية وبرؤوس اموال عربية .

نستنتج مما تقدم صحة فرضية البحث ، كلما تقلص دور الدولة في ادارة اقتصادها الوطني كلما قلت فرص العمل وارتفعت مستويات البطالة ، والهجرة ، وبسبب الفساد الاداري وهذا بدوره يؤدي الى انخفاض فاعلية منظماتها وتدني مستويات تنمية وصيانة مواردها البشرية .

#### ١٠- سبل المواجهة وصيانة الموارد البشرية

بعد ان تبين لنا حجم المخاطر المترتبة على تنمية الموارد البشرية العربية جراء التفوق المعلوماتي الغربي وتقنياته ، بقي علينا ان نفكر في كيفية مواجهة هذا التيار بالشكل الذي يضمن للامة العربية صيانة مواردها البشرية من انعكاسه السلبية على مختلف الاصعدة .  
وسبل المواجهة تنقسم على قسمين : عامة وخاصة ، اما سبل المواجهة العامة فهي تتطلب قدرا من الجهد العربي المشترك ، واما سبل المواجهة الخاصة فهي تعتمد على ظروف وامكانات كل بلد عربي على حدة .

#### ١٠-١ سبل المواجهة العامة

تتطلب سبل المواجهة العامة نوعين من التنمية يكمل بعضهما البعض الاخر وهما :

اولا: التنمية البشرية العربية :

وهذا يعني تنمية الموارد البشرية المتطورة القادرة على امتلاك زمام المبادرة والابداع والتفوق العلمي والعملية في جميع الميادين ، والقادرة على مواجهة تحدي التقانة والمعلوماتية الغربية ، وهذا يتطلب الشروع بصنع وتنفيذ السياسات التالية :

١ . العمل على رفع مستوى التأهيل العلمي للمتخرجين من الجامعات والمعاهد العربية من خلال اعادة النظر في برامج التعليم في معظم جامعاتنا العربية هي اشبه ما تكون امتدادا للتعليم

- الاعدادي والثانوي القائم على اساس الحفظ والترديد والابتعاد عن اساليب الابداع والخيال والتجريد الذي هو اساس التعامل مع قواعد العلوم المتطورة والتقانة الحديثة . (شرف، ١٩٩).
٢. تنشيط الحركة العلمية واقامة تكامل عربي في هذا المجال ودعمه ماديا ومعنويا على ان تكون هذه الحركة مخططة وهادفة الى احداث تغييرات جذرية في مجال التنمية البشرية ، وهذا يتطلب فتح ابواب الجامعات العربية بعضها على البعض الاخر لتسهيل عملية تبادل الاساتذة والباحثين ، ومن هنا يتشكل منطلق العولمة العربية المضادة للعولمة الغربية او الامريكية .
٣. العمل الجاد على ايقاف هجرة العقول العربية الى الغرب ، ومحاولة استرجاع ما فقد منها وفق خطط وبرامج تحفيزية وترغيبية تعد لهذا الغرض لسد النقص في مفاصل التنمية البشرية.
٤. العمل على تهيئة القيادات الادارية الفاعلة والكفوءة والقادرة على استيعاب كل ما يلوح في الافق البيئي خارجيا وداخليا من المتغيرات ذات العلاقة ، والعمل على ترجمتها الى برامج تطويرية بهاجس وطني وبأسلوب عربي ولغة عربية ، وهذا يتطلب جهدا عربيا مشتركا لاقامة مراكز او مؤسسات تدريبية وتأهيلية متطورة وتحت اشراف الجامعات العربية كل حسب اختصاصها ، وهذا من شأنه ان يمهّد الطريق لاقامة علاقة تكاملية بين المؤسسات الاكاديمية من جهة ، ومؤسسات الدولة الاخرى من جهة اخرى .
٥. حصر اعداد العاطلين من القوى العاملة العربية ومحاولة اعادة تأهيلهم لسد النقص الحاصل في المجالات المعلوماتية والتقنية وفق برامج تدريبية تعد لهذا الغرض .
٦. العمل على تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتحسين نوعية حياة العمل في المنظمات العربية ، ولتحفيز العاملين على العمل الجدي والمثابر واستثمار الجوانب الابداعية الابتكارية في تطوير اداء المنظمات العربية ، ومن الامثلة على تلك الوسائل التي تهيء المناخ التنظيمي المناسب للعاملين ما يلي :
- أ- العمل على تجديد وتطوير مهارات العاملين كلما دعت الضرورة لذلك من خلال زجهم في دورات تدريبية متخصصة وفقا لخطط مدروسة ، وهذا يتطلب من القيادات الادارية المزيد من الاهتمام بالجوانب المادية والاعتبارية لاقسام ومراكز التدريب في المنظمات والدوائر المختلفة .
- ب- اعتماد نظام اكثر موضوعية للحوافز من شأنه ان ينمي روح الابداع والابتكار لدى العناصر البشرية المهية لذلك وضرورة رعاية المبدعين على كافة المستويات .
- ج- وضع برامج للسلامة المهنية والصحية لتجنب الموارد البشرية كل ما يؤثر على طاقتها الفسيولوجية والاجتماعية .
- د- العمل بموجب نظام للتعويضات عن جميع الاضرار التي تتعرض لها الموارد البشرية وفق صيغ موضوعية وعادلة .

