|  |
| --- |
|  |
| [1](http://ssgj.iranjournals.ir/?_action=articleInfo&article=626#au1)[همایون حمیدی](http://ssgj.iranjournals.ir/?_action=article&au=2288&_au=%D9%87%D9%85%D8%A7%DB%8C%D9%88%D9%86++%D8%AD%D9%85%DB%8C%D8%AF%DB%8C) [http://ssgj.iranjournals.ir/images/icon/mail.gif](mailto:h_hamidif@yahoo.com)؛ [2](http://ssgj.iranjournals.ir/?_action=articleInfo&article=626#au2)[مهرزاد سرفرازی](http://ssgj.iranjournals.ir/?_action=article&au=2289&_au=%D9%85%D9%87%D8%B1%D8%B2%D8%A7%D8%AF++%D8%B3%D8%B1%D9%81%D8%B1%D8%A7%D8%B2%DB%8C) |
| 1مرکز ملی مطالعات جهانی شدن |
| 2دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لار |
| **چکیده** |
| جهانی شدن به­صورت یک موج توفنده، روابط و مناسبات کشورها و دولت­ها را دگرگون ساخته و با سرعت، پیوندهای پیچیده­ای بین فرهنگ ها و جوامع بشری ایجاد کرده است. آنچه در این شرایط به­عنوان 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 مداقّه واقع و در ادامه تا حد امکان سعی شده تا ظرفیت­سازی در عصر جهانی شدن تبیین و ارائه گردد. |
| **کلیدواژگان** |
| [جهانی شدن](http://ssgj.iranjournals.ir/?_action=article&kw=356&_kw=%D8%AC%D9%87%D8%A7%D9%86%DB%8C+%D8%B4%D8%AF%D9%86)؛ [ابعاد جهانی شدن](http://ssgj.iranjournals.ir/?_action=article&kw=1167&_kw=%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF+%D8%AC%D9%87%D8%A7%D9%86%DB%8C+%D8%B4%D8%AF%D9%86)؛ [مدیریت منابع انسانی](http://ssgj.iranjournals.ir/?_action=article&kw=817&_kw=%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA+%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9+%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C)؛ [استراتژی مدیریت منابع انسانی و نوآوری در توسعه منابع انسانی](http://ssgj.iranjournals.ir/?_action=article&kw=1168&_kw=%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%DA%98%DB%8C+%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA+%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9+%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C+%D9%88+%D9%86%D9%88%D8%A2%D9%88%D8%B1%DB%8C+%D8%AF%D8%B1+%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9%D9%87+%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9+%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C) |
| **اصل مقاله** |
| 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 عرصه های مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، فروپاشی نظام دو قطبی، ظهور بازیگران جدید بین اللملی، طرح مسائل و معظلات فراملی و ارایه ایده آل ها و اهداف و علایق مشترک در سطح جوامع داخلی و عرصه بین المللی، آن هم با بهره برداری از امکانات فنی ارتباط لحظه ای، محیط جهانی و فضای بین المللی را دستخوش تحولات و دگرگونی­های ساختاری کرده است. «جهانی شدن» به عنوان پارادایم عصر حاضر می رود تا کلیه شئون زندگی بشر را دستخوش تغییر و تحول کند. درهم تنیدگی اقتصادهای جهان و تسلط سازمان­های غیرملی برآن، شتاب فزاینده تحولات راه را برای فعالیت شبکه های فراملی در همه عرصه ها 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 بین المللی است. به­طور خلاصه، بسیاری از نویسندگان ویژگی­های اصلی عصر جهانی شدن را در مفاهیمی چون ظهور دهکده الکترنیک جهانی، انقلاب اطلاعات، فشردگی 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 درنظر 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. درحال 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 تامین الزامات رقابتی شدن و کسب مزیت رقابتی لازم تلاش کنند جهانی شدن به پذیرش این نکته اشاره داردکه 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.    **جهانی شدن و پیشینه تاریخی آن:**  **به­عقیـده هگل، هر چیزی هنگـامی که ضرورتاً از مرحلـه­ای 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 می کند. 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 رواقیان 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 به­دنبال ایجاد یک جهان صلح­آمیز بود. کاتولیک ریشه در کلمه­ای دارد که می توان از آن به «جهانی شدن» تعبیر کرد که می­خواهد اندیشه مسیحیت را به­عنوان یک باور عامّه 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 نکـته 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 واکنـش­های عناصر عمـده درونی تشکیل دهنده آن پدیده قـرار دارد، با ایـن 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 می شویم که به عصر رنسانس  از آن یاد می شود، 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 شکل گیری تمدن مدرن قرن با شکل گیری عصر مدرنیته، مطرح شد و ما وارد بستر یک تمدن جدید غربی شدیم. متعاقب آن طی مراحلی، 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 می شوند. بنابراین شهروندان صاحب بخشی ازقدرت می­شوند و یک نوع تعادل میان حاکمیت و مردم برقرارمی­شود، ولی هنوز بحث ناسیونالیسم به­عنوان اصلی­ترین عامل در روابط بین­المللی حاکم است. جنگ جهانی اول نتیجه تعارضی است که در قواره ناسیونالیسم به­وجود آمد و پس از جنگ نیز نهاد جامعه ملل متحد نخستین نهاد جهـانی بود که کشـورها از طـریق آن می­توانستند نگاهی فراملیتی به خارج از مرزهای خود بیفکنند و ملت­ها 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 به­نظر می­رسد 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 زمینه­های بسط و گسترش وجوه مختلف آن را بیش از پیش فراهم ساخته است.**    **نگرش مفهومی به جهانی شدن:**  **امروزه جهانی شدن یا به­تعبیر فرهنگ­رجایی «جهان گستری» به یک اصطلاح کاملاً رایج در رسانه­ها، تجارت، اقتصاد، سیاست و مجامع روشنفکری تبدیل شده است. استفاده گسترده از این واژه در رشته­های مختلف علوم اجتماعی، تعاریف و تعابیر 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 طیف­های گسترده فکری تعاریف متعدد و گاه متضادی از این روند شتابزده وجود دارد.**  **کوتکوویچ وکلنر[[1]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish" \l "_ftn1" \o ") اصطلاح جهانی شدن را برای توصیف روندی به کار می­برد که اقتصاد جهانی، نیروهای سیاسی و فرهنگی به سرعت کره زمین را زیر نفوذ خود قرار می­دهند و به خلق یک بازار نوین جهانی، سازمان­های سیاسی فراملی جدید و فرهنگ جهانی تازه­ای می­پردازد. براین باور، دورنمای جهانی شدن، 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 انسای دیکته کند، به طور خلاصه، چیزی شبیه تاریخ جهانی بشر در راستای نیل به لیبرال دموکراسی می باشد». فریبندگی مفهوم جهانی شدن زمینه­ساز به­کارگیری برخی اصطلاحات همانند با آن، چون جامعه جهانی[[2]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish" \l "_ftn2" \o ")، وابستگی متقابل[[3]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish" \l "_ftn3" \o ") ، گرایش های تمرکز گرا[[4]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish" \l "_ftn4" \o ")، جهان­گرایی[[5]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish" \l "_ftn5" \o ") 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 به­دلیل 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 Albro,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 واژه های ساده تشریح و توصیف می­کنند، ولی ارائه یک­تعریف جامع­ومانع 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 دوصورت زیر مورد بررسی قرار می­دهیم:**  **الف- جهانی شدن به­عنوان یک فرآیند تعمیمی؛**  **ب- جهانی شدن به­عنوان یک پروژه تحمیلی.**    **جهانی شدن به­عنوان 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 به­تدریج و در دو دهه اخیر با سرعتی فزاینده بر تمامی جنبه­های زندگی بشری تعمیم یافته و سایه افکنده، 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 ارزش­های خود را بر کلیه جوامع مسلط می­نماید. مطابق این رویکرد، جهانی شدن پروژه نیست بلکه روندی خودجوش ومطابق با مقتضیات زمانه است ولی جهان غرب به­دلیل آنکه ارزش­های آن یک اقبال عامّ در جهان یافته­اند و نیز به خاطر ابزارهای قوی­ای که هم اکنون در اختیار دارد، بهتر از دیگران می­تواند از فرصت­های ایجادشده استفاده کند و در خلال این روند، نقشی راهبردی و اساسی به­خود اختصاص دهد و از این امر نیز گریزی نیست چرا که این فرصتی است که تاریخ در اختیار غرب گذاشته و ملت­های دیگر می­بایست خود را با آن تطبیق دهند. براساس تلقی امانوئل ریشتر، جهانی شدن بسان شبکه­ای ارتباطی، انسان­های پراکنده را به یکدیگر متصل می­کند. از این رو آثار مثبت جهانی شدن را می­توان تسریع تحرک اجتماعی، گسترش علوم و دانش بشری، افزایش ارتباطات، درک متقابل فرهنگ­ها، ارتقای ارزش­های مشترک ذهنی و تعلق انسان­ها به اجتماعی کلی­تر دانست که به گسترش و تقویت همکاری میان ملت­ها و گشودن درهای استقبال به سوی هویت­های فرهنگی متکثر منجر می­شود.**    **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 می­کند و با تکیه بر بنیادهای نئولیبرالیستی و سرمایه­داری درصدد فراگیر کردن شیوه زندگی آمریکایی و غربی کردن انسان­ها و ترویج فرهنگ مصرف و اصالت سرمایه است. پیروان این نگرش، جهانی شدن را مقوله­ای ارادی و در کنترل عده­ای خاص می­دانند، به­زعم آنها، این اراده در حال حاضر در اختیار جهان سرمایه­داری است. از این دیدگاه جهانی شدن مرحله تازه­ای از امپریالیسم است که در ابتدا به صورت همبستگی ظاهر شد و اخیراً به صورت جهانی شدن خود را می­نماید. سین هیلی به­عنوان یکی از مخالفان جهانی شدن، به­شدت بر این دیدگاه که جهانی شدن به­عنوان یک پروژه تحمیلی است، پای می­فشرد. وی برای اثبات مدعای خود دلایلی ارایه می­نماید. وی عقیده دارد که تنها چیزهای به خصوصی جهانی شده­اند، به­عقیده 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 ثبت­شده­فناوری انحصاراً در اختیار ثروتمندترین کشورهاست که به­شدت طبق موافقتنامه سازمان تجارت جهانی[[6]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish" \l "_ftn6" \o ")، انحصار آنرا مورد محافظت قرار می­دهند. به­گفته هیلی، حتی رشد اقتصادی که پایه اساسی تفـوق تاریخـی سرمایه­داری است، جهانی نشده است. وی می­گوید: آنچه جهانی شده بسیار معین و اغلب مضرّ و خطرناک به حال کلیت بشریت می باشد؛ مثلا سرمایه پولی[[7]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish" \l "_ftn7" \o ") جهانی شده، که به­عقیده وی سیاست لجام گسیخته­ای که در خلال طرح «جهانی شدن» برای سرمایه به­وجود 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 کلوپ­های 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 طرحی 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، 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 باتوجه به­اینکه 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 حیطه های مختلف می باشد. 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 می پندارند. از این منظر، معاملات و اقدامات اقتصادی فرامرزی نسبت به دیگر جنبه های 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 حوزه های منتسب به جهانی شدن، جهانی شدن اقتصاد ملموس­ترین و فراگیرترین قلمرو را در ذهنیت همگان تشکیل می دهد. شواهد مؤید این واقعیت است که در هیچ حوزه ای 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 بین­الملل این نگرانی را تشدید کرده است که سلطه­ای جدید با توانایی­هایی به مراتب بیشتر از گذشته در سطح جهانی در حال شکل گیری 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، مکـان و پول به­سـرعت 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 اسکاندیناوی 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 شایان­توجهی را ارائه کرده و باعث شده که عملیات بانکی و مالی به­شدت 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، جهانی­تر 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، هم اینک 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 برآن 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.**    **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 سیاست های واحد توسط کلیه بازیگران بین المللی وجود دارد، ولی زمینه های اولیه آن در دهه های 80 و 90 مهیا گردیده است. روی کارآمدن میخائیل گورباچف و سیاست تنش زدایی وی با غرب در قالب نظریه «خانه مشترک اروپایی» ارائه گردید، باعث ختم برخوردهای ایدئولوژیک و تفاهم بیشتر در امور سیاسی بین المللی 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 کشورهایی که فاقد ابزار لازم برای دفاع از منافع و امنیت خود بودند به این نتیجه رسیده­اند که مشارکت در روند جهانی شدن، باعث کاهش شکنندگی و صدمه پذیری آنان می­گردد.**    **بعد فرهنگی جهانی شدن:**  **جهانی شدن فرهنگ در حقیقت حاصل دو روند قبلی بوده و تا اندازه زیادی در ارتباط با پیشـرفت و تحول فناوری­هـای ارتبـاطی 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، امـکان دریافت فیـلم، موسیقی، کـتاب و نشـریات تـوسـط 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 حیطـه فرهنـگ، کمرنگ و محو خواهندشد و فاصله­های ارزشی جای خود را به همسان سازی ارزشی خواهد داد. به هر جهت آمریکا از برتری تکنولوژیک و بهره­برداری از فناوری­های مدرن، برتری بلامنازع خود را در حیطه فرهنگ سازی 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:**  **فرآینـد جهانی شدن علاوه بر حـوزه­های 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 درپی 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 عامّ 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 درسطح این دسته ازارزش­ها مسلماً تنش­ها وستیزه­های فرهنگی­جدی ایجادخواهد 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 می­باشد: یکی، مسابقه و رقابت بین کشورهای توسعه­یافته که در دنیای جهانی­شده کشورها تحریک می­شوند تا برای جلب سرمایه­گذاری خارجی با هم رقابت نمایند. از دیگر تأثیرات جهانی­شدن بر حیات اجتماعی کشورها، می­توان به تأثیـر مهـاجرت­های 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 بی­رویـه و بدون در نـظر گرفتن سطـح اشتغال در کشور میزبان، معضلات اجتماعی بی­شماری را برای کشور میزبان درپی 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 ازجنبه جهانی است. مدیران ارشد چگونه قادرندیک گروه مدیریتی با فرهنگ مختلط را تربیت کنند؟ نیروی انسانی در مدیریت مذاکرات واقدامات بین­المللی چه نقشی را بازی می­کنند؟ بهترین شیوه آموزش مشارکت گروهی با فرهنگ مختلط چیست؟ محیط بین­المللی به سرعت درحال تغییراست. 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، درحال 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، اثرگذاشته است. پیشرفت فنون تکنولوژیک در سطح جهانی بیش از هر دوره­ای در تاریخ بشری است. در عرصه فعالیت­های اقتصادی جهان، رقبای قدرتمند جدیدی درحال 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 ممکـن است به­طور تئـوریک جهانـی 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 می کند. تغییرات عمده اجتماعی، به صورت فزاینده ای کشورها را درگیر عوامل مستقلی کرده است که آزادانه کالا، سرمایه و مردم را جابه­جا می­کنند. با این حال در این جوامع، حدومرزهای فرهنگی باقی می­مانند. به­منظورموفق ماندن در دوره جدید جهانی شدن، مؤسسات باید هدف خود را فراملی 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 ویکم، 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 غیراین 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 به­کارگیری 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 سایرگروه­ها است. هوفستد چهار بعد برای فرهنگ ملی قائل می­شود که عبارتنداز: "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 به­دلیل وجود تفاوت در میزان ریسک پذیری و انطباق با آداب و رسوم، تفاوت­های فرهنگی به طور بالقوه برای همکاری در سطح بین­المللی 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 به­طور قابل توجهی بر دیدگاه­های مدیریت و عملکرد کارکنان سازمان­ها اثر می­گذارند. اصول مدیریت عمومی و منابع انسانی که برآمده از تئوری­های مدیریت هستند، اخیرا به­طور جدی در تبیین فرهنگ­های مختلط گروه­ها، زیر سئوال رفته­اند. بنابر این درک فرهنگ­های مختلط 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 به­وجود می­آید. چنانکه هنوز هم شاهد پدید آمدن سوءتعبیرهای پیچیده­ای در مذاکرات بین دیپلمات­های نوین و رهبران دولتی هستیم.           پرورش رهبر در مذاکرات جهانی:  مذاکـره، فرایندی است که به­طـور کلی طی آن دو یا چنـد گروه با هم گفت­وگو می­کنند و به­علاوه در آن به­منظور دست­یابی به توافقی بر سر سود دوجانبه برخورد منافع پدید می­آید. در مذاکرات بین المللی، 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 راه حل­های کوتاه مدت، بلکه به­منظور ایجاد استراتژی بلندمدت در مذاکرات بین­المللی، ظرایف فرهنگی جوامع را در فرایند مذاکره باید دانست و مذاکره کنـنده باید شرایط فرهنـگی طرف مقابل خود را درک کنـد. مذاکره مهارتی است که می­تواند پرورش یابد. فیشر پنج نکته برای تجزیه و تحلیل مذاکرات با فرهنگ­های مختلط را بیان می­کند:           بازیگران و موقعیت:  بعد فرهنگی جزیی لاینفک از روش و نگرش مذاکره کنندگان به فرایند مذاکره است. این نکته عواقب گوناگونی را پدیدمی آورد. تفاوت آنچه که مذاکره کنندگان تصور می کنند با جایگاه اجتماعی مذاکره، مشکلاتی رابه وجود می آورد. مذاکره کنندگان باید آنچه را که طرف خارجی تصور می کند را دریابند و سپس محیط بدون تنشی ایجاد کنند که در صورت برخورد مثبت و منطقی طرف مقابل، روند مذاکره به حل مسئله و ایجاد مشارکت بیانجامد.           سبک تصمیم گیری:  الگوهایی وجود دارند که مدیران و مقامات رسمی از طریق آنها سیستم ارتباطی مذاکره خود را منسجم می کنند و از این طریق به تصمیمات رسمی دست می یابند. یک مذاکره کننده می تواند با یافتن راه­هایی برای تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی شرکت­های خارجی که روی تصمیمات و توافقات­شان اثر می گذارند، آنها را جهت ایجاد چارچوبی مناسب، منسجم کند.           خصوصیات ملی:  در شرایط بین المللی ممکن است بتوان با صحبت پیرامون زبان، هویت ومیراث ملی کشور طرف گفت­وگو، توجه مذاکره کننده خارجی را جلب کرد. خصوصا که مذاکره کنندگان خارجی از سبک­های مختلفی برای استدلال کردن استفاده می کنند و بعضی گرایش­های فرهنگی نظیر نژادپرستی می توانند روی لحن توافقات اثر گذارند و یا ممکن است طرف خارجی به بخش­هایی از توافق بیش از سایر موارد توجه­کند. شیوه یا مدارکی که استفاده می­شوند نیز می­توانند به بی نتیجه بودن مذاکرات منجر شوند.  موانع فرهنگ­های مختلط:  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 وتحلیل کنیم.    مترجمان:  در جریان مذاکره ایده ها، افکار، مفاهیم و اختلاف­هایی جزیی وجود دارد. تصورات، آهنگ صدا، ریتم گفت­وگو و... همگی در ترجمه یک پیام باید مورد توجه قرار گیرند. با این حال، این موارد دائما 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 اصلا وجود ندارد، مباحث مطروحه را برداشت نماید.  پنج نکته­ای که فیشر (1989) مطرح می­کند، سکوی پرتابی برای دانشجویان و مشاوران ازبعد تئوریک وعملی است. این­روزها مذاکره، مفهومی عمومی برای­دوره­های آموزشی است. به­گونه­ای که حتی آنرا به­صورت 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. درمذاکرات بین­المللی تصوری از ارزش­های عمومی وذهنیت­هانمی­توان ساخت، هر بازیگری باید مطابق نقش خود به ایفای نقش بپردازد. 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 وظیفه­ای استراتژیک است که پیش روی مدیریت منابع انسانی در سازمان­های بین­المللی قرار دارد. تأثیر وتأثر 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 آینده اند. انتظارات ونیازهای جهانی شدن، ازطریق آموزش­های رسمی و نگرش­های توسعه­ای برآورده می­شوند. مقامات دولتی استانی یا کشوری برای تجهیز خودشان جهت ایفای نقش در اقتصادجهانی چه می­توانند بکنند؟ توسـعه سازمان­های جهانی یا چندملیتـی نیازمند مدیران کارآمـدی است که نه تنــها به­صورت بین­المللی قابلیت جابه­جایی دارند بلکه مدیرانی را می­طلبد که در ذهنشان نیز می توانند از طریق درک کاربردهای بین المللی کارشان از مرزهای ملی فراتر روند. چگونه می­توان چنین توانایی را به بهترین شکل ممکن پرورش داد؟ بسیاری از سازمان­ها درجست­وجوی 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. به­طورکلی مدیران تجاری ممکن است شانس بیشتری برای کار کردن در فعالیت­های بین­المللی را داشته باشند. لذا ممکن است این دسته از مدیران تجارب بین­المللی بیشتری نسبت به مدیران دولتی داشته باشند. در این دوره جهانی شدن، توسعه مشارکت جهانی در بخش­های عمومی یکی ازضروری ترین اولویت­های ملی در آستانه قرن بیست ویکم 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 روشـی کـامـلا ادراکی اشـاره می­کند که نه تنها استفـاده از نمـونه­های ناهنجار یا دسته­بندی­های ضعیف نیست، بلکه گام برداشتن به­سوی دنیا با روشی زیرکانه است. این حوزه روی تحصیل خارج از محدوده زندگی، خصوصا در طول مدت پیش از سفر تأکید می کند. با این وجود، کاربرد استراتژیک تعلیم و تربیت در سایر مراحل چرخه پیشرفت بین المللی 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 مستمرّی 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 وشرکت­ها 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[[8]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish" \l "_ftn8" \o ") و سازمان توسعه و همکاری اقتصادی[[9]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish" \l "_ftn9" \o ") وارد عرصه تجارت بین­المللی می­شوند. بعضی از این برخوردها قابل پیش بینی­اند 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 خلاصه های فرهنگی درآمده­اند اما می توان 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 بین المللی 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، وظیفه مداری 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 بپردازد، 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: "مدل سازی نمادین" که عبارتست از رفتارهایی مقلدانه از شنیده­ها و خوانده­هایی درباره خود و "مدل سازی مشارکتی" که عبارتست از حتی سخن گفتن یا تقلیدکردن کاری. به­عبارت 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 می شدند که سازمان­ها را در زمینه های 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. درحـــال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می­رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه ای را برای سازمان ایجاد کند.  اولریش در مورد موفقیت سازمانی واحد منابع­انسانی چهار شیوه را ارائه کرده­است:  - با مدیران ارشد و صفی به­منظور انتقال برنامه‌ریزی‌های انجام شده به حوزه عمل همکاری کنند؛  - به منظور ایجاد کارآیی 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، درحالی که در جهت افزایش مشارکت کارکنان، به‌ویژه تعهــد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می‌کند؛  - 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 خلاقیت­ها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این مسئله‌ای نیست که موردنیاز مدیران حرفه ای منابع انسانی باشد. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد واحد منابع انسانی همکاری‌هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده، به پیامدهای آن متعهد شوند. مدیران صفی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی به مشتریان درجهت ارائه خدمات یا تولید با ارزش و به کارکنان درقبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافق­ها باشند.(اولریش و بروکبنک، 1385: 17)  چالش­های سازمان­ها در فرایند جهانی شدن:  در دهه های اخیر، در جهان تحولاتی رخ داده که درحال تداوم و تکمیل است. این دگرگونی­ها، محیط فعالیت­های صنعتی را تغییر داده، سازمان­ها را برای بقا و رشد با چالش­های جدیدی روبه‌رو کرده است که عبارتند از:  چالش­های ناشی از تغییر پارادایم:  در فیزیک نیوتنی، علم با قطعیت همراه می­باشد 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 سازمان­ها را تغییر داده‌اند. در پارادایم جدید، جهان غیرخطی است، پیچیدگی پویا وجود دارد و آشوب نوعی نظم تلقی می شود. بنابراین سازمان­ها را بر آن وا می­دارد تا در فرایند پژوهش عملیاتی تولید و خدمات به­سمت برنامه ریزی پویا و غیرخطی روی آورند.  چالش­های ناشی از گسترش بازار:  امروزه اکثر تولیدکنندگان بزرگ، کالاهای خود را در سراسر جهان می­فروشند. برخی از آنان در خارج از کشور متبوع، درآمد بیشتری دارند. جهانی شدن نیروهای اقتصادی و اجتماعی، ارزش­ها و فرصت­ها را همگرا می­سازد.  چالش­های تغییر فناوری:  جهت­گیری توسعه فناوری به­سوی هوش مصنوعی، سیستم­های خبره، روبات­ها، ارتباط­های دوربرد، فرا انتقال­دهنده­ها، فناوری زیستی و فناوری اطلاعاتی است. این جهت‌گیری چالش­هایی را برای سازمان­ها ایجاد کرده است؛ ازجمله: 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 انسان­ها را به خطر انداخته است. درحال حاضر فشار بر سازمان­ها برای رعایت مسائل زیست­محیطی درحال افزایش­است و نهضت­های مردمی و اجتماعی برای حفاظت از محیط زیست تشکیل شده است.    چالش­های عصر دانش:  در حال حاضر در عصر دانش به­سر 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 می شود. قدرت تفکر به­عنوان با ارزش­ترین دارایی سازمان­ها تلقی می­شود. سازمان­ها به­طور فزاینده به دانش، نوآوری، مهارت­های مدیریتی، فناوری اطلاعات درباره مشتریان و تأمین کنندگان وابسته می­شوند. این دانش تعیین­کننده وضعیت رقابتی دربازار است.(دعایی،1384: 40)    چالش­های تغییر محیط کار:  در دوران معاصر، چهار نیروی­عمده در تغییر محیط کار مؤثر می­باشند که عبارتنداز:  - 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 به عنوان 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، به­گونه همکاری و جابه‌جایی برای مدت زمان مشخصی راهی تیم دیگری می شود تا در آنجا بتواند خود را نشان دهد.    ب) تغییر انتظارهای مشتریان:  درحال حاضر، تنوع و کیفیت کالاها و خدمات موردنیاز مشتریان افزایش یافته و مشتریان بر اساس شرایط زیر بهتـرین انتخاب را می‌خواهند:  1- هزینه  2- کیفیت  3- زمـــان  4- خدمات جنبی  5- نوآوری  6- امکان سفارش    ج) تغییر انتظارهای کارکنان:   کارکنان به دنبال مهارت­های نو، نقش­های جدیدتر و انتظارهای شغلی بدیعی هستند و سازمان­ها باید به آن بیندیشند. این مهارت­های جدید شامل مهارت­های تشخیص مسئله، حل مسئله و ایجاد ارتباط بین تشخیص­دهندگان و حل کنندگان است.    د) نقش­های جدیدتر:  پیتر دراکر 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 می شود».    هـ) انتظارهای جدیدتر عناصر خلاق:  نیروی کار به دنبال چالشی بودن و حل مسایل جدید و مشکل است و می خواهد آزادتر باشد تا کشف و نوآوری کند و خلاق باشد. آنان به انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری نیاز دارند. آنان می خواهند 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 مسلـط به دانش کاری و سـایر کارکـنان به بهـبود ایده ها و رشد بیشتر نیروها منـجر مـی­شود. (مومنی، 1384: 15)    چالش­های منابع انسانی در عرصه جهانی شدن:  **دگرگونی در حرفه­ها:** در سال­های گذشته، نوعی تحول و انتقال از حرفه های تولیدی به حرفه­های خدماتی صورت گرفته است. عمده دلیل این تحول، ظهور پدیده هایی مانند: اینترنت، رایانه و نیز سیستم­های اطلاعاتی بوده است. این دگرگونی با توجه به بالاتر رفتن سطح خودکار سازی کارخانه‌ها و کارگاه ها، 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 حرفه های تولیدی به 12 درصد تا 15 درصد کاهش پیدا کند.  رقابت بازار:  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 صنایعی 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 به­شدت در حال افزایش می­باشد.    رشد نیروی پاره وقت:  در گذشته نیروهای پاره وقت بیشتر برای انجام فعالیت های موقتی و برای عبور از حالت­های بحرانی نظیر رشد ناگهانی تولید و غیره به‌کار 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 می‌دهند. این امر از یک سو به آن دلیل است که نیروهای حرفه‌ای و با سطح دانش بالا ترجیح می‌دهند با همکاری پاره وقت با چند سازمان به­صورت همزمان، درآمد بیشتری کسب کنند و از طرف دیگر سازمان­ها نیز تلاش می کنند به­جای پرداخت هزینه­های سنگین به‌کارگیری دائم نیـروهای متخصـص، از آنها به‌صورت ساعتی و تنها در مواقع نیاز استفاده کنند تا بهره­وری خود را افزایش داده و هزینه‌های خود را کاهش دهند.    تفاوت­های 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 تفاوت­ها به گونه‌ای احسن استفاده نموده، مانع از بروز اختلاف در سازمان شود.      تفاوت­های 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 سازمان­ها مشاهده کرد (از سنین حدود 20 سال تا حدود 65 سال). این تفاوت­های 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 سازمان­ها برای اینکه بتوانند قابلیت‌های رقابتی خود را حفظ کنند مدام در حال سازماندهی مجدد سازمان خود هستند. این سازماندهی­ها در قالب اقداماتی نظیر فعالیت­های زیر است:  1- حذف لایه­های مدیریتی؛  2 - استراتژی کاهش؛  3- ادغام شدن با سازمان­های دیگر؛  4- برون­سپاری فعالیت­ها.  این فعالیت­ها برای آن انجام می­شود تا سازمان تا حد امکان مسطح شده و در نتیجه با کاهش رده های مدیریتی و افزایش بهره­وری، هزینه های کاری کاهش پیدا کند. این تغییرات که بعضا باعث کاهش و یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی می‌شود، طبعا باعث بروز مشکلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد.      ظرفیت­سازی در عصر جهانی شدن:  در عصر تغییرات سریع، نقش دولت، شهروندان و گروه های سازمانی نیز سریعا در حال تغییر است و به ویژه در سازمان­های عمومی و خصوصی و نیز سیستم­های 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 چالش­جو و مشارکتی، نقش فعال تری را در مدیریت بازی می کنند. چالش هایی که مدیریت و بخش­های مدیریتی در ملل در حال توسعه با آن مواجه هستند، بسیار خطیرتر از چالش­های 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، سازمان ها، نهادها و انجمن­ها توانایی­های­شان را افزایش می دهند 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 می کند 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 حکومت داری 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**: می توان از مواردی مثل «به کارگیری یک سیستم پاداش مطلوب»، «ایجاد یک سیستم جایابی و چرخشی درون سازمانی» و «ارتقای دانش و مهارت­ها به طور متناوب برای مجهز ساختن افراد با جدیدترین دانش ها 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 مهارت هایی است که برای توسعه مدیریت منابع انسانی استراتژیک به­کار گرفته می شود. 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 مهارت های 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 ظرفیت سازی استراتژیک است.  **پرداخت مابه­ازای عملکرد شایسته**: اعطای پاداش به­عملکرد شایسته باعث ­می­شود شایستگی به­عنوان یک انگیزاننده قوی برای پیشرفت افراد مستعد درسازمان عمل­کند (جذب افراد شایسته و تبدیل آنان به افراد غیرمولد به خاطر بی­توجهی به آنان یک حماقت­مدیریتی­است). با این سیستم بهترین­استعدادهای مهاجر، جذب سازمان­می­شوند.  **مدیران اجرایی جهانی**: در جریان جهانی شدن، سازمان های دولتی در حال تعامل با سازمان های فراملیتی هستند. پس نیازمند کادری که جهانی بیندیشند، می­باشند.  **شفافیت و مسئولیت پذیری:** 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 بهره گیری از افراد مستعد در سازمان های داخلی و ملی هستیم.  **انجام مشارکت و تعامل فیمابین مدیران و نیروی کار**: یکی از مهم­ترین 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 می­گیرد و سازماندهی مجدد نیز تنظیمات و شکل گیری مجدد سازماندهی را مورد هدف قرار می دهد و ماهیتی ساختاری دارد.  **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 وجودی­که برخی کارها فقط از عهده دولت برمی­آید، 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.    نتیجه­گیری:  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 وچگونگی 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. بنابر این، آموختن و تربیت نسل جدیدی از متخصصان منابع انسانی در سطح بین­المللی، یکی از اصلی ترین 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 ظرفیت سازی و ارتقای آن در عصر جهانی سازی است یعنی آنچه که برای توسعه مدیریت دولتی مطلوب و ضروری است، نیازی جدی برای نوآوری در مدیریت منابع انسانی است که به­عنوان ظرفیت سازی برای مواجهه با چالش­های جهانی شدن عمل می­کنند. لذاپیشنهاد می شود 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 سرمایه گذاری­های 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؛  - ایجادتوانایی درکارکنان، برای نمایان­ساختن شایستگی­ها وخلاقیت­های ذاتی­شان؛  - سرمایه گذاری روی متولیان منابع انسانی، از راه آموزش و توسعه تجربه‌ها؛  - توسعه مهارت­های کامپیوتری و استفاده بهینه از امکانات شبکه.    [[1]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish#_ftnref1) -Ann Cvetkovich، Douglas Kellener.  [[2]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish#_ftnref2)- World Society  [[3]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish#_ftnref3)- Interdependence  [[4]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish#_ftnref4)- Centralizing Tendencies  [[5]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish#_ftnref5)- Globality  [[6]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish#_ftnref6)- World Trade Organization  [[7]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish#_ftnref7)- Money Capital  [[8]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish#_ftnref8) -WTO  [[9]](http://ssgj.iranjournals.ir/publisher?_action=publish#_ftnref9)-OECD |
| **مراجع** |
| |  | | --- | | 1ـ طالبی، فضل ا. . ، (1374)**‌ طراحی و تبیین نظام نگهداری مدیران در وزارت جهاد کشاورزی**، پایان نامه فوق لیسانس، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.  2ـ ‌دسلر،گری، (1371)**‌ مبانی مدیریت**، ترجمه داودمدنی، تهران: انتشارات پیشبرد.  3ـ سید جوادین، ‌سید رضا، (1373) **برنامه ریزی نیروی انسانی**، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.  4ـ طوسی، محمد علی، (1372) **اصول ارتقاء بهره وری در واحدهای صنعتی**، ‌ماهنامه تدبیر، شماره 37.  5ـ‌ جزنی، نسرین، (1375) **مدیریت منابع انسانی**، ‌تهران: انتشارات نی.  6ـ‌ صابری، علی، (1379) **‌نظام مدیریت منابع انسانی**، ‌نشریه مدیریت و توسعه.  7ـ 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.  8ـ دهشیری، اصغر، (1379) **مدیریت جامع**، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.  9ـ دراکر، پیتر، (1379) **چالشهای مدیریت در سده** 21، محمود طلوعی (مترجم)، تهران: انتشارات رسا.  10ـ دراکر، پیتر، (1373) **مدیریت آینده: دهه 1990 و پس از آن**، عبد الرضا رضایی نژاد(مترجم)، تهران: انتشارات رسا.  11ـ فقهی فرهمند، ناصر، (1385) **مدیریت تحقیقات و توسعه نوین و استراتژیک سازمان**، ماهنامه تدبیر، شماره 62.  12ـ لطیفی، فریبا، (1386) **شاخص­های سلامت سازمان در قرن 21**، ماهنامه تدبیر، شماره 100.  13ـ لطیفی، فریبا، (1386) **حسابداری نیروی انسانی**، مجله حسابدار، شماره 30.  14- **قادری،حاتم،** (1380)**اندیشه­های سیاسی درقرن­بیستم**،تهران:انتشارات سمت.  15- **بزرگی، وحید**، (1386)**پسانوگرایی در روابط بین الملل**، اطلاعات سیاسی-اقتصادی، سال دوازدهم.  **16- سیف­زاده، حسین، (1374)نظریه پردازی درروابط بین­الملل،تهران:انتشارات سمت.**  17- حسنی، فرنود، (1386) **فناوری ارتباطات و اطلاعات نیاز امروزِ 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 | |