


متطلبات تنمية الموارد البشرية  
كما وردت في بعض الدراسات  
العربية والأجنبية: دراسة تحليلية

أ.د. خليل إبراهيم السعادات  
قسم التربية - كلية التربية  
جامعة الملك سعود



متطلبات تنمية الموارد البشرية  
كما وردت في بعض الدراسات  
العربية والأجنبية: دراسة تحليلية  
أ.د. خليل إبراهيم السعادات  
قسم التربية - كلية التربية  
جامعة الملك سعود

ملخص البحث :

هدفت الدراسة إلى استخلاص أهم متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكمة خلال السنوات الخمس الماضية والتي غطت الفترة ١٤٢٤-٢٨هـ ، ٢٠٠٣-٢٠٠٥م . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج . وسعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية؟ وأوضحت نتائج الدراسة أن أهم متطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل في التعليم والعناية به كمنتج للموارد البشرية ، والإعلام ودوره في التنمية البشرية ، والمنظمات غير الحكومية وإسهامها في تنمية الموارد البشرية ، والمنشآت والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عمليات التنمية والبحث العلمي وأهميته في تطوير مجال تنمية الموارد البشرية .

## المقدمة :

تعد الموارد البشرية عصب المؤسسات الاجتماعية والمحرك لعمليات التنمية والإنتاج. وتولي مؤسسات المجتمع تنمية وتدريب الموارد البشرية أهمية خاصة لما لذلك من انعكاس إيجابي على الفرد في مناحي التطوير الذاتي واكتساب الثقة بالنفس وامتلاك المهارات المطلوبة في مجالات عمله ورضاه عن بيئة العمل، وعلى تقدم المؤسسة وتطورها في مناحي الإدارة وجودة العمل والإنتاج وعلى المجتمع بتنميته الشاملة. ويقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع (عزي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١٦).

ولقد تعاضم مجال تنمية الموارد البشرية وأصبحت المنظمات الحكومية وغير الحكومية تخصص له مساحة كبيرة في برامجها ونشاطها وميزانياتها نظراً للدور المؤثر والفاعل للموارد البشرية المدربة والمؤهلة في عمليات الإنتاج والاقتصاد ورفع المستوى الصحي والتعليمي والتقني للمجتمع. ويشتمل نشاط تنمية الموارد البشرية على عدة أشكال من التدريب والتي تهدف إلى رفع الكفاءة الفنية أو الإدارية أو المهارات الخاصة للبشر داخل المنشأة (فلامهولز، ١٩٩٢، ص ٣٣).

وأصبح ينظر إليه كحقل مهني ووظيفة مؤسسية (Callahan, Devila, 2004, P75) «ولقد اكتسبت التنمية البشرية منذ عام ١٩٩٠ أهمية كبيرة بعد أن تبني برنامج الأمم المتحدة للإنماء مفهومها بضمون محدد مبسط ويقوم هذا المفهوم على مقولة أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم وأن التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات البشر وأنها ليست مجرد تنمية للموارد البشرية إنما هي توجيه إنساني للتنمية الشاملة الكاملة. ومن ثم فإنه وبهذا المفهوم تصبح التنمية البشرية هدفاً من أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى كونها وسيلة من وسائلها» (حداد، ٢٠٠٥، ص ٢٠٣). وهذا المفهوم هو ما تتبناه هذه الدراسة حيث إن الهدف النهائي والغاية السامية من عمليات تنمية الموارد البشرية هو تنمية المجتمع بشكل كامل وشامل، فعملية تطوير المصادر البشرية وتأهيلها وتدريبها هو وسيلة للتنمية البشرية الشاملة.