- ه- وضع برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين والتي تهدف الى تخفيف معاناتهم وتذليل مشاكلهم وتقديم الخدمات الضرورية لهم .
- و- تقديم الضمانات الكافية للعاملين عند احالتهم على التقاعد او في اثناء الاجازات المرضية ، وتقديم المساعدات اللازمة عند تعرضهم الى أي اذى داخل او خارج المنظمة .
- ز- تهيئة الاماكن اللازمة لقضاء فترات الاستراحة في اثناء الدوام الرسمي من نادي ومطعم ، وتهيئة كل ما يلبي حاجاتهم الضرورية بأسعار مدعمة من قبل ادارة منظماتهم .

## ١١- تنمية معلوماتية وتقنية عربية

يؤكد المعنيون على وجود علاقة طردية بين كل من التقنية والنمو الرأسمالي ، فإن أي نمو في التقنية يقود الى تعظيم رأس المال ، واي نمو في رأس المال يقود الى تطور في الجانب التقني، والاثنان يعملان على ايجاد فرص اكبر للعمل ، ومن ثم فهما سبيلان اساسيان لزيادة التوظيف وتقليل البطالة (الخولي ، ١٩٩٨) ، هذا من جانب ، ومن جانب اخر فان التنمية البشرية والتنمية المعلوماتية يدخلان في علاقة اعتمادية تبادلية ، أي لايمكن للتنمية البشرية ان تؤتي ثمارها في غياب التنمية المعلوماتية والعكس صحيح .

وبناء على ما تقدم تصبح التنمية المعلوماتية التقنية الشرط الاساس الثاني الذي يجب توفيره لخوض غمار المواجهة ، وان التنمية المعلوماتية تستلزم الشروط التالية :

١- اقامة شبكة معلومات عربية على غرار شبكة المعلومات الغربية يمكن ان يطلق عليها (شبكة الانترنت العربية) ، تكون ملائمة لحاجات المجتمعات العربية وتستفيد من تسهيلات الانترنت العالمية لتحقيق الارتباط الداخلي ، وتبادل وخرن المعلومات بين مؤسسات البلدان العربية ، وبما يؤمن لها جميع مرتكزات التنمية البشرية ويحفظها من افرازات الاعلام الغربي .

٢- يؤكد المختصون بأن التلوث الذي تحدثه وسائل الاعلام في حياة الشعوب والمجتمعات اكبر بكثير من تلوث البيئة ، واننا قد بلغنا مرحلة متقدمة جدا من استيراد التقنيات الاعلامية التي لها الاثر الاكبر في تلوّث ثقافتنا وعقول اطفالنا وشبابنا ، وان اهم ما يجب ان تفعله الدول العربية في هذا المجال هو تقييم التقنيات الاعلامية المستوردة في ضوء حاجات مجتمعاتنا ، ولمواجهة الهجمة الثقافية والاعلامية الاجنبية لابد من وضع ضوابط لانسياب البرامج والموارد الاعلامية في مجتمعاتنا ، وكذلك لابد من السعي لاجاد انتاج تقاني واعلامي عربي مشترك ذي نوعية جيدة ، ولكي ينجح هذا السعي لابد من ان نبدأ بتقوية المقومات الاساسية للانتاج الاعلامي والثقافي ، كتدعيم المناهج والبرامج في معاهد التدريس ومراكز التدريب الاعلامية ، ( الدجاني ، ١٩٩٨) .

