

## أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

د. خالد قاشي \*

أ. رمزي بودرجة \*\*

## الملخص:

إن الاعتماد على العنصر البشري بات في حكم المؤبد، و لا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط و البرامج و الاستراتيجيات، و من ثم تحقيق التنمية الشاملة، إّما من جانب الدول و الحكومات أو من جانب المؤسسات. وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته. وما دام الأمر كذلك فإنه يتعين على الدول العربية مدّ المزيد من الرعاية و الاهتمام بالموارد البشرية و تطويرها و الرفع من أدائها باستمرار، و لن يتأتى هذا إلاّ بفضل ممارسة التدريب ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة و الاستجابة لخصوصيتها في ظل محيط يتسم بالتقلب و المفاجآت.

**الكلمات المفتاحية:** المورد البشري، إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، التدريب.

## Abstract:

**The reliance on human capital** has become recently indispensable on the economic life; and you might not be able to talk about the importance of human resources in the implementation of plans, programs or strategies; in order to achieve ;the comprehensive development, involving either the states and governments or institutions. in this term, the human capital is considered as a main engine for any project whatever its kind.

**according to this situation**, the Arab countries should give more attention and care about the human resources, however, to increase its performance they need to implement hands-on programs continuously that guarantee the achievement of enterpris's needs and respond to its privacy under the state of uncertainty, volatility and surprises.

**Keywords:** human resource; human resource management; human resources development , training.

\* د/خالد قاشي، أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديّة 2016.  
\*\* أ/رمزي بودرجة، أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديّة 2016.

**تمهيد**

إن النقاش اليوم لم يعد منصبا على الإجابة عن السؤال " لماذا ندرّب؟" بقدر ما هو موجه نحو الإجابة على السؤال "كيف ندرّب؟"، في هذه الورقة البحثية نحاول الإشارة إلى دور التدريب - كحلقة من الحلقات تقع ضمن محتوى إدارة الموارد البشرية- في تهيئة الموارد البشرية و تنميتها.

وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية مناقشة الأفكار التي تدور حول مفهوم تنمية الموارد البشرية إلى جانب السعي إلى إيضاح ماهية تدريب الكفاءات و تطويرها باعتبارها محفز هام للاستثمار و التطرق إلى واقع تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية؟ و كيف يمكن تدريبها؟
- ما هي أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية؟
- ما هو واقع و معوقات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي؟

**أهمية البحث**

يكتسي البحث في موضوع إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تحديات العولمة أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصري أو تحديث لمؤسسة أو هيئة أو إدارة أو..... يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى. أهداف البحث

- التعرف على المفاهيم المعاصرة لإدارة و تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة؛
- الوقوف على أهمية و دوافع تدريب العنصر البشري في المؤسسات؛
- الوقوف على معوقات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي و استخلاص الحلول لتجنبها.

**أولا: ماهية تنمية الموارد البشرية**

سوف نتطرق من خلال هاته النقطة إلى مفهوم الموارد البشرية و مختلف التعاريف التي اوردت في هذا المجال، ثم نتطرق إلى تنمية الموارد البشرية و ماذا نقصد بها من خلال ما يلي:

**1- تعريف الموارد البشرية:** "هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الادارية و في مساراتهم الوظيفية"<sup>1</sup>.

حيث نلاحظ من هذا التعريف أن الموارد البشرية تمثل مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات و الاتجاهات تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛ كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.

## 2- تعريف تنمية الموارد البشرية:

من بين أهم التعاريف التي تعرف بمعنى واضح و صريح و بدون أي تداخل مع المصطلحات الشبيهة لموضوع تنمية الموارد البشرية، وجدنا ما يلي:

أ- **التعريف الأول:** يعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية...<sup>2</sup>"

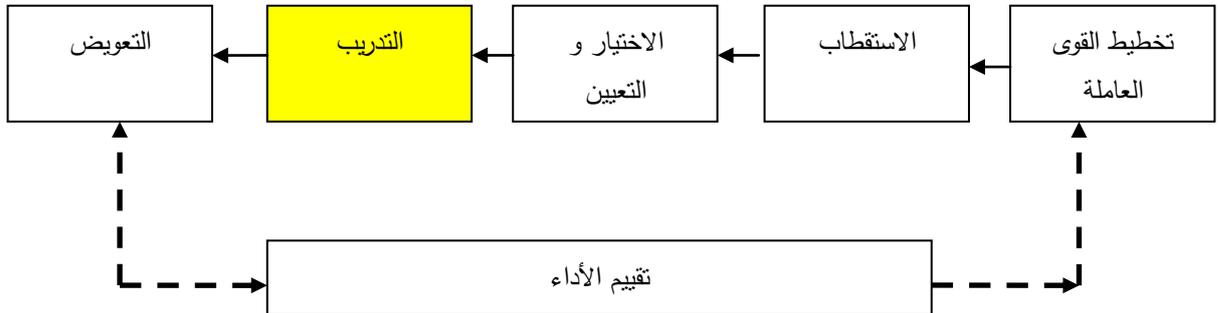
من خلال التعريف نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل و الإنتاج و هي كذلك وسيلة فنية لمنح الانسان خبرات مضافة و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته في الوظيفة و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه.

ب- **التعريف الثاني:** يقصد بتنمية الموارد البشرية كذلك "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن"<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي مجموعة ممارسات و سياسات تدخل ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المسؤولة عن تنمية مهارات وقدرات رأس المال البشري في مختلف المستويات وتطويرها وكذا الحفاظ عليها.

حيث يلخص محمود موسى وظائف إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

## الشكل 1. وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمود موسى الخطيب، التدريب و التنمية، مادة علمية لدورات تدريب المدربين، مهداة إلى المشروع القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس و القيادات، بدون سنة نشر، ص3.

من خلال الشكل نلاحظ أن التدريب يعتبر وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، و لذلك سنتطرق إليه بالتفصيل فيما بعد باعتباره موضوع الدراسة الحالية.

## ثانياً: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

### 1- أهمية تنمية الموارد البشرية

تكتسب تنمية الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين أهميتها من أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى الوظائف العصرية، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة<sup>4</sup>.

تجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم و المباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك و التقادم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها و انتاجيتها بالخبرات المتراكمة، و بالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايداً قيمته و أهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى؛ فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الانتاج و التسويق و البحوث والتطوير بكل احتياجاتها من الأعداد والتخصصات المناسبة و أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات و من ثم الأهداف العامة للمؤسسة.

كما تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- تطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- دراسة مشاكل الأفراد و معالجتها؛
- وضع الخطط المناسبة للتدريب و التحفيز؛
- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

### 2- أهداف تنمية الموارد البشرية

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة و الفعالية<sup>5</sup>:

أ- المشاركة: تتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المؤسسة؛
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار؛
- استقرار اليد العاملة في المؤسسة.

ب- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد؛
- تطوير قدراتهم و مهاراتهم؛
- مدهم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك؛
- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

### ثالثا: علاقة التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

يرى الكثير من الكتاب و الممارسين، أنه في الدول المتخلفة و حتى في الدول المتطورة، تركزت جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب و التطوير و التعليم للمورد البشري، سنركز في بحثنا على التدريب.

#### 1- الإطار النظري للتدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء الأمثل لها و صقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها.

أ- التعريف الأول: التدريب هو "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال و مستمر يؤدي لبلوغهم أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة"<sup>6</sup>.

ب- التعريف الثاني: يعرف كذلك "على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية و تطوير مهاراته و معارفه و خبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي والمستقبلي"<sup>7</sup>.

انطلاقا من التعريفين السابقين يمكن التوصل إلى أن التدريب هو إجراء منظم و مستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه و هذا بغرض تحقيق كل من أهداف الفرد العمل في المؤسسة و المتمثلة في تحقيق الكفاءة و الفعالية أما بالنسبة للمؤسسة فتتخصص أهدافها في زيادة الربحية و الانتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية.

و من هن تظهر أهمية التدريب للأفراد فيما يلي<sup>8</sup>:

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي يشغلونها؛
- أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية؛
- إن التطور التكنولوجي و ما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة؛

- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة و طبيعي أن نوع التدريب و مدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال و على استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

## 2- دوافع تدريب العناصر البشرية في الوطن العربي

توجد مجموعة كبيرة من الدوافع تحتم على البلدان العربية انتهاج أسلوب التدريب لعناصرها البشرية، و هذا نظراً لأهمية تفعيل عنصر التدريب، كذلك بسبب الأهداف المتوخاة منه، وهذا كله يصب في خدمة الغاية الأهم ألا و هي تحقيق التنمية الشاملة<sup>9</sup>، ومن بين أهم الدوافع نتناول مايلي:

- الاستجابة للمتغيرات الحادثة في بيئة المؤسسات، مما يعني التأقلم معها مثل القوانين والتشريعات الجديدة؛
- ظهور منتجات جديدة، أو مواد إنتاجية جديدة أو بديلة لمواد أخرى؛
- تطور الفن الإنتاجي، أي ظهور تطورات تقنية و تكنولوجية جديدة في مجال العمليات الإنتاجية، مما يعني مواكبة الابتداعات التكنولوجية؛
- التكيف مع تطور حاجات الزبائن الأمر الذي يقود إلى القدرة على التواصل مع حاجاتهم و رغباتهم وإشباعها بأفضل الطرق، مما يعني في النهاية ضمان رضاهم ووفائهم؛
- **خفض التكاليف:** تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و الاقتصاد في الوقت مما يؤدي إلى خفض التكاليف نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل و طريقة الأداء؛
- **رفع معنويات العاملين:** التدريب يشعر العامل بجدية المنظمة في تقديم العون له و رغبتها في تطويره، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه و تفانيه في أداء عمله؛
- **رفع مستوى الوعي لدى العاملين:** إن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم و طرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً و قدرة على النقد الذاتي بشكل يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف و الرقابة في أدائه لعمله.
- **تقليل حوادث العمل:** إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة و بحركة و مناولة المواد وغيرها مما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية و يعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات

## 3- أساليب التدريب

لا شك أن أبسط طرق التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلاً، و هذه الطريقة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها رغم أنها تمتاز باللا رسمية، وعلى هذا الأساس تلجأ المؤسسات إلى استخدام طرق منظمة للتدريب أهمها: التدريب في مكان العمل، التدريب خارج مكان العمل، والتدريب عن طريق التلمذة<sup>10</sup>.

أ- **التدريب في مكان العمل:** و هو من أوسع طرق التدريب انتشارا و شيوعا، يمتاز بالبساطة و قلة التكلفة، حيث يمكن ان يميز بين عدة أنواع من التدريب في مكان العمل:

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر؛
- التدريب عن طريق عامل قديم؛
- التدريب تحت توجيه و ملاحظة المشرف.

ب- **التدريب خارج مكان العمل:** يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية، فقد يتم في مركز التدريب في المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة ذات إمكانيات كبيرة، أو في مراكز تكوين خارج المؤسسة. يأخذ هذا النوع من التدريب صورا عديدة نوجزها فيما يلي:

- **المحاضرة:** رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب، إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به، تمتاز بوجود عدد كبير من المتدربين في آن واحد مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المدربين.

- **التدريب المهني:** يقوم المدرب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين، يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف (الأعمال اليدوية و الميكانيكية، أعمال البناء و النجارة وغيرها) التي تتطلب مدى كبير من المهارات و المعرفة.

- **دراسة الحالات:** يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلا، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها وتحديد الحلول الممكنة للظاهرة.

- **أسلوب المعلومات المبرمجة:** في هذا الأسلوب يتم برمجة معلومات تغطي موضوع معين في مجموعة من أسطر التسجيل أو أسطر الفيديو أو سلسلة من الأفلام التعليمية عن موضوع معين، وفي نهاية كل شريط أسئلة معينة للدارس المتدرب ثم يعطى وقت للإجابة، وبعدها تعطى الإجابة الصحيحة ليقوم المتدرب بالتصحيح بنفسه.

- **تمارين المحاكاة (نمذجة السلوك):** وهي من أكثر الأساليب التدريبية تطورا و فعالية وإن كانت باهضة التكاليف، فتمثيل الواقع أو تقليده هو السمة البارزة في المحاكاة، حيث يتموضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفة و يتولى الدرب بعد ذلك تدريب و تعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة. ينتشر استخدام المحاكاة في شركات الطيران بغرض تدريب الطيارين.

ج- **التدريب عن طريق التلمذة:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية والتي يرجع استخدامها للعصور الوسطى، يتعلم المتدرب وفقا لهذه الطريقة على يد محترف متمكن من حرفته، الهدف من هذا الأسلوب إكساب المتدرب مستوى عال من المهارات الفنية لإتقان حرفة معينة أو الأعمال المتصلة بها.

#### 4- مبادئ التدريب

هناك العديد من المبادئ و الأسس الهامة التي تخضع لها عملية التدريب و بالتالي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة و المتمثلة في مرحلة التخطيط، التنفيذ، المتابعة ثم مرحلة التقييم<sup>11</sup>. و يمكن تلخيص تلك المبادئ و الأسس في الآتي:

أ. **وضع الأهداف:** حيث يجب أن يكون الهدف من التدريب هدف محدد وواضح و حسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا و قابلا للتطبيق.

ب. **الاستمرارية:** هذا المبدأ يتحقق بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد و يستمر معه طوال حياته الوظيفية و ذلك بغرض تطويره و تنمية قدراته المهنية و بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

ج. **مبدأ الشمولية:** بحيث يكون التدريب لكافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة على أن يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

د. **التدرج:** تكون بداية العملية التدريبية بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة حتى يصل إلى معالجة تلك الموضوعات أو الإشكالات الأكثر تطورا و تعقيدا.

#### 5. أهمية الاستثمار في التدريب

عندما نتكلم عن أهمية الاستثمار في مشروع معين، فإننا نشير بصفة عامة للكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنشآت العامة أو الخاصة من جراء ذلك الاستثمار، كما نتحدث في نفس الوقت عن الفوائد التي قد تعود للمجتمع نتيجة لهذا الاستثمار.

يمكن تقسيم أنواع العوائد على الاستثمار في تدريب الموارد البشرية إلى نوعين أساسيين هما العوائد أو الفوائد التي تشمل كسب أو ربح من السهل قياسه (Tangible)، و العوائد التي تشمل كسب أو ربح من الصعب قياسه (Intangible)<sup>12</sup>.

في الغالب تتعلق الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار، وقد تأخذ الأشكال التالية:

- زيادة في الإيرادات والأرباح؛
- الزيادة في الانتاجية؛
- تقليل نسبة إصابات العمل؛
- تقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات.

أما الفوائد والمنافع التي لا يمكن قياسها بسهولة والتي تكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب وقد تشمل:

- ارتفاع الروح المعنوية والولاء للمنشأة؛

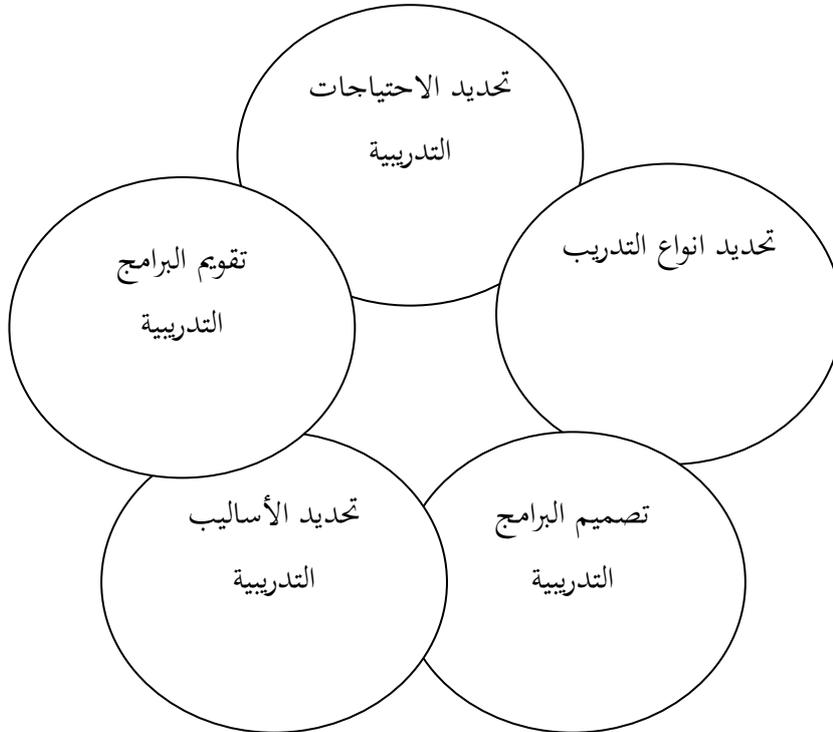
- ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد؛
- زيادة في مستوى الرضا عن العمل؛
- زيادة فرص الترقى الوظيفي.

## 6. عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره والمتمثلة فيما يلي<sup>13</sup>:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب
  2. تحديد أنواع التدريب
  3. تصميم البرامج التدريبية
  4. تحديد الأساليب التدريبية
  5. تقييم البرامج التدريبية.
- يمكن تصوير العملية التدريبية على الشكل التالي:

### الشكل 2: عناصر عملية التدريب



المصدر: أحمد هشام السمراي، مرجع سابق، ص46.

## رابعاً: معوقات تنمية الموارد البشرية في الدول العربية

إنه من الواضح أن أوضاع الموارد البشرية في الدول العربية تفصلها عن الدول المتقدمة فجوة ضخمة، بل وبالمقارنة بدول و أقاليم العالم البازغة مثل آسيا وأمريكا اللاتينية، ودول مثل الصين وجنوب شرق آسيا وماليزيا، تعاني الدول العربية من تواضع الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية. إن الموارد البشرية وما يمكن أن تخلقه من قدرات تعد شديدة الضعف وعاجزة عن بناء طفرة تنموية في الوطن العربي، وبالتالي يصبح من الضروري بمكان إلقاء الضوء على بعض المعوقات الخارجية والداخلية التي أثرت بالسلب وساهمت في تقليص فرص التقدم<sup>14</sup>:

### 1- اللامساواة والاعتبارات المضادة للتنمية

رغم أن الدول العربية استفادت كثيراً من الفرص التي تتيحها العولمة و اقتصاد السوق، إلا أن فرض نمطا موحدا للإدارة قائم على التحرير شبه التام لقوى السوق، و الانفتاح بلا حدود على الاقتصاد العالمي بصرف النظر عن ظروف كل دولة و منطقة أسفر عن نتائج سلبية و ساهم في تهميش الكثير من الدول وفي تراخي مجهودات التنمية فيها.

فوفقا لقواعد السوق البحثية انحصرت قضية التوظيف في معظم الدول العربية في شكل العلاقة البسيطة بين الطلب و عرض العمل و السياسات العامة التي تركز على سوق العمل وليس على قيمة العمل ذاته ورفاه العمال. لذلك لم يوجه أي اهتمام يذكر لحقوق العمال و العدالة الاجتماعية ولا إلى تعزيز المؤسسات القادرة على حماية مصالحهم. فتم ضغط الأجور وانتشر الاستخدام المؤقت للعمالة وظروف العمل غير اللائمة، واتسع نطاق حرية صاحب العمل في الاستغناء عن العمالة بدعوى تحقيق المرونة في أسواق العمل، وساهمت خصخصة المشروعات العامة بدورها في تخفيض العمالة و تزايد معدلات البطالة.

### 2- عدم الوعي المؤسسي وأيضاً الفردي بأهمية تنمية الموارد البشرية

على الإدارة العليا التركيز على تطوير وتنمية مواردها البشرية وخاصة ما يتعلق بمضمون العنصر البشري وأهميته في كافة المؤسسات، فإن وعت و تيقنت الإدارة العليا بهذا المفهوم ستمكن الموارد البشرية من تطوير قابليتها وتنتقل من مرحلة إلى أخرى ومن مكان إلى آخر فذلك لا يتم إلا عن طريق تنمية وتدريب وتطوير للموارد البشرية لتلائم الاحتياجات والتطورات الحاصلة في كافة القطاعات المؤسساتية والحيوية.

### 3- هجرة الأدمغة

في ظل العولمة أصبحت هجرة العقول أو الأفراد ذوي المهارات العالية من دول الجنوب إلى دول الشمال أكثر يسرا، و ذلك بسبب ما تعانيه الكثير من الدول المتقدمة من عجز حالي ومحتمل في قواها البشرية من جهة إضافة إلى سوء تسيير الموارد البشرية في الدول العربية.

### 4- معوقات أخرى

علاوة على ما سبق هناك اعتبارات أخرى تساهم في ضعف القدرات و تراجع مستوى الموارد البشرية في الدول العربية، فقد أعاق تنمية الموارد البشرية بشكل خطير النزاعات المسلحة التي قللت من قدرة الدول ومجهوداتها لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي، فالحرب في العراق ترتب عليها هجرة مئات الآلاف من العراقيين إلى مناطق بعيدة و دول مجاورة سعياً وراء الأمان وتجنباً لظروف المعيشة القاسية، كما أن سلطات الغزو لجأت إلى السيطرة على الجامعات وغيرها من المؤسسات التعليمية البحثية وطبقت سياسة واسعة النطاق لاستبعاد المعارضين من أساتذة الجامعات والعمداء من وظائفهم.

أما في فلسطين، فتظهر الأدلة أن العدوان الصهيوني المتكرر قد تسبب في خسائر بشرية ومادية ضخمة، وبالتالي أعاق عملية التدريس والبحث العلمي في المدارس والجامعات الفلسطينية.

### - الخلاصة و التوصيات

إن الإدارة الناجحة في المؤسسة الحديثة هي التي تسعى باستمرار إلى النمو و النجاح بتركيز اهتمامها على تدريب و تنمية الموارد البشرية فيها. وأن تنظر إلى المستقبل وترى احتمالاته باعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل اليوم في بيئة اقتصادية ديناميكية، حيث التغيير فيه هو القاعدة و ليس الاستثناء.

و من باب تعاضم أهمية المورد البشري في مواجهة تحديات البيئة، كان لزاماً وحتمياً على الدول العربية تبني القاعدة الأساسية التي مفادها أن البشر هم الثروة الحقيقية لأي مجتمع<sup>15</sup>، فقدرات هذه الدول تكمن في طاقاتها البشرية المؤهلة عن طريق التدريب المستمر باتباع عناصر وأساليب التدريب المختلفة التي تجعل المورد البشري يتأقلم مع التغيرات بكفاءة وفعالية.

ومن أجل ذلك ينبغي على الدول العربية أن :

1. تقرر بمسؤوليتها عن التعليم والتدريب السابق على الالتحاق بالعمل وتحسن فرص حصول الجميع عليهما لتعزيز القابلية للاستخدام ومنع الاستبعاد الاجتماعي؛
2. تستحدث نهما للتعليم والتدريب غير الرسميين، ولاسيما للبالغين الذين حرّموا من فرص التعليم والتدريب شباباً؛
3. تستخدم قدر الإمكان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة في مجال التعلم و التدريب؛
4. تضمن تقديم المعلومات والنصح والإرشاد عن الوظائف وسوق العمل و المسار الوظيفي والاستخدام، إلى جانب معلومات عن حقوق والتزامات جميع المعنيين بموجب القوانين المتصلة بالعمل و غيرها من أشكال تنظيم العمل؛
5. تكفل ملائمة برامج التعليم والتدريب السابق على الالتحاق بالعمل وتتأكد من جودتها؛
6. تضمن وضع وتعزيز نظم التعليم والتدريب المهنية بحيث توفر الفرص الملائمة لتطوير المهارات المتصلة بسوق العمل واعتمادها.

7. الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال تنمية الموارد البشرية؛

8. الاهتمام بدعم الدورات التدريبية للكوادر...

### الهوامش:

- 1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص25.
- 2- أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص175.
- 3- محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص82.
- 4- أماني خضر أحمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص14.
- 5- أماني خضر أحمد شلتوت، نفس المرجع، ص15.
- 6- محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص133.
- 7- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على شركات المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص56.
- 8- برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2009، ص275.
- 9- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008، ص12.
- 10- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص82.
- 11- عبد الله بن عبد العزيز آل الشيخ، الاستثمار بالموارد البشرية، مركز الجلد و الحاسوب، المحاضرة العلمية الرابعة، 6 نوفمبر 2008، ص6.
- 12- عبد الله بن عبد العزيز آل الشيخ، مرجع سابق، ص8.
- 13- أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص46.
- 14- محيا زيتون، التعاون العربي الإفريقي في مجال الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى رفيع المستوى حول التعاون العربي الإفريقي في الاستثمار و التجارة، طرابلس، ليبيا، 25-26/09/2010، ص22.
- 15- كنوش عاشور و قورين حاج قويدر، التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية و مقومات نجاحها، مركز الدراسات الإقليمية، العدد 4، 2012، ص21.

### المراجع المعتمدة في البحث :

1. أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
2. أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
3. أماني خضر أحمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

4. برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2009.
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
6. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008.
7. عبد الله بن عبد العزيز آل الشيخ، الاستثمار بالموارد البشرية، مركز الجلد و الحساسية، المحاضرة العلمية الرابعة، 6 نوفمبر 2008.
8. محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على شركات المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
9. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
10. محمود موسى الخطيب، التدريب و التنمية، مادة علمية لدورات تدريب المدربين، مهداة إلى المشروع القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، بدون سنة نشر.
11. محيا زيتون، التعاون العربي الإفريقي في مجال الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى رفيع المستوى حول التعاون العربي الإفريقي في الاستثمار و التجارة، طرابلس، ليبيا، 25-26/09/2010.
12. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
13. كنوش عاشور و فورين حاج قويدر، التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية و مقومات نجاحها، مركز الدراسات الإقليمية، العدد 4، 2012.