وبهذا يمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها صقل وإبراز وإظهار قدرات الأفراد في مجال ما وتدريبهم على المشاركة والمساهمة والتأثير بفاعلية في تنمية المجتمع وإعطائهم الوقت الكافي حتى تتبلور هذه المهارات عن طريق التدريب الجاد والعمل والواقعي حتى تكون المساهمة

في بناء المجتمع مساهمة متكاملة من جميع النواحي (السعادات، ٢٠٠٤، ص ٣). وحبذا لو يكون هذا هو هدف جميع مؤسسات المجتمع الخاصة والعامة التجارية وغير التجارية وهو المساهمة في بناء المجتمع من جميع النواحي، فمجتمع بلا تنمية حقيقية وجادة لا يستطيع أن يعيش ويستمر في عصر تتنافس فيه المجتمعات المختلفة على الوصول لأعلى درجات العلم والثقافة والصناعة والتقانة.

### مشكلة الدراسة :

تولي مؤسسات ومنظمات المجتمع الخاصة والعامة مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية اهتماماً خاصاً، نظراً لدور الموارد البشرية الفاعل في دفع عجلة التنمية، وتقوم بتقديم برامج التدريب والتأهيل للحفاظ على مواردها البشرية واستقطاب موارد جديدة تسهم في استمرارية الحركة التنموية. ويتطلب تنمية الموارد البشرية عدة أمور منها التخطيط، والإدارة، والتدريب، والتمويل وهذه أمور متعارف عليها إلا أن هناك عوامل وأبعاداً أخرى ربما لم يتم التنبه لدورها المؤثر في عملية تنمية الموارد البشرية والتنمية المجتمعية. ولهذا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في محاولة الوقوف على أهم متطلبات تنمية الموارد البشرية كما رصدت في بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة .

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تحاول الكشف عن بعض متطلبات تنمية الموارد البشرية والتي ربما لم تحظ بالاهتمام الكافي والدراسة المستفيضة كعوامل للتنمية البشرية. وقد لاحظ الباحث أثناء إعداد هذه الدراسة قلة الدراسات التي تتناول موضوع تنمية الموارد البشرية في المجالات العلمية التربوية المحكمة العربية، وذلك بالرغم من الارتباط الوثيق بين التربية والتنمية ولذلك فإن هذه الدراسة تعد إضافة علمية للدراسات القليلة المتواجدة حول هذا الموضوع.

كما تدعو نتائج هذه الدراسة إلى الاهتمام بمتطلبات تنمية الموارد البشرية غير المتعارف عليها نظراً لدورها الكبير في عمليات التنمية، وحتى تحصل على الاعتراف والتقدير المناسب من قبل القائمين على التنمية المجتمعية بدورها الفاعل في هذه العمليات، وتحظى بالدعم المادي والمعنوي والإعلامي الكافي. ومن المأمول أن تؤدي نتائج هذه الدراسة إلى تفعيل هذه المتطلبات لخدمة قضايا التنمية البشرية .

## هدف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية .

## تساؤل الدراسة :

ولتحقيق هدف الدراسة فإن ذلك يتطلب الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

١- ما متطلبات تنمية المواد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية؟

## منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي وذلك بتحليل ماورد في بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة حول متطلبات تنمية الموارد البشرية، واستخلاص هذه المتطلبات من هذه الدراسات في محاولة لتدعيم وتطوير مجال تنمية الموارد البشرية.

## عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من ثمانية عشر دراسة عربية وإحدى عشرة دراسة أجنبية منشورة في مجلات علمية محكمة في الفترة ما بين ١٤٢٤هـ - ١٤٢٨هـ. الموافق ٢٠٠٣ - ٢٠٠٧م. وهي المجلات التي استطاع الباحث الحصول عليها في الفتره المحدده للدراسة حسب مصادر البحث المتاحة.

## حدود الدراسة :

تحدد عينة الدراسة بالدراسات العربية والأجنبية المنشورة في الخمس سنوات الماضية في الفترة من ١٤٢٤ - ١٤٢٨هـ. الموافق ٢٠٠٣ - ٢٠٠٥م ويتحدد موضوع الدراسة باستخلاص أهم متطلبات تنمية الموارد البشرية من واقع هذه الدراسات .