٣- ضرورة زيادة الاستثمار في مجال صناعة الثقافة العربية او استيرادها شريطة الالتزام بدعوة دول عدم الانحياز في السبعينات والتي تطالب بتنظيم يسمح بنقل الثقافة الحديثة الى الدول النامية بمقابل معقول ، وليس بدعوة التجارة الدولية التي تضع قيودا شديدة على نقل وانسياب الثقافة ، حيث ان دعوة الاخيرة تمثل نزعة حمائية واضحة ضد الجنوب ، لزيادة ما يتمتع به الشمال من ميزة في مجال الثقافة ، ( عبد الله ، ١٩٩٨ ) .

٤- ضرورة تأمين انظمة اتصال متطورة ومحمية من اجل تبادل المعلومات بين المنظمات العربية بما يخدم اهداف التنمية البشرية ومنها العمل على تشغيل العاطلين عن العمل في المنظمات العربية التي تحتاجهم والحد من هجرتهم الى الاقطار الغربية ، وتعميم المستجدات العلمية والبحوث الميدانية والدراسات المتخصصة على المنظمات العربية المعنية ، فضلا عن تقصي ما يخطط له الغرب من مؤمرات للنيل من تنمية الموارد البشرية العربية ، ووضع الحلول المناسبة لها .

#### ١٢- سبل المواجهة الخاصة

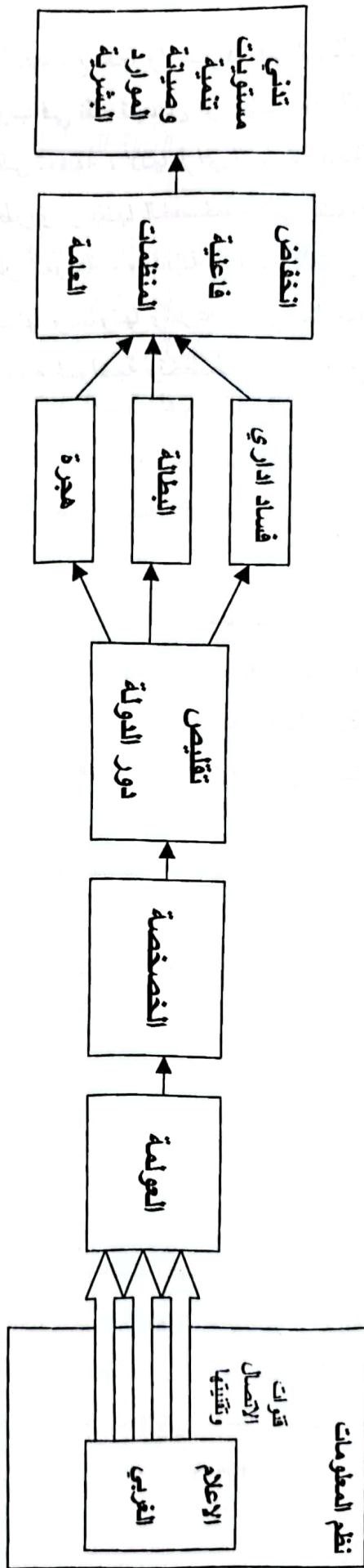
اما سبل المواجهة الخاصة ، فتتطلب من كل دولة عربية ان تتبنى برامج خاصة لصيانة مواردها البشرية ، اذ كما هو معروف لكل دولة خصوصياتها وامكاناتها التي تختلف بها عن الدول الاخرى ، ويمكننا ان نقدم في هذا المجال مخططا توضيحيا عاما كنموذج لبرنامج صيانة الموارد البشرية ، تاركين وضع تفاصيله الدقيقة الى الجهات المعنية في الدول العربية ، تتحدد وفقا لظروفها وامكاناتها ، وبموجب خطط معينة تعد لهذا الغرض .

ان هدف البرنامج المقترح هو تحسين فاعلية المنظمات العربية من خلال العمل على تحسين نوعية حياة العمل للعاملين الذي يهدف الى تهيئة الظروف البيئية المناسبة والمشجعة للعمل ، وبما يكفل تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لهم .

يقوم البرنامج على فكرة نظرية النظم (System Theory) ويتكون من شقين متكاملين ، الشق الاول يتكون من نظام للمعلومات (Information System) يهدف الى توفير قاعدة بيانات متخصصة لمسؤولي برنامج الصيانة ، وجدير بالذكر ان نظام المعلومات يعتمد في مدخلاته على البيانات التي يقدمها الباحثون والمستشارون والجهات المتخصصة الاخرى ، كل هذه البيانات تعالج وتخزن وفق انظمة او برامج جاهزة ومتخصصة .

اما الشق الثاني من المخطط فهو برنامج الصيانة البشرية ، الذي يقوم بتحديد اهدافه وتصاغ برامجه بالاعتماد على المعلومات والبيانات المنتخبة التي يوفرها له نظم المعلومات ، وبطبيعة الحال فان المعلومة المطلوبة والبرنامج المطلوب يتحددان وفقا للحاجة الفعلية لادارة الموارد البشرية ، وبما يخدم اهدافها المرسومة من جهة ، ووفقا للاستشارات المقدمة من قبل المتخصصين من جهة اخرى .

وعلى اساس البيانات والمعلومات المتوفرة ، وعلى اساس طبيعة هدف برنامج الصيانة توضع الخطط وترسم السياسات والتي تمثل مرحلة المعالجة لبرنامج الصيانة .  
وجدير بالذكر فان الشقين من المخطط يرتبطان مع بعضهما من خلال التغذية العكسية أي ان نتائج تنفيذ برنامج الصيانة بايجابياتها وسلبياتها تعرض على مسؤولي نظم المعلومات لتقديم الاقتراحات اللازمة لحل المشاكل التي اعترضت طريق تحقيق اهداف البرنامج او لتقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير برنامج الصيانة في ضوء المتغيرات البيئية المستجدة .





واخيرا ،فان الحقيقة المطلوب الافصاح عنها ولا سواها هي ان تلك السبل بعموميتها وخصوصيتها لايمكن ان تؤدي دورها المطلوب في ظل تهميش او غياب دور الادارة العامة في الدول العربية ، وهو اهم هدف تسعى العولمة الى تحقيقه ، لانها ( اي الادارة العامة) وبموجب حسابات العولمة تعد العقبة التي تعترض طريقها وطريق رديفتها المخصصة الى الشعوب ، ولذلك بات من الضروري ومن اجل تحقيق اهداف الاقطار العربية ، وصيانة مواردها البشرية ، ان تتعهد الدول العربية بأن تعيد لادارة العامة هيمنتها وسطوتها وشرعيتها في ممارسة دورها في التنمية على مختلف الاصعدة ، وان تعهد اليها مسؤولية المواجهة وتخطيط وتنفيذ برامج الصيانة البشرية .

- ١- الموارد البشرية هي اصل من الاصول الهامة للمنظمة وهذا الاصل شأنه شأن الاصول الاخرى بحاجة الى صيانة للمحافظة عليه .
- ٢- لقد مر مفهوم صيانة الموارد البشرية بسلسلة من التطورات تمثلت بمجموعة من المداخل هي :
- أ- المدخل التقليدي ، وهذا المدخل ينظر الى المورد البشري نظرة مادية ، تتسم بغياب مفهوم صيانة الموارد البشرية ، ويضم المدرسة العلمية ومدرسة التقسيمات الادارية .
- ب- مدخل العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية ، وهذا المدخل يؤكد على الجوانب النفسية والسلوكية للموارد البشرية ويشجع على الاهتمام بها ، وهو يعد البداية الحقيقية لظهور مفهوم صيانة الموارد البشرية ، ويؤخذ على هذا المذهب ترجيحة لكفة الجوانب غير الرسمية للعملية الادارية .
- ج- مدخل الموارد البشرية : ويعد هذا المدخل من احدث واهم المداخل ويدعو الى اتخاذ موقف متوازن بين اهداف المنظمة واهداف العاملين ، ويتسم هذا المدخل بأنه يحقق التفاعل بين الادارة والعاملين من خلال برامج مخصصة تعد لصيانة الموارد البشرية ، تهدف الى تحسين نوعية حياة العمل ، او تحسين المناخ التنظيمي للعاملين ، مقابل حرص العاملين على تحقيق اهداف منظماتهم على اكمل وجه .
- ٣- تعد عملية تحسين نوعية العمل او المناخ التنظيمي للعاملين الهدف الاساس لبرنامج صيانة الموارد البشرية ، وان تحسين نوعية حياة العمل هو الاسلوب الافضل لزيادة رضا العاملين والارتقاء بفاعلية المنظمة وهذا بدوره يؤدي الى تنمية وصيانة الموارد البشرية ، وكل ذلك ينعكس بشكل ايجابي على التنمية في كافة اشكالها .
- ٤- من الاساليب المهمة لتحسين نوعية حياة العمل هي : تحسين ظروف العمل الفيزيائية ، تطبيق مبدأ التطوير التنظيمي ، الادارة بالمشاركة ، اسلوب تشكيل فرق عمل ذات انتاجية عالية ، -- الخ .
- ٥- تعد انظمة المعلومات من المداخل الحديثة والمتطورة التي اثبتت كفاءة في تحسين نوعية حياة العمل من خلال توفير قاعدة البيانات المطلوبة لتغطية خطط وسياسات برامج صيانة الموارد البشرية بالمعلومات او البيانات المطلوبة وبالوقت المناسب .
- ٦- يعد الاعلام الغربي والشركات العالمية كالشركات متعددة الجنسية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي الوسائل الرئيسية لنقل العولمة الى الاقطار النامية ومنها الدول العربية ، وذلك لغرض السيطرة والتحكم باقتصادياتها الوطنية ، وابعاد او تهميش دور الدولة في ادارة اقتصادياتها الوطنية .

٧- ان العولمة هي الظهير القوي للخصخصة وبذلك فأنها تشجع الدولة على بيع ممتلكاتها العامة الى القطاع الخاص والتخلي عن مسؤولياتها الوطنية تاركة للقطاع الخاص حرية التصرف بهذه الممتلكات ومنها القوى العاملة التي ستتعرض الى البطالة والهجرة ونشوء ظواهر الفساد الاداري .

٨- هناك مجموعة من الاسباب مهدت الى دخول العولمة الى اقطار الوطن العربي ، منها :

- أ- غياب الرؤية الاستراتيجية المنظومية للقيادة الادارية في الاقطار العربية .
- ب- غياب الاطر المؤسسية المترابطة التي تسمح بقيام اطار منظومي متشابك ومتكامل الحلقات بين اجهزة ومؤسسات البحث والتطوير السكاني وبين الصناعة والتبادل التجاري.
- ج- ضعف المناهج والاساليب التعليمية على كافة مستويات التعليم .
- د- ضعف التصنيع العربي في مجال التقنيات المختلفة .
- هـ- نقص الخبرات والمهارات التقنية .
- و- ضعف السيطرة على نقل التكنولوجيا الغربية .

٩- واخيرا يقترح الباحث سبلا لمواجهة التحدي المعلوماتي وصيانة الموارد البشرية منه ، وتتوزع هذه السبل بين عامة تحتاج عملية تهيئتها الى جهد عربي مشترك ، وتشمل نوعين من التنمية تكمل احدهما الاخرى ، وهما : التنمية البشرية والتنمية المعلوماتية التقنية ، وسبل خاصة تتمثل بضرورة تبني برنامج لصيانة الموارد البشرية من قبل كل دولة عربية على حدة ، اعتمادا على امكاناتها وظروفها البيئية وخصوصيتها الايدلوجية ، وقد تم وضع مخطط عام يوضح مكونات واهداف برنامج الصيانة البشرية .

## المصادر

### ١- المصادر العربية

١. امين ، د. جلال ، " العولمة والتنمية العربية " ، ( مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ) ، ١٩٩٩ م .
٢. الخولي ، اسامة أمين ، " في ندوة العرب والعولمة " ، ( مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ) ١٩٩٨ م .
٣. الدجاني ، نبيل ، " في ندوة العرب والعولمة " ، ( مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ) ١٩٩٨ م .
٤. زحلان ، انطوان ، " العولمة والتطور التقني في ندوة العرب والعولمة " ، ( مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ) ١٩٩٨ م .
٥. زلوم ، عبد الحي يحيى ، " نذر العولمة : سلسلة كتاب " ، جريدة بابل العراقية ، ٢٠٠٠ .
٦. زويلف ، د. مهدي حسن ، " ادارة الافراد من منظور كمي " ، دار المثني للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق ، ١٩٨٤ م .
٧. السالم ، د. مؤيد سعيد ، " نظرية المنظمة " ، مطبعة الجامعة ، بغداد ، العراق ، ١٩٨٨ م .
٨. شرف ، ليلى ، " في ندوة العرب والعولمة " ، ( مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ) ١٩٩٨ م .
٩. عبد الله ، اسماعيل صبري ، " في ندوة العرب والعولمة " ، ( مركز الوحدة العربية ، بيروت ) ١٩٩٨ م .
١٠. علي ، نبيل ، " ثورة المعلومات ، الجوانب التقنية في ندوة العرب والعولمة " ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ١٩٩٨ م .
١١. الفضيل ، محمود عبد ، " في ندوة العرب والعولمة " ، ( مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ) ١٩٩٨ م .
١٢. طه ، عبد الرحمن مصطفى " انظمة انسلامة المهنية في المنشآت العراقية " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، ١٩٧٨ م .
١٣. هاشم ، د. زكي محمود ، " ادارة الموارد البشرية " ، مطبعة ذات السلاسل ، الكويت ، ١٩٨٩ م .
١٤. وهيب ، رضا عبد الرزاق ، نضال محمد سعيد ، عبد العزيز بدر ، " ادارة الافراد " ، مطبعة التعليم العالي ، بغداد ، العراق ، ١٩٨٧ م .

١٥. الكبيسي ، عبد جهاد ، " العوامل المؤثرة في حوادث العمل - دراسة ميدانية في المنشأة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، ١٩٨٨ .
١٦. منصور ، احمد منصور ، " المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة " ، وكالة المطبوعات ، ٢٧ شارع فهد السالم ، الكويت ، ١٩٧٩ م .

## ٢- المصادر الاجنبية

1. Schuster , Fredrick E. " Human Resources Management : Concepts cases and readings (Restong Publishing comp. Inc , Virginia, U.S.A) , 1985 2 nd ed .
2. Heneman , Schwab & Fossum , Dyer " Personnel / Human Resources management " , ( unversal Book comp . New Delhi , India ) 1989 4 th ed .
3. Flippo , edwin , B. " Principle of personnel management , ( Mc Graw Hill , New York , U.S.A) , 1976 . 4 th ed .
4. Werther , Jhon E. & Davis , White B. " Personnel management and Human Resources " (Mc Grow - Hill , New York , U.S.A) , 1982 .
5. Beach , Dale S. " Personnel : The Management of People work , (Mc Milin Publishing comp. 1985 ) .
6. March & Simon " organizations " John Wiley & sons , Inc; New York , U.S.A) , 1985 .
7. Mc Guire , Jeam B. & Joeseeph R. lero " Flexible work schedule work attitude and preception and productivity " Public personnel management no. 3 vol. 14, 1985
8. Putti , Joeseeph M. " Leader Behavior and group characteristics in work improvement teams, " Asiam context, Public personnel management , no. 3 , vol. 14, 1985 .
9. Jhonson , Arther & Nancy O' Neill " Employee Assistance programs and the troubled employee in Public administration , " Public Personnel manage. No. 3, Vol. 9 , 1989 .
10. Hyde , Albert C. " productive management for public sector organization " , public personnel manage. No. 4 , Vol. 14, 1985 .
11. Jarrett, James E. " An overview of productivity improvement efforts in stste government , public personnel manage. , no. 4 , vol. 14, 1985 .
12. Jones , walter J. & Jhonson , James A " AIDS in the work - place legal and policy consideration , no. 3 , vol. 9 , 1989 .
13. Neugarten , Dail A. " Strategies and tactless for productivity improvement : implication for public personnel management , public personnel manage. , no. 4 , vol. 14 , 1984 .