

دور تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل

بين واقع التدريب وبعده الاستثماري

بوبكر منصور

أستاذ مساعد

المركز الجامعي بالوادي

لا كانت القدرة التنافسية للمنظمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تهيئة هذه الأخيرة لمنظمة للبيئة المناسبة والداعمة لبناء راس المال البشري والمعرفي فأرباب العمل ورؤساء المنظمات الحديثة الذين يتبنون منهج القيادة الإستراتيجية أصبحوا على قناعة تامة بأن تكوين القدرة التنافسية ليس مجرد أن نفعل ما يفعله المنافسون ، ولكن يجب أن نتميز عنهم لان القدرة التنافسية النهائية هي تكوين القدرات الذاتية لأفراد التنظيم على التعلم المستمر، وتحقيق الريادة ومواجهة تحديات. وهو الأمر الذي جعل من التدريب وتنمية الموارد البشرية، اختياراً استراتيجياً في منظومة استثمار الموارد البشرية. ذلك أن كل دولار ينفق على التدريب يعطي عائداً على الإنتاجية قدره 30 دولار كل ثلاث سنوات Kelly and P. (Burrows, 1994).

ولقد أظهرت دراسة استكشافية سنة 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية، نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية في عدد من المؤسسات الأمريكية، الفوائد التالية التي حققتها تنمية الموارد البشرية، منها (حسين إبراهيم بلوط، 2002، ص 239):

- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77 %
- تحسين جودة المنتج بنسبة 72 %
- زيادة رضا الزبائن بمقدار 63 %
- تحسين خدمة الزبائن بنسبة 75 %
- انخفاض الفاقد و الهدر بنسبة 55 %

وعليه يمكن القول أن امتلاك التقنية الحديثة لم يعد وحده هو المقياس لنجاح المنظمة، فقد مما حدث تحول في نظرة أرباب العمل وقادة المنظمات نحو التدريب باعتباره الوسيلة الفعالة للارتقاء بعمل المنظمة وجودة إنتاجها وخدماتها. وقد ترجم هذا التحول بالارتفاع المستمر للموازنة المالية التي ترصدها المنظمات الذكية للعملية التدريبية. فأحصائيات المعهد الأمريكي للتدريب والتطوير بفيرجينيا تشير أن

المؤسسات الأمريكية تنفق ما يعادل 1,5% من الميزانية الكلية في تنمية مواردها البشرية. (John Whiting, 1994, p 14).

التنمية البشرية كأساس تكوين الفعالية في فريق العمل:

أن تنامي الاهتمام بتنمية الموارد البشرية للمنظمة، قد ارتبط بأمرين أساسيين: يتعلق الأول بتغيير النظرة إلى العنصر البشري داخل التنظيم من كونه مورد كبقية الموارد المادية الأخرى. إلى اعتباره المورد الأهم و جوهر التنظيم ككل. والأمر الثاني هو أن العمل الجماعي أضحي الخاصية الأبرز لمنظمات العمل الحديثة، مما جعل الكثير من المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة تسعى إلى القيام ببرامج تطوير بواسطة برامج تدريب، ودراسات، واستشارات في مجال بناء فرق عمل تتصف بالفعالية .

وإذا كان بناء فريق عمل يعني " تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة" (العديلي، 1993 ص: 379). وأن أهمية ذلك تكمن في مساعدة أفراد الفريق على تحسين المهارات المرتبطة بفعاليتهم مع بعضهم البعض ، بحيث يدرك كل عضو في الفريق أبعاد سلوك زميله ، مما يكسبه نوع من المرونة في التعامل التي تسهم بدورها في تنسيق الجهود بين الأعضاء ويرفع من مستوى تماسك هذا الفريق. فإن عملية تنسيق الجهود بين أعضاء فريق العمل تتطلب بالضرورة عنصر فعال يتقن مهارات دفع وتوجيه سلوك الأفراد نحو المسار الذي يحقق الهدف المنشود من هذا الفريق ، بمعنى آخر أن يكون للمشرف سلوك إشرافي محفز للإنجاز ، وباعت لروح الانسجام وتعاون بين أعضاء الفريق. ذلك أن مهمة الإشراف بمحاورها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، الداعمة) (ألفريد كدشين، 1992، ص 292)

(Kadushin, A) فهي مهمة إدارية يسعى المشرف من خلالها الى المحافظة على معايير العمل، وحسن تطبيق اللوائح الإدارية بشكل سلس. ومهمة تعليمية من خلال مساعدة رؤوسيه على أداء مهامهم بنجاح ، وذلك بحل مختلف الصعوبات إلى تواجهم أثناء أدائهم لهذه المهام ، وتعليمهم الطريقة الصحيح للعمل عندما يتعذر عليهم القيام بذلك. ومهمة داعمة تتمثل في قيام المشرف بمهمة المحافظة على علاقات العمل المنسجمة داخل فريقه، وبعث روح الجماعة، انطلاقاً من فهم عميق للاحتياجات النفسية لجميع أفراد فريق العمل.

فقد أشار العديد من الباحثين (G.Graen & M. A. Novack 1982) إلى أن كثيراً من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم مثل: نقص القدرة الفنية للمشرف، وإهمال مطالبهم والردّ على استفساراتهم، وعدم الاستماع إلى شكاواهم أو دراسة مقترحاتهم، والتقصير في تمثيلهم أمام الإدارة، وعدم تدريبهم أو إمدادهم بالعون ، وعدم معالجة المشكلات التي يواجهونها... الخ. (سيزلاقي

وعليه فإن أي باحث يرغب في تناول معمق لهذا الموضوع لن يكون طرحه مقتصرًا فقط . على تناول مهارات السلوك الإشرافي من زاوية تحديد ما هو مطلوب من المشرفين من مهارات، ثم بناء برنامج تدريبي موجه للمشرفين العاملين بتنظيم ما . يجب أن يتعدى ذلك إلى محاولة دراسة مختلف الاحتياجات الخاصة بالمشرفين خاصة تلك المتعلقة بالجوانب النفس . اجتماعية داخل المؤسسة (مثل الحاجة إلى التقدير، الشعور بالاعتراف، الإحساس بالقبول أو التهميش، ومختلف الاشباعات التي تتعكس على صورة الذات لديه كمشرف) ليصل الباحث في نهاية المطاف إلى وضع برنامج تدريبي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة أولاً واحتياجات المشرفين المستهدفين بالعملية التدريبية ثانياً، وذلك انطلاقاً طبعاً من دراسة احتياجات المرؤوسين الذين نعتقد أنهم كثيراً ما يتم إهمالهم من قبل مصممي البرامج التدريبية.

على الرغم من استحوذ موضوع تنمية مهارات الأفراد المرتبطة بالعمل على اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والمدربين، فقد ظل الجدل مطروحاً بخصوص طرق ووسائل التدخل الأكثر فعالية لإجراء التغيير المطلوب. وذلك بين المداخل التدريبية التقليدية التي تركز على الانطلاق من عملية تغيير اتجاهات المتدربين في قاعات الدراسة، ولمدة تكوين طويلة نسبياً. والطرق الحديثة لتشكيل السلوك، التي تعتمد الدورات التدريبية القصيرة، والتي تنطلق من تغيير السلوك من خلال مشاهدة أفلام وأشرطة فيديو وتقنية لعب الأدوار. وبرامج تدريب الحساسية. (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:582).

في هذا الإطار نجد أن العديد من الدراسات التي تناولت دراسة سبل تنمية وتطوير مهارات السلوك الإشرافي باعتبارها إحدى الخطوات الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي التي تقوم بها المؤسسات. وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية لهؤلاء المشرفين لتنمية مهاراتهم الإشرافية .

يشير سيزلاقي و ولاس (A.D. Szilagy & M.J. Wallace 1987) في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء إلى أن بعض التجارب التي أجريت في بعض المؤسسات مثل زيروكس (xerox) أظهرت أنه من الممكن تعليم أحد المديرين أو المشرفين مهارة جديدة في حلقات دراسية قصيرة بفعالية أكثر من تعلمها في دورات تعليمية طويلة. فبدلاً من الاستماع إلى مدرب يتعلم المتدربون الشركة من خلال مشاهدة الأفلام التدريبية، وشرائط الفيديو، ولعب الأدوار، والاختبارات الذاتية ومناقشة الموضوعات في مجموعات صغيرة، وتتراوح فترة الحلقات الدراسية من بضع ساعات إلى يومين.. (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:577).

ويذكر كروت (A.I. kraut 1981) عدد من الدراسات الميدانية تؤكد نجاح تشكيل السلوك كمنشط تطويري، ففي دراسة ل: أبردسون و بوراس J.I. porras & B.abderson 1981 أوضحت أن البرامج

التدريبية في مجال تشكيل السلوك لمشرفي المستوى الأول في إحدى شركات المنتجات الخشبية قد أدى إلى زيادة في الإنتاج وكفاءة التنظيم. كما بينت دراسة سورشار وسبانس M. Sorcher & R. Spence 1982. أنه تم التوصل إلى تحقيق علاقة متطورة بين المشرفين البيض والعمال السود نتيجة لجهود برنامج تشكيل السلوك.

أما الدراسة التي قام بها كل من قرين ونوفاك G.Graen & M. A. Novack 1982. فقد أوضحت أن تدريب تشكيل السلوك قد ساعد المشرفين على تحسين علاقاتهم بمرؤوسيههم. (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:583).

ودراسة (ويتكار، 1987) لتحديد الاحتياجات التدريبية لبعض مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية في انديانا بوليس وانديانا، ومن أجل تحديد نوع التدريب المفضل فيها أثناء العمل، وأظهرت النتائج أن أعلى عشر مهارات يحتاج المستخدمون في مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية للتدريب عليها لتحسين أدائهم في العمل تتضمن مفاهيم تتعلق بالإدارة والعلاقات الإنسانية وتبين أن المؤسسات المتشابهة لها احتياجات متشابهة. (Whittaker, B.J.B, 1988)

ودراسة (باريش، 1986) بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لطبقة المديرين فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والتصورية" وقد هدفت إلى إعطاء معلومات مفيدة عن برامج التنمية الإدارية للمديرين والتي يتم عقدها في الجامعات.

وبينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الاحتياجات التدريبية للمديرين على المهارات السابقة ومتغيرات العمر والمستوى التعليمي والإداري وسنوات الخبرة في الإدارة. كذلك بينت النتائج أن هناك حاجة لتدريب المديرين على النواحي الإنسانية والفنية والتصورية على الترتيب. (Parrish, Ph, W1986)

دراسة قام بها (سورنسن، 1958) بعنوان " تقويم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك الوظيفي" والتي أجراها على برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سميت بدراسة " بحث المتغيرات الملاحظة" وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل لوحظ تغيير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرون الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك. (Sorensen, Olav 1958)

دراسة (الزعيبي، 1991) بعنوان " الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها" حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف

عن الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر المديرية ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والتعرف إلى البرامج التدريبية التي اشتركوا بها خلال عملهم في الجامعات.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها: عقد برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة مع التركيز على البرامج التدريبية في مجالات التخطيط، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات. (الزعيبي، 1991)

واقع التدريب:

إن إخضاع العاملين للتدريب المستمر يمثّل عملية التحسين المستمر للمعدات التي تستعملها الشركات أو عملية الصيانة الدورية للآلات و بالتالي فإن أي إهمال أو تقصير من طرف الإدارة فيما يتعلق برصد الأموال لإدارة عمليات التدريب سوف ينعكس بالسلب على مستوى الموارد البشرية للمنظمة، فغياب التدريب بلا شك سيحرم الأفراد العاملين من مسايرة التطورات المتلاحقة التي تطرأ على العمل الحديث. من هذه الزاوية يعتقد أن هناك تباين في وجهات النظر فيما يخص واقع التدريب في المنظمات الحالية. وجهة النظر الأولى يمكن وصفها بالمتفائلة جداً، والتي يعتقد أنصارها بأن هناك قفزة نوعية في توجه المنظمات نحو الاهتمام بالتدريب ومبرراتهم في ذلك ما يلي:

- تحول النظرة إلى التدريب من مجرد إنفاق إلى استثمار يرمي إلى العناية بالموارد البشرية باعتباره رأس مال للمنظمة.
- العناية الخاصة التي توليها الكثير من المنظمات لوظيفة التدريب وذلك بإدراجها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة (إدارة التدريب T.M) (تطوير الموارد البشرية H.R.D).
- الانتشار الواسع لمؤسسات ومراكز التدريب العالمية الذي يعكس مدى الاهتمام الذي يوليه القادة وأرباب العمل بأهمية العناية بالموارد البشرية.
- تخصيص ميزانيات ضخمة للتدريب وتنمية الموارد البشرية من طرف المنظمات الكبرى" تشير إحدى دراسات الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية A.S.T.D إلى أن أرباب الأعمال في الولايات المتحدة ينفقون حوالي 60 مليار دولار سنوياً على فعاليات التدريب." كما " تشير إحصائيات المعهد الأمريكي للتدريب والتطوير بفيرجينيا أن المؤسسات الأمريكية تتفق ما يعادل 1,5 % من الميزانية الكلية في التنمية مواردها البشرية. (Whiting,1994,pp 14_16)
- صارت البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملون بهذه المنظمات مؤشراً لنجاحها ورفيها وذلك ضمن معايير الجودة الشاملة. فتجارب العديد من أرباب العمل بينت أن النتائج الإيجابية للتدريب كانت أفضل من المتوقع لها في كثير من الأحيان. (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 357 - 358)

- لم يعد رأس المال المادي وحده يشكل الميزة التنافسية للمنظمات بل أصبح إنتاج المعرفة وحياتها ومن ثم بيعها، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. إن إدارة التدريب مكن الكثير من المنظمات من تبوؤ الريادة في هذا المجال، وصارت تستحوذ على ما يعرف بإدارة المعرفة التي تعني ذلك الجهد المنظم والهادف إلى إعطاء المعرفة المناسبة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب بما يمكن من استخدام تلك المعرفة أحسن استخدام.

- أصبح التدريب يمثل إحدى أهم مصادر العوائد المالية لكثير من الشركات، فـ شركة Microsoft و Cisco - مثلا - قامت بدمج التدريب كجزء من المنتجات والخدمات المباعة لزيائنها وهو الأمر باتت الكثير من الشركات تحذو حذوه بإدخال خدمات التدريب على منتجاتها الحديثة مما يرفع من حجم العوائد المالية لهذه الشركات.

أما وجهة النظر الثانية والتي تعكس النظرة السوداوية لواقع التدريب في منظمات العمل فإن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون أن التدريب لا يزال في ذيل اهتمامات أرباب العمل، ولا يلقى الاحترام اللازم كأداة من الأدوات الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تبرير ذلك بـ :

- التخفيض الكبير في الميزانية المخصصة للتدريب والتي تظهر بالخصوص في حالة الأزمات الاقتصادية، أو تراجع أرباح الشركة.
- غياب النظرة الإستراتيجية للتدريب ذلك أن ما يطلق عليه بـ: (الثورة التدريبية) التي باتت تكتسح عالم الشغل وفي بعض الأحيان بشكل هوسي في عالمنا العربي. فإن ذلك لم يتعدى الجانب الشكلي للتدريب، أي يفتقد إلى النظرة إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية استجابة لحاجات المنظمة المتجددة.
- وجود نظرة سلبية للتدريب، مردها قصور في الرؤية لدى بعض أرباب العمل والمدراء، حيث ينظرون إلى نشاط التدريب على أنه إنفاق وليس استثمار. (Wiliam.J, 2005, p 09) ولأن المسيرين غالبا ما يحرصون على تخفيض النفقات فإنهم يلجئون إلى محاربة برامج الأدوات الفرعية للتدريب.
- وجود اتجاهات سلبية نحو التدريب في مؤسساتنا الوطنية، بحيث أصبح يُنظر له كامتياز يمنح لأصحاب النفوذ داخل المؤسسة للحصول على فرص حضور دورات تدريبية و تريضات بالخارج ، وفي المقابل يُنظر - أحيانا - للتدريب كعقوبة تسلط على الموظفين الذين يخضعون لبرامج تدريبية داخل المؤسسة لتحسين مستوى أدائهم.

بوجه عام يمكن القول أن غياب النظرة الإستراتيجية للتدريب جعلت منه في كثير من الأحيان عديم الجدوى، مما عزز الاتجاه السلبي للعاملين نحو برامج التدريب، بوصفهم إياه بالعنينة، وفرصة للراحة والتخلص - مؤقتا - من التزامات العمل.. (إنها فرصة على الأقل نرتاحوا من الخدمة، ونبدلو فيها الجو..

ونتمتع بتحويسة في النثل...) عبارات يرددها بعض العاملين بمؤسسات بالجنوب، عندما يكلفون بحضور دورة تدريبية في الجزائر عاصمة أو خارج الوطن.

المنظور الاستراتيجي للتدريب:

لقد تغير مفهوم التدريب عما كان عليه في السابق، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية. من أبرز خصائصها، أنها تصمم بناء على الحاجات الحالية للمنظمة، وتقتصر على معالجة نقاط الضعف في الأداء فقط، كما وتفتقر إلى النظرة تنبؤية. بالإضافة إلى اعتمادها على الجانب النظري والتدريسي خلال تنفيذ البرنامج التدريبي. (عقيلي، 2005، ص446) بل أصبح نشاط التدريب خيارا استراتيجيا ضمن نظام شامل لتنمية الموارد البشرية للمنظمة وعندما نتحدث عن الإستراتيجية هنا فالمقصود هو الحديث عن عمليات التخطيط، التنظيم، التصميم، تحقيق وتأكيد مفاهيم شمولية التدريب و استمراريته كضرورة، وكخيار أساسي.

إن المنظور الاستراتيجي لتدريب يوضح أن النشاطات التدريبية، التي تقوم بها المنظمات باتت أكبر بكثير من مسألة ترقيع المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية العقيمة، بل صار التدريب جزء من نظام شامل لإدارة الموارد البشرية، وأصبحت مفاهيمه تنطلق من أسس التفكير الاستراتيجي لهذه الإدارة. إن بروز مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M، وتحول القيادة الإدارية إلى القيادة الإستراتيجية، كان له الأثر في إحداث تحول في مفهوم التدريب ليصير كآلية مستمرة لمواجهة التحديات، أي وضع خيارات إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، هذه الخيارات التي تأتي كنتيجة للإجابة على عدد م التساؤلات مثل:

- هل نلجأ إلى التدريب الأفراد العاملين أم نوظف المدربين منهم؟
- ما هو مستوى الموارد البشرية للمنظمة؟
- ما هو الغرض من التدريب؟
- لتحسين مستوى الأداء الحالي للعاملين بإكسابهم مهارات جديدة
- تعديل اتجاهاتهم نحو أعمال أو مواقف أو سياسات معينة.
- تهيئتهم لوظائف جديدة .
- هل يتفق النظام الفرعي للتدريب مع بقية الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية بشكل يخدم الإستراتيجية العامة للمنظمة؟

هذه الأسئلة وأسئلة أخرى كثيرة مهمة جدا لبناء إستراتيجية خاصة بالتدريب ذلك أن إنفاق المنظمات على عمليات التدريب لا يعني بالضرورة تبني منظور استراتيجي للتدريب كما يرى كل من Rebert .L.

Mathis and John .H.Jackson " أن الإدارة العليا لا تعرف ما تريد من التدريب بدقة وبالتالي تفشل في إقامة أي ارتباط بينه وبين إستراتيجية المنظمة وأهدافها " (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 363 - 364)

فإذا أرادت شركة "ورود للروائح" بمدينة وادي سوف - مثلا- التميز على منافسيها من حيث جودة الخدمة المقدمة للزبائن.فيتطلب منها تدريب موظفي خدمة الزبائن (موظفي المصلحة التجارية) على مهارات التعامل جديدة مع الزبائن، بما يخدم التوجه الاستراتيجي الهادف التي تحسين نوعية الخدمة لهذه المصلحة، وبالتالي رفع مستوى صفقات البيع.

أما إذا أرادت هذه الشركة التميز من خلال إيهام زبائنها بأن منتجاتها منقطعة النظير، فهذا يستوجب تركيز التدريب على تزويد العاملين بأحدث تقنيات الإعلان والتسويق.

المنظور الاستثماري للتدريب:

نظرا لأهمية وقيمة المعرفة باعتبارها أساس إنتاج الثروة، من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات واستخدامها بهدف التحسين المستمر للإنتاج. فقد باتت المعرفة مصدر للقوة والجودة، ومجالا للمنافسة بين مختلف المؤسسات للسيطرة عليها. الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تلجأ إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، كخيار استراتيجي من أجل القدرة التنافسية.

ويعتبر مفهوم رأس المال البشري الذي يقوم على يقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد في ما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وعليه يصبح المورد البشري بمثابة رأس المال الذي تزداد قيمته كلما تم تطويره وتدريبه، ليصبح الاستثمار في تنمية الموارد البشرية إحدى مكونات الاستثمارات الكلية للمؤسسة. (Le Boterf, G.1991,p 33) نقلا عن(يرقي،2008، ص 167).

إن المؤسسات الحديثة، خاصة الإبداعية منها تسعى دوما إلى تكوين رأس مال بشري، من خلال تطوير استراتيجيات معرفية، تخلق مبدعين ذوي معرفة متخصصة ، قادرين على حل المشكلات المستجدة باستمرار. من هنا يتضح كيف أن الاستثمار في التدريب يمكن أن يتحول إلى مصدر رئيسي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية متواصلة.

للأسف إن مؤسساتنا في الوطن العربي وهي كأنساق تتفاعل مع النظام العام ما زالت بعيدة عن التفكير الجدي في وظيفة تنمية الموارد البشرية في بعدها الاستثماري.أي العناية بتكوين رأس مال بشري بدل الاعتماد الشبه كلي على الموارد المادية. يرى كيرل (Curle) أن التخلف وركود اقتصاديات الدول النامية يعود إلى الاستخدام الخاطئ للموارد البشرية في هذه الدول. فهذه البلدان تشترك في كونها تمتلك نسبة ضئيلة

من الأفراد ذوي الكفاءات العلمية، وإمكانيات التدريب. (Curle , 1963, pp69_77) ذلك أن ندرة الموارد البشرية المتخصصة وضعف مردودية الأفراد، يعود أساسا إلى انخفاض التدريب. (خديجة، 1998، ص 157) على العكس من ذلك تماما نجد أن بلدان مثل ألمانيا واليابان وسويسرا، يمثل رأس المال البشري 80 % من رأس المال الإجمالي (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 12) والطبيعي جدا أن الاستثمار في التدريب والتعليم والتطوير يساعد في خلق رأس مال فكري على اعتبار أن هذا الأخير يمثل المعرفة المتاحة لدى كفاءات البشرية والتي يمكن تحويلها إلى أرباح (خالد محمد، 2003، ص 12) يتضح من خلال ما سبق أن العنصر البشري يمثل احد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن أهمها على الإطلاق - حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، الأمر الذي جعل الإدارة تعمل على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال عملية التدريب التي تتعدى كونها عمليّة تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم . وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فه ي نمذجة للسلوك. وه ي بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات. خاصة و أن الأمر يتعلق بتنمية مهارات القادة والمشرفين بالتنظيم الذين يمثلون القوة الدافعة والموجهة الساندة لجهود المرؤوسين بفرق العمل.

المراجع:

- 01 روبرت ماتيس وجون جاكسون (2009) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، ط1، شعاع للنشر والعلوم، حلب سورية.
- 02 الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2005) إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن.
- 03 الدرة، عبد الباري إبراهيم و الصباغ زهير نعيم (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، ط 2 عمان، الأردن.
- 04 عابدة سيد خطاب (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة..
- 05 عقيلي عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب.
- 06 حسين ير قي (2008) إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسّس سونا طراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- 07 بلوط، حسين إبراهيم (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- 08 الخطيب، محمود أحمد (2001) إدارة الموارد البشرية، إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 09 فريدة زين الدين (2002) كيف تزود فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 98، القاهرة.
- 10 محمد عبد الغني حسين هلال (2000) مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

- 11 السلمي، علي (1995) السياسات الإدارية في عصر العولمة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 12 مصطفى أحمد السيد (2000) إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة بنها، مصر .
- 13 شايوش، مصطفى نجيب (2007) إدارة المواد البشرية . إدارة الأفراد. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 14 سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي (2007) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة، 3، عمان، الأردن .
- 15 القبلان، يوسف بن محمد (1995) أسس التدريب الإداري، عالم الكتب للطبع والنشر، الرياض .
- 16 عثمان محمد إسماعيل والمعاذ حمدي محمد (1990) المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 17 خديجة عمر ناصر (1998) تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي، مركز الدراسات العربي الأوروبي، بيروت.
- 18 المنظمة العربية للتنمية الإدارية (1997) أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان.
- 19 خالد محمد طلال بن حمدان (2003) تحليل مطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم الأهلية، عمان .
- 20 حنان حسن حسين (2002) اقتصاديات العملية التدريبية دراسة ميدانية لتحليل الكلفة والعائد في شركة المقاولون العرب، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر .
- 21 ماري برود و تيوسنوم (1997) تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- 22 عبد الرحمن توفيق (2005) مهارات أخصائي التدريب، بميك، القاهرة.
- 23 بن حامد عبد الغني (2006) أثر تنمية الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر .
- 24 الزعبي، دلال (1991). الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان

- 01 Nadler Leonard,(1979) **Developing Human Resource Lerning** , Concepts Austim, 2 ed ,.
- 02 Nadler Leonard and Gerland D. wiggs,(1986) **Managing Human Resource Development**, Jossey-Bass, San Francisco.
- 03 Marianne Kolbosuka (1996), Training : Not just Kid stuff, Mc Gee information week, N° 562, 15 Jan.
- 04 Nadler Leonard,(1984) **The Hamdbok of Human Resource Development** (Glossary) Jolmwiley & sons, New york .
- 05 J.D.Dunn,and C.Stephens Elvis (1972) **Management of Personnel**, Manpower management and Organizational Behavior (new york, Mc Graw,Hill Book,Company.
- 06 Gomez. Mejia.L.R, Balkin.D.B ,Cardy,R.L (2001) **Managing Human Resources**,3rd ed New jersey.
- 07 Dilauro. T(1994) **Training mods assesement**, Curent practice and new direction, public personnel management Nov.DEC.
- 08 Gorouitz Elizabeth(1993) **Employee Taining**, curent Trends Future challenges,Training and Development Journal,Aout.
- 09 Whiting , John, (1994) «Reengineering the corporation : A historical perspective and critique», industrial

- management , Vol 36, N° 6.
- 10 Wiliam.J Roth.Well (2005) **American Management Association** New York.
 - 11 Le Boterf, G. (1991) Comment investir en formation, Les Conditions d'Organisation, Paris.
 - 12 Curle. Adam(1963) **Educational Strategy for developing Societies**, Tavistock Publication limited, London.
 - 13 Bernard Martozy et Daniel Crozet(1988) **Gestion des ressources humaines** 3^{eme} ed , Nthar. Paris.
 - 14 Loic Cadin, francois Guerin et Friderique Pigeyre (1997) **gestion des ressources humaines: Pratique et élément de théorie**, Dunod, Paris.
 - 15 Whittaker,B.J.B(1988).Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry,(Doctoral Dissertation, Indiana University,1987), Dissertation Abstracts International, 48,2224A.
 - 16 Parrish,Ph,W(1986).An Assessment Of The Management Development Learning Needs Of Managers,(Doctoral Dissertation, The George Washington University,1986), Dissertation Abstracts International, 47585A.