## مصطلحات الدراسة :

متطلبات تنمية الموارد البشرية: يقصد بها في هذه الدراسة بعض العوامل والأبعاد التي تسهم في تنمية الموارد البشرية كما رصدت في بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة .  
تنمية الموارد البشرية: رفع قدرات الموارد البشرية العاملة في المجتمع والمحركة لعمليات التعليم والإنتاج والتصنيع وتدريبهم وإكسابهم المهارات اللازمة بما يحقق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون بها وبما يتوافق مع متطلبات المجتمع التنموية.

## إدارة الموارد البشرية :

تتعدد تعريفات الموارد البشرية نظراً لأهميتها ووجودها في كل مؤسسة أو منظمة منتجة فهي المعنية بالتعامل مع الأفراد العاملين في المؤسسة كما أنها تقوم بعمليات التعيين والتدريب والتأهيل . ويقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد ، الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه أو كونها نشاطاً إدارياً يتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. وينظر إليها أيضاً على أنها مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة وبالتالي يقدمون لعملمهم أفضل المزايا وأعظم النتائج (شحادة وآخرون ، ٢٠٠٠ ، ص ١٤) .

ونظراً للدور الجوهري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإجتماعية المختلفة فقد قام بعض الكتاب بتقسيم مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة عناصر إدارة الموارد البشرية كمنشأط أو وظيفة ، وإدارة الموارد البشرية كعلم ، وإدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية . فإدارة الموارد البشرية كمنشأط أو وظيفة تعني تخطيط وتنظيم والرقابة على الحصول على القوى العاملة وتنميتها وتعويضها والحفاظ عليها بما يساعد في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد . وإدارة الموارد البشرية كعلم تعني أنها أحد فروع المعرفة الإدارية الذي يقوم بتحليل ودراسة الأنشطة والأدوات التي يمكن استخدامها للحصول على أداء أفضل من القوى العاملة وتكلفة أقل للأجور واستقرار في العلاقة بين العاملين والإدارة بما يحقق مصلحة الطرفين . وإدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية تعني القسم التنظيمي داخل المنظمة الذي يقوم بمباشرة الأعمال والأنشطة الفنية من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز وتقديم الخدمات للعاملين بما يساعد على توفير قوى عاملة مناسبة ومدربة ولديها الرغبة والحافز على الاستمرار في العمل للمنظمة (الخطيب ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٧) . ويلاحظ من التعريفات السابقة أن تعريف إدارة الموارد البشرية كمنشأط أو وظيفة أعطى مساحة جيدة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد وهذا بلا شك من عناصر نجاح الإدارة فلا بد أن تحقق الإدارة أهداف الفرد لكي تتحقق أهدافها ، وكذلك فعل تعريف إدارة الموارد البشرية كعلم إذا اهتم بتحقيق مصلحة العاملين والإدارة وهي أمور مهمة يتم إغفالها في كثير من

الكتابات والمناقشات والمفاهيم التي تتعرض لموضوع إدارة الموارد البشرية حيث تركز على الإنتاجية وزيادتها وتجعلها الهدف الأول وتتناسى مصلحة الفرد العامل وتحقيق أهدافه ورغباته وتنمية ميوله واتجاهاته ومهاراته . وهذا قصور كبير لأن التنمية البشرية تعني التنمية الاجتماعية بمفهومها الكبير والشامل أما الإنتاجية وزيادتها والاقتصاد والتمويل والربحية وغيرها من الأمور المالية فما هي إلا أدوات ووسائل للتنمية الاجتماعية الكبيرة . أما تعريف إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية فقد اهتم بوجود العامل والموظف الراغب في الاستمرارية والبقاء في العمل نظراً لوجود المحفزات والمعاملة الجيدة ووجود الخدمات المناسبة وهي عوامل أساسية في نجاح إدارة الأفراد والحفاظ عليهم . وبهذا فإنه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تنموية كبيرة تتعامل مع أفراد المؤسسة بمهنية كبيرة واهتمام شديد وتتضمن ممارسات ونشاطات متعددة بهدف تنمية العاملين مهارياً ومعرفياً وثقافياً وتقنياً بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة أو المنظمة التي ينتمون إليها والحفاظ عليهم كوسيلة لتحقيق غاية أكبر وهي التنمية الاجتماعية الشاملة .

#### الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

هناك عدد من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أهمها تحليل وتصميم العمل ، وتخطيط الموارد البشرية ، الاختيار والتعيين ، تصميم هيكل الأجور ، تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات ، تقييم الأداء ، التدريب ، تخطيط المسار الوظيفي (ماهر ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٨٥) .

ويرى بعض الباحثين أن الهدف الأساسي لتطبيق إدارة الموارد البشرية هو توفير القوى العاملة الملائمة للمنظمة كماً وكيفاً وتنميتها والحفاظ عليها وتعويضها بما يساعد في تحقيق فاعلية المنظمة. بالإضافة إلى تخفيض معدلات غياب العاملين ، والاحتفاظ بالقوى العاملة المميزة وتحقيق معدلات أفضل للأداء (الخطيب، ٢٠٠٢، ص ٢٢) .

ولقد زاد اهتمام المؤسسات بتطوير قدرات أفرادها البشرية وتهيتها ومكافأتها وذلك نظراً لشدّة المنافسة بين هذه المنظمات والمؤسسات في جوانب التصنيع والإنتاج على المستوى المحلي والخارجي، وبروز التقنية كعامل مؤثر وحاسم في هذه الجوانب. وزيادة عدد السكان وارتفاع مستوى التعليم وكذلك عدد طالبي الوظائف من خريجي المعاهد والجامعات، وكذلك تطور وسائل الاتصال بين الشركات والمنظمات في الدول المختلفة. مما أدى إلى بروز الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية بطريقة علمية منظمة تحقق طموح أبناء المناطق المختلفة في الوصول للتنمية البشرية المتكاملة.

## تخطيط الموارد البشرية :

يعد تخطيط الموارد البشرية من الخطوات الأساسية في إعداد برامج تنمية الموارد البشرية من إداريين وموظفين وعاملين وفنيين وغيرهم ممن يعمل بالمؤسسة. وبقدر ما يكون التخطيط جيداً وعملياً وفاعلاً بقدر ما تكون النتيجة المبتغاه من إكساب الموارد البشرية المهارات والمعلومات والثقافة اللازمة لتطوير قدراتهم الذاتية وتحقيق الانتاجية أو الخدمة المثالية والمطلوبة للمؤسسة التي يعملون بها وتحقيق التنمية المجتمعية. وتخطيط الموارد البشرية هو عملية لتحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارة واتجاهات مطلوبة للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة وتحديد الإطار النظري والعملية للبرامج والأنشطة التي تشبع هذه الاحتياجات (حسن ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٠). ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب ، فالعارض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط . أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط (ماهر ، ٢٠٠٤ ، ص ٩٠).

ويعرف تخطيط الموارد البشرية أيضاً بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد وهو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب . وبذلك فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً وخارجياً مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة (حسن ، ٢٠٠٠ ، ص ٧١).

وهناك من ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه ذلك العمل الإداري المنظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً (غزي وآخرون ، ٢٠٠٧ ، ص ١٦) . وهي عملية مستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوافر لديها وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية (البرادعي ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٧) . فعملية تخطيط القوى العاملة هي البداية المنطقية والصحيحة لتنمية وتطوير العنصر البشري كأهم بعد في عملية التطوير التنظيمي ، وذلك لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالقوى العاملة تعتمد على تخطيط القوى العاملة وتنبع منه (الخطيب ، ٢٠٠٢ ، ص ١٣٨).

