

الفصل التاسع

التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

مقدمة:

إن التطورات التي حدثت في الثمانينيات، والتي انعكست آثارها على إدارة الموارد البشرية- قد تعددت وتنوعت، ومنها:

- تزايد البطالة، وتدهور بعض الصناعات وازدهار البعض الآخر.
- الاتجاه إلى الصناعات الخدمية (الخدمات).
- ضرورة زيادة الإنتاجية.
- النمو المتزايد للشركات والمؤسسات المتقدمة تكنولوجياً.
- تزايد المنازعات القانونية من جانب العاملين خاصة؛ للحصول على فرص أكثر للعمل.
- المطالبة بمزيد من فرص الترقى والوظائف المميزة.
- تزايد الاهتمام بتوفير الأمان والرعاية الصحية للعاملين.
- ضرورة توافر عمالة ذات مهارات فنية عالية؛ نظرًا لتعدد العمليات الإنتاجية.
- النظام العالمي الجديد والتكتلات الإقليمية والدولية.
- وفي هذه الوحدة سوف نناقش أهم التحديات التي تواجه الإدارة في المشروعات الحديثة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وهي:
- مشكلة البطالة.
- مشكلة تحسين الإنتاجية.

أولاً: مشكلة البطالة:

إن جوهر مشكلة البطالة في الدول النامية- بصفة عامة- يتمثل في أن أسواق العمل في هذه الدول تتعرض لزيادة مستمرة لا يقابلها تزايد مماثل في الطلب عليها، ومن ثم فإن

البطالة بصورها المختلفة تنشأ من وجود قوى ضخ كبيرة ومستمرة في أسواق العمل لا يقابلها قوة امتصاص وتوظيف موازية لها.

هناك جانبان رئيسيان لمشكلة البطالة:

الأول: الجانب الكمي.

الثاني: الجانب الكيفي أو النوعي.

ويقصد بالجانب الأول: زيادة العرض من الأفراد الباحثين عن العمل، بالمقارنة بفرص العمل المتاحة في الاقتصاد القومي، أما الجانب الثاني فيقصد به: عدم توافق خصائص ومهارات المعروض من العمالة مع فرص العمل المتاحة.

السمات الرئيسية للبطالة:

- تتصف البطالة بالارتفاع المستمر في الدول النامية، وخاصة خلال عقد الثمانينيات من هذا القرن، ويرتبط ذلك بتدنٍ واضح في إنتاجية العنصر البشري.
- يعكس هذا الارتفاع في معدلات البطالة اتجاهًا تصاعديًا تتزايد باستمرار إذا ما استمرت مسبباتها بلا علاج.
- يرتبط التزايد في معدلات البطالة بالظروف العاملة المحيطة بالنشاط الإنتاجي، وما تتميز به من تضخم نقدي يؤثر تأثيرًا سلبيًا على المدخرات والاستثمارات، ومن ثم على الإنتاج وفرص التشغيل.
- يرتبط التزايد في معدلات البطالة باختلال في التوزيع الجغرافي لاستثمارات البنية الأساسية والمرافق والخدمات العامة، والذي يترتب عليه ظروف طاردة للعمل من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية والمدن الرئيسية.

أسباب مشكلة البطالة:

ترجع أسباب مشكلة البطالة إلى وجود خلل في عدة محاور، منها:

سياسات التطوير، وخلل في سياسات استخدام القوى البشرية، وخلل في التكنولوجيا والإنتاج... وهذه الأسباب يمكن تقسيمها إلى أسباب وعوامل داخلية وأسباب وعوامل خارجية.

الأسباب والعوامل الداخلية للبطالة:

- ارتفاع معدل النمو السكاني، وما يسببه من إضافات متزايدة في طالبي فرص العمل سنة بعد أخرى.

- عدم توافر طرق الإنتاج كثيفة الاستخدام للعمل في معظم القطاعات، والاتجاه المتزايد نحو استخدام الآلية المتقدمة محل العنصر البشري.

- عدم مواكبة نظام التعليم لنمط الطلب على العمالة.

الأسباب والعوامل الخارجية للبطالة:

- انخفاض معدلات الطلب الخارجي على الأيدي العاملة.

- الاعتماد على الفنون الإنتاجية كثيفة رأس المال، وإحلال الآلة محل العنصر البشري في كثير من الصناعات.

دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة مشكلة البطالة:

إن المواجهة الحقيقية لمشكلة البطالة تتمثل في المعالجة الحيوية بكل من قضايا الإنتاج والاستثمار والادخار وتوزيع الاستثمارات والتعليم والتدريس ونوع الفن الإنتاجي المستخدم؛ وذلك لأن التوظيف يرتبط بكل من:

(١) معدلات الاستثمار ونمو الطاقات الإنتاجية.

(٢) هيكل الاستثمارات ونمط توزيعها على القطاعات.

(٣) سياسات الدولة تجاه قضية التوظيف، وما يتعلق بذلك من نمط توزيع الدخل.

(٤) فتح مجالات عمل جديدة تعتمد على الفنون كثيفة العمالة.

كما يجب على إدارة الموارد البشرية توفير قاعدة بيانات أساسية متكاملة تراعي التعريفات والإصلاحات والقياسات والمعايير الدولية المتعارف عليها، بما يمكن من اتخاذ إجراءات عملية واقعية غير متضاربة.

ثانياً : ضرورة تحسين الإنتاجية :

تعتمد زيادة الإنتاجية على مدى الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، ويساهم كل من العنصر البشري والعنصر المادي في إنتاجية المجتمع ككل، وإنتاج السلع وتقديم الخدمات اللازمة له، فإذا تم التكامل الفعال بين العنصرين معاً (المادي والبشري) - فإن الإنتاجية سوف تكون مرتفعة في المشروع. وتواجه الشركات والهيئات بالتحدي الخاص بكيفية تحسين نوعية حياة المجتمع (رفع مستوى المعيشة) عن طريق زيادة الإنتاجية، والتي تتحقق بدورها بحسن استغلال الموارد المتاحة، والتي تتمتع بندرة نسبية خاصة في الدول النامية، ويمكن توضيح عناصر خطة تحسين الإنتاجية فيما يلي:

عناصر خطة تحسين الإنتاجية :

١- تحديد الأهداف:

لابد من تحديد الأهداف ووضعها في صورة مجالات محددة، مطلوب تحسين الإنتاجية فيها.

٢- تصميم برنامج تحسين الإنتاجية: وذلك من خلال:

- تعيين المسئول عن تنفيذ البرنامج وأعضاء الفريق الذين يتولون إجراءات تحسين الإنتاجية.

- تدريب المشرفين والمديرين والمختصين، وتوضيح أبعاد برنامج تحسين الإنتاجية لهم، وكسب ثقتهم وتعاونهم.

- نشر معلومات لكل العاملين، تشرح لهم أهداف البرنامج ومسئولياتهم في تنفيذه.

- اختيار وسائل وأدوات قياس العوامل المختلفة المؤثرة في الإنتاجية.

- تحديد توقيت وطريقة تقييم نتائج البرنامج.

٣- تصميم وتنفيذ نظام قياس الإنتاجية:

إن وضع وتصميم البرنامج يتوقف على العوامل المؤثرة في الإنتاجية، والتي نعرضها فيما يلي:

العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية ، وخصائص كل منها :

العوامل المؤثرة على الإنتاجية	أهم الخصائص المؤثرة على الإنتاجية
١ - الأفراد	العدد - مستويات المهارة - المستوى العلمي والثقافي - المهارات والقدرات - الاهتمامات والدوافع - التركيب المهني والعمرى والاجتماعي لقوة العمل.
٢ - رأس المال	رأس المال الثابت (آلات ومبان ومعدات).
٣ - التنظيم الداخلي	هيكل التنظيم - علاقات السلطة والمسئولية - هيكل وأساليب التخطيط - طرق ونظم الإدارة - ظروف العمل المادية - المناخ الاجتماعي للعمل - أهداف المنظمة ونظم الحوافز - سياسات الأفراد - أنماط القيادة والإشراف - حجم المشروع.
٤ - المناخ العام السائد في المجتمع	الظروف الاقتصادية - الظروف الاجتماعية - الظروف السياسية - التشريعات - سياسة البحث العلمي - سياسات الطاقة.
٥ - المناخ الدولي أو العالمي	الظروف الاقتصادية العالمية - التجارة الدولية - نقل التكنولوجيا - العلاقات السياسية الدولية - هجرة العمالة - التدريب.
٦ - المعلومات المرتدة	وهي المعلومات التي تصف العلاقات التبادلية بين المدخلات والمخرجات في المنظمة، وبالتالي فهي تعتبر مقياساً للإنتاجية.

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية:

إن تحسين الإنتاجية يتحقق من خلال رفع كفاءة العاملين، وزيادة قدرتهم على الأداء، وهذا يأتي من خلال:

- ١ - العمل على تخفيض تكلفة العمالة من خلال التدريب الجيد للأفراد.
- ٢ - رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ٣ - تحسين بيئة العمل المادية المحيطة بهم.
- ٤ - تحسين أسلوب الاتصالات والقيادة والإشراف.
- ٥ - حسن اختيار العاملين، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته.

وكل هذا يقع في صميم إدارة الموارد البشرية؛ باعتبارها الجهاز المسئول والمشرف على الموارد البشرية في المنظمة، وباعتبار أن بها من الخبراء المتخصصين والقادرين على حل مشكلات العاملين، وتلقي شكاواهم والبت فيها، ورعايتهم صحياً واجتماعياً وثقافياً، بما يضمن استقرارهم في العمل، وتقليل معدلات الغياب، ومن ثم زيادة الإنتاجية.

الغاية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردًا من أهم موارد المنظمة وأصلًا من أهم الأصول التي تمتلكها؛ فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات؛ لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها؛ حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة.

كما تنال إدارة الموارد البشرية اهتمامًا متعاظمًا في جميع منظمات الأعمال المتقدمة، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من أهمية وتأثير الموارد البشرية في الأداء الكلي للمنظمة، فمن خلال ترشيد وتعظيم استخدام الطاقات البشرية المتاحة لدى المنظمة - يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بمزيد من الكفاءة والفاعلية.

تعريف الإدارة:

تعرف الإدارة عمومًا بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على:

- ١ - القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف).
- ٢ - تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات.
- ٣ - اختيار وتعيين الكفاءات.
- ٤ - أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
- ٥ - إدارة الأجور والمرتبات.
- ٦ - أنشطة تقييم الأداء.

٧- أنشطة التدريب والتنمية.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية، ويساعد ممارسة المديرين لهذه الأنشطة على:

١/ فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء، ومنها:

- أ) تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.
 - ب) عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.
 - ج) النقص في المهارات؛ نتيجة عدم كفاءة التدريب.
- ٢/ ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم.
- ٣/ تحقيق الأهداف المطلوبة، خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحددة، وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى؛ وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة. ومهما يكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، وذلك سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم أو الكبيرة، وتمثل هذه الوظائف في التالي:

- ١- ضمان إيفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الجهات العليا.
- ٢- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد اللازمين.
- ٣- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ٤- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة بالمؤسسة.
- ٥- وضع مقاييس لتقييم أداء الأفراد.

- ٦- تصميم البرامج الإدارية ومتابعة تنفيذها.
 - ٧- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
 - ٨- وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات.
 - ٩- توفير برامج لضمان الصحة والأمن والمساعدة على حل مشكلات الأفراد.
- وعمومًا يتحدد مجال إدارة الموارد البشرية في المهام التالية:
- ١- تطوير المؤسسة، من حيث ضمان العلاقات داخل وبين مختلف الوحدات.
 - ٢- تخطيط الموارد البشرية، وذلك بتحديد الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من الموارد البشرية والإستراتيجيات.
 - ٣- أبحاث الأفراد وأنظمة المعلومات، وذلك بضمان قاعدة للمعلومات عن الأفراد.
 - ٤- مساعدة الأفراد، وذلك بالمساهمة في حل المشكلات الشخصية للعاملين وفقًا لآليات مضبوطة.
 - ٥- التنمية والتدريب، وذلك بتحديد وتقييم البرامج والسياسات من التعليم المخطط؛ للمساهمة في تنمية الكفاءات بالمؤسسة.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة.
- ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات، هي: التحديات البيئية والتحديات التنظيمية والتحديات الفردية.
- ١/ التحديات البيئية:
- تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها. وإذا كان من الصعب السيطرة مباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة - فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات، ومحاولة تقليل هذه التهديدات، واغتنام الفرص.

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية، والتنوع في قوة العمل والمهارات. ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة؛ بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة في تكلفة الموارد البشرية، وعدم فاعلية سياسات استثمارها.

٢/ التحديات التنظيمية:

تمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمنظمة، والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها؛ إذ إنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

ومن أهم التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي، ومشكلات تخفيض القوى العاملة في المنظمة، واستخدام فروع الإدارة الذاتية، والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

٣/ التحديات الفردية:

وتتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة، والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض العمل.

من كل ما سبق من تحديات، نلاحظ أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ، وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها. وساهمت هذه التحديات وتساهم في سعي الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية، وكذلك مع إستراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي.

إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث:

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ومن أهمها:

١/ لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة، والقوى البشرية عالية التأهيل، والمهارة، والدافعية للعمل.

٢/ المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة هو تأكيد وجودها وصحتها في أسواق مختارة بعناية.

٣/ توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.

٤/ تستخدم كل الأساليب والمفاهيم والمبادئ التي تحقق المناخ المناسب وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.

٥/ يجب العمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.

٦/ تسهم الإدارة الحديثة في ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.

٧/ تتبع الإدارة الحديثة أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام.

٨/ تتصف الإدارة الحديثة بالشمولية والتكامل في توجهاتها واهتمامها في نظرتها للأمور والمشكلات.

٩/ تؤمن الإدارة الحديثة بالتطور التكنولوجي.

١٠/ تولي الإدارة الحديثة اهتمامًا كبيرًا بعمليات التدريب والتعليم والتوجيه والإرشاد.

١١/ يعتبر الفشل أو الخطأ في العمل في ظل الإدارة الحديثة أمرًا مقبولًا، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه.

١٢/ تشجع الإدارة الحديثة العمل الجماعي وتكوين الفرق.

١٣/ تؤمن بأهمية المبادرة أو الانقضاض على الفرص.

١٤/ الإدارة الحديثة تعتبر التنظيم بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.

ومن كل ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية يتمثل مفهومها في:

١- التباين في التسميات (إدارة أفراد، إدارة قوى عاملة، إدارة علاقات عمل)، وكذلك التباين في التطور الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة، بدءًا من اعتبار العنصر البشري أحد عناصر العملية الإنتاجية.

٢- التباين في الصلاحيات التي تمارسها هذه الإدارة، فمن صلاحيات استشارية، والتي ليس لها الحق في أية قرارات تتعلق بالموارد البشري في المنظمة، وإنما اقتراح برامج لإدارة الموارد البشرية. وقد ارتبط مصطلح إدارة الموارد البشرية بأدوار أكثر عمقًا

واتساعاً، وانتقلت صلاحيات تنفيذية هذه الإدارة، فلم تعد تمارس من قبل متخصصين استشاريين فقط، وإنما امتدت إلى جميع الإداريين داخل المنظمة.

٣- التباين في التسميات يعكس التباين في الأدوار، فمن الأمور التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية (الإستراتيجية).

أهم العوامل المؤدية إلى عولمة المؤسسات :

لم تعد المؤسسات الدولية محصورة فقط في المجالات الصناعية والبتروولية، بل أصبحت تشمل كل المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات صغيرة الحجم، ساعدتها في ذلك مجموعة من الأسباب لعل أهمها:

(١) زيادة ضغوط التكلفة:

نتيجة التكلفة العالية التي قد تكون عالية في البلد الأصلي، مما يضطر بعض الشركات إلى الاستثمار في أماكن ذات تكلفة منخفضة، بالإضافة إلى توفرها على سوق عمالة رخيصة، مثل توجه أمريكا في دول شرق آسيا.

(٢) البحث عن أسواق جديدة:

فكلما استطاعت الشركة أن تصل إلى سوق خارجي، كلما اكتسبت قوة تنافسية إضافية، ومن ثم ربحية عالية.

(٣) التنمية التكنولوجية:

إن الثورة التكنولوجية التي يعرفها العالم أغرت بعض الشركات للبحث عن أفضل التكنولوجيا الحديثة، لذلك تنتشر المؤسسات عبر مناطق مختلفة.

(٤) الاعتماد المتبادل بين الدول:

إذ نجد الكثير من التكتلات الإقليمية، مما يساعد على الانتشار بين الدول.

(٥) سرعة الاتصال ونقل المعلومات:

نتيجة الثورة الاتصالية والمعلوماتية أصبح من اليسير معرفة الطلب على أنواع السلع والخدمات على المستوى العالمي، وتقوم الشركة بإنشاء فروع لها؛ لتلبية الاحتياجات.

الموارد البشرية وتحديات العولمة :

لقد أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، ولا يكاد يخلو أي نقاش في مجالات المعرفة الإنسانية من استعمالات هذا المصطلح، سواء بالقبول أو بالرفض.

فالعولمة كالحداثة هي ظاهرة العصر وسمته، ولذلك فإن الوقوف في وجهها أو تجنبها أو العزلة عنها، إنما هو خروج عن العصر، وتحلف وراءه، وعلينا أن نسارع إلى دراسة عناصر هذه العولمة وفهم مكوناتها والتنبه لاتهاياتها، بمعنى أن العولمة هي ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضارياً ومتجهة إلى مجتمعات نامية ومتخلفة، والتعامل معها بنجاح يتطلب بناء الذات والارتقاء بها؛ حتى يكون التعامل معها إيجابياً.

فالعولمة هي ظاهرة شاملة تأخذ الطابع العالمي، بالرغم مما لها وما عليها، وذلك على اعتبار أن كل مكوناتها لا تراعي الحدود الجغرافية القطرية، وشموليتها تصيب كل المجالات الحيوية للإنسان. لذلك وجب علينا أن نتعرف على أهم أشكال إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، حيث اتخذت إدارة الموارد البشرية أشكالاً أو صوراً متعددة، لعل أهمها:

(١) عمليات متعلقة بالشركات الأصلية (الأم) خارج الحدود الإقليمية، وهذا النوع تجسده الشركات متعددة الجنسيات، حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم، ولكن تمارس نشاطاتها في دول أجنبية متعددة، وتتضمن مسئوليات إدارة الموارد البشرية - خاصة في نقل العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج - تنمية سياسات وممارسات العمليات الأجنبية بالخارج ... إلخ.

(٢) وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح (خيرية)، مثلاً: هنالك أنماط عديدة من التنظيمات والمنظمات ذات الطابع الدولي، من ذلك مثلاً الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها، حيث تقوم هذه المنظمات بإرسال مبعوثيها أو مندوبيها إلى مناطق خارجية عبر مختلف أنحاء العالم، ولا تختلف الأنشطة الدولية للموارد البشرية لهذه الوكالات عن تلك المنوطة بالمؤسسات الاقتصادية، فنجدها مثلاً تهتم بمشكلات موظفيها، سواء ما تعلق منها بالرواتب أو التعويضات أو التأمينات، وما إلى ذلك. وفي ظل العولمة أصبحت المؤسسات أو الوكالات تمارس جانباً أو أكثر من جوانب الإدارة الدولية للموارد البشرية، كما أن نجاحها في مهامها مرهون بالكيفية التي تتناول بها تلك الأمور على المستوى العالمي.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

- ✍ الأعرجي، وعبد الرازق الشخلي: إدارة الأفراد، بغداد، ١٩٩٠.
- ✍ علي السلمي: إدارة المارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٨.
- ✍ سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٥.
- ✍ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العامة (الأسس السلوكية وإدارت البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٣.
- ✍ رفعت عثمان: إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٢.
- ✍ محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٨.
- ✍ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٨٨.
- ✍ محمد حسن حافظ: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- ✍ زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط٣، وكالة المطبوعات، ١٩٨٠.
- ✍ صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ١٩٩٤.
- ✍ عادل حسن: إدارة الأفراد، الإسكندرية، دار الجامعات العربية، ١٩٦٥.
- ✍ منصور فهمي: الإنسان والإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٢.
- ✍ نبيل رسلان: الخوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٦.
- ✍ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٨.
- ✍ محمود الشكرخي: الهندسة الإدارية، منشورات عويدات، بيروت، ١٩٩٥.

- ✍ خليل الشجاع، وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، الموصل، ١٩٨٠.
- ✍ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٠.
- ✍ عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٤.
- ✍ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٨٨.
- ✍ عبد المنعم جنيد: إدارة الأفراد، القاهرة، ١٩٨٣ -
- ✍ عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد، مؤسسة المعاهد الفنية، بغداد، ١٩٨٧.
- ✍ صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ١٩٩٤.
- ✍ نبيل الحسيني النجار: إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري وتطبيقي)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٩.
- ✍ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٧م.
- ✍ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- ✍ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٣م.
- ✍ نفيسة محمد باشري، ومصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة، ٢٠٠١م.
- ✍ محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- B.I.M: **Jop Evaluation- Apractical Guide**, Landon, B.I.M, 1961.
- Edward E.Lowicr: **Pay and Organizattional Effectivnees, Apsychological view**, McGraw Hill Inc, N.Y , 1971.
- Fippo, E. B: **Parsonnel Management**, 6th ed, Tokyo, McGraw Hill , 1984 .
- Paterson , T.T: **Jop Evaluation** Vol. 2, Amanual for the Paterson Methode , 2nd ed. London book, 1973 .
- Yoder , D: **Personnel Management and Industrial Relations**, New Jersy , Englewood, Cliffs Prentice – Hall Inc, 1970.
- Code: **TRAINIG your staff**, London, The Industrial society, 1973 .
- Fiipo .E.B: **Perenciples Management**, 6th, ed, Tokyo, McGraw Hill Inc, 1969.
- King, D: **Training with in the organization**, Pakenham, U.K, Cox wyrram Ltd , 1969.
- Robert, L.G: **Training and Development hand book**, 2nd ed , U.S.A , McGraw Hill Book co, 1976.