نخلص إلى أن مفهوم تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة تستند على أسس علمية ومعلومات احصائية تهدف إلى تحقيق احتياجات المؤسسة داخل المنشأة من الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد مع العناية الشديدة بحاجات الأفراد التدريبية والمهارية والتنموية .



## أهمية تخطيط الموارد البشرية :

لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة نظراً لتأثيره الحالي والمستقبلي على حياة الأفراد والعاملين في المؤسسة وعلى مسيرة المؤسسة ككل ، فهو يمكننا من (شاويش ٢٠٠٥، ص ١٣٢-١٣٣) :

- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع .

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة .

- التعرف على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل .

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل .

- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة معينة مناسبة في المستقبل .

- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول لمستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة .

كما أن تخطيط الموارد البشرية يمكننا من زيادة المنفعة من الموارد البشرية ، ومطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية . والتنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل التعيينات والتعويضات وتقييم الأداء والتدريب والتطوير (البرادعي ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٧) وهو عملية مستمرة تتضمن توفير القوى العاملة اللازمة للمنظمة في المستقبل والاستخدام الأمثل لها ، والتنبؤ باتجاهات سوق العمالة ، كذلك فإنه يمكن اعتبار تخطيط الموارد البشرية كإطار من خلاله تستجيب المنظمة وتتكيف للمتغيرات التي تؤثر على الموارد البشرية أكثر من الالتزام الجامد بهذه الخطط (الخطيب ٢٠٠٢ ، ص ١٤١) .

## خطوات تخطيط الموارد البشرية :

تحفل الأدبيات بكثير من الخطوات الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية وقبل استعراض بعض منها يحسن التحدث عن بعض الاعتبارات التي يجب الأخذ بها عند تخطيط العمالة ومنها (المغربي ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٩٩) :

- تحديد الهدف من التخطيط ويشق من هدف المشروع ويتفق مع الأهداف الفرعية وهو الحصول على احتياجات المنظمة من العاملين في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمؤهلات اللازمة ووضعهم في الأماكن المناسبة .

- عملية تخطيط القوى العاملة ليست عملية فردية أو منفصلة عن بقية أنشطة المنظمة .

- يتأثر تخطيط القوى العاملة ببيئة المشروع الفنية أي أسلوب العمل ونوع الآلات المستخدمة وشكل التنظيم المتبع فيه ووجهة نظر الإدارة العليا والأدوات المتاحة لها وقدرتها على استخدام هذه الأدوات للتنبؤ .

ويتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات رئيسية (حسن ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٢) :

١. تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة .
  ٢. تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات .
  ٣. تحديد المتطلبات الإضافية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة .
  ٤. تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية .
- ويذكر كاتب آخر أن عملية تخطيط القوى العاملة تمر بعدة مراحل أهمها (الخطيب ، ٢٠٠٢ ، ص ١٥٢) :

١. تقدير الاحتياجات من العمالة في المستقبل .
٢. تحليل قوة العمل الحالية بالمنظمة .
٣. الموازنة بين العرض والطلب .
٤. إعداد الجداول والخطط التفصيلية .
٥. تنفيذ الخطة ومتابعتها .

ويشير آخر إلى أن هناك ثلاث خطوات رئيسية في تخطيط القوى العاملة (المغربي ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٠٠) :

١. حصر القوة العاملة الحالية .
٢. تحديد القوى العاملة المستقبلية .
٣. تنفيذ الخطة ومتابعتها .

ويقدم توفيق نموذجاً كاملاً لتنمية الموارد البشرية يتكون من ثمانية عشر خطوة منها تحليل الاحتياجات، واختيار طريقة التنمية وأسلوب التصميم، وتطوير أهداف البرنامج، وتحديد وتطوير مكونات البرنامج، وتطبيق أو تنفيذ البرنامج (توفيق، ١٩٩٨، ص ٥٠).

نستنتج من ذلك أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية دقيقة تحتاج إلى خبرة ومهارة وتحمل أوجهاً وطرقاً متعددة يضعها خبراء التخطيط في التنمية البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة وتنمية العاملين بها في مجالات السلوك والمهارات الإدارية والتقنية والمعرفة المهنية هادفين إلى تنمية المجتمع بشكل عام. وبناءً على ما سبق فإن الباحث يقدم خطوات تخطيط الموارد البشرية وذلك كما يلي :

تحديد أهداف التخطيط .

١. تحديد احتياجات الأفراد المهارية والمهنية والمعلوماتية والمعرفية .
٢. وضع إستراتيجية مناسبة للعمل لتحقيق الأهداف .
٣. اختيار الطرق والوسائل المناسبة للتطوير .
٤. توزيع المهام .
٥. وضع الميزانية .
٦. تنفيذ برامج التنمية البشرية .
٧. تقييم البرامج .

الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات التنمية البشرية و التي تمثل عينة الدراسة :

الدراسات العربية :

ندوة دور الثقافة والتعليم في التنمية (٢٠٠٢) واستهدفت الندوة تقييم الجهود المبذولة عربياً لتفعيل دور الثقافة والتعليم في التنمية والتعرف على إشكاليات الثقافة العربية وخصائصاتها، ووضع تصورات وتوجهات للإرتقاء بمستوى التفاعل بين مجالي الثقافة والتربية لخدمة التنمية.

وكان من المبادئ التي أعلنها المؤتمر أن حركة تطوير التعليم من أجل تعليم المستقبل يتجه في المقام الأول إلى التنمية البشرية وتكوين الإنسان الجديد بندياً وعقلياً ومهارياً واجتماعياً وروحياً. ليمثل مع القيم الثقافية توماً يدفع بجهود التنمية وتحسين نوعية الحياة بصورة أفضل وأكمل وأجمل. وأنه غداً من الأسس الجوهرية في الرؤى المستقبلية لتطوير المجتمع أن تزدهر التنمية حتى تصبح هي ثقافة العلم وحين يصبح العلم ثقافة المستقبل، وأن يتم التركيز على تحول العملية التعليمية من مجرد التعليم والتلقين إلى عملية للتعليم والتعلم والذاتي وإعادة التعلم مدى الحياة .

ولدور الاقتصاد المهم في التنمية البشرية فقد حاول القضايني (٢٠٠٣) في دراسته حول محددات التنمية البشرية في ظل تطور الاقتصادات العربية (نظرة قياسية ١٩٩٠ - ١٩٩٩) التوقف عند الآثار التي خلفتها جهود التنمية على الإنسان مسترشداً بمعطيات أهم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية. حيث تميزت سنوات التسعينات من القرن العشرين بمؤشرات تختلف من حيث الحدة كماً ونوعاً في إطار ما حققته الدول العربية من تنمية اقتصادية وبشرية. وقد استعان بأهم الأدوات التي يقدمها التحليل الإحصائي في مجالات القياس والاختبار والتجانس فمن القضايا التي أصبح اللازم التأكيد عليها مسألة مفهوم التنمية الاقتصادية الحقيقية من جهة والعلاقة الرابطة لها بالتنمية البشرية من جهة أخرى .

وقد أوضح التحليل القياسي الكمي في السنوات (١٩٩٠ - ١٩٩٨) أن كلاً من قطاعات الصناعة والاستثمار والاستهلاك والصادرات والواردات تؤدي دوراً فعالاً في تحديد مستوى التنمية البشرية في دول الوطن العربي. ودلت دراسة التجانس بين دول الوطن العربي أن هناك اتفاقاً بين مواقع وإحداثيات تلك الدول بالنسبة لمساهمات القطاعات السابقة من جهة وبالنسبة لمستوى التنمية البشرية من جهة أخرى .

دراسة قائد (٢٠٠٣) بعنوان دور التعليم التقني والتدريب المهني في تنمية المواد البشرية في قطاع منشآت الأعمال الصغيرة والأصغر والواقع والطموح دراسة تحليلية . وهدفت الدراسة إلى تحديد المقصود بتنمية الموارد البشرية وبيان أهمية تنمية هذه الموارد وإبراز أهم المؤشرات المتعلقة بتحديد العلاقة بين المتغير السكاني وسوق العمل وتحليل أهمية التعليم وبيان الهيكل التعليمي وارتباطه بسوق العمل. كما هدفت إلى تقييم الوضع الحالي لقطاع منشآت الأعمال الصغيرة والأصغر والكشف عن طبيعة مشاكل تنمية الموارد

البشرية في هذا القطاع، وتحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتنمية الموارد البشرية في قطاع المنشآت الصغيرة والأصغر. وتوصلت الدراسة إلى أنه من الوسائل المطلوبة للتطوير أن يكون التدريب والتأهيل عملية إلزامية على كل صاحب عمل، وتفعيل نظام التدريب المهني التعاوني بين القطاع الخاص وبين مؤسسات التعليم التقني والتدريب المهني وتشجيع نظام التلمذة المهنية وتفعيل منظمات العمل الطوعي أو المجتمع المدني بأن تسهم في مجالات التدريب المهني.

وفي دراسة حول إشكالية التناقض بين صفات صندوق النقد الدولي وأهداف التنمية البشرية حاول المسافر (٢٠٠٣) الوصول إلى توضيح هذا التناقض ومعالجته لا سيما في البلدان العربية. وانطلق من فرضية مؤداها أن سياسات صندوق النقد الدولي لن تؤدي إلا إلى المزيد من تكييل الاقتصادات، وأنه باللجوء لهذه السياسات لن تكون هناك أي إمكانية لتمويل التنمية البشرية من موارد الدولة الذاتية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك جملة من الآثار الاجتماعية المترتبة على تطبيق وصايا صندوق النقد الدولي منها أن سياسات التقشف المالي التي يطالب بها الصندوق أدت إلى الإضرار بفئات واسعة من الشعب خصوصاً تلك الفقيرة أو الثابتة الدخل، كما أن سياسات التقشف تلك حرمت الكثير من فرصة التعلم ومن فرصة التطبيق، وأن سياسات رفع الدعم عن قطاعات كاملة وبيع جزء كبير منها للقطاع الخاص رهن حياة الفقير إلى الأبد بأيدي القطاع الخاص غير الكفؤ في البلدان النامية، وأن سياسات التحرير من التجارة الخارجية ورفع القيود أدت إلى تقسيم الشعب في الدوله المدينة إلى قسمين الأول مهتم بالرفاهية والآخر واقع في مصيدة الجوع.

دراسة علي وبابكر (٢٠٠٣) بعنوان « حول تقييم المقدرة المحلية في صياغة الإستراتيجيات والبرامج التنموية ». وتتطرق الدراسة لما يعرف بالمذاخر الفكرية وهي مؤسسات البحث المتخصصة في تحليل السياسات العامة، وخصائص مؤسسات البحث والتنمية في العالم العربي، ومؤسسات البحث العربية وأهداف التنمية الدولية، وتقوم بتقدير دالة الإنتاج للمذاخر الفكرية العربية. وتخلص الدراسة إلى أن الدول العربية لا تزال في المراحل الأولية لتطور هذه المؤسسات المجتمعية في مجال السياسة العامة، وأن هناك مجموعة من القنوات يمكن من خلالها تحسين إنتاجية وكفاءة مؤسسات بحوث السياسة العامة في هذه الدول.

وفي هذا الإطار تأتي دراسة علي (٢٠٠٣) حول التطورات الحديثة في الفكر التنموي والأهداف الدولية للتنمية، فقد انطلقت من حجة أنه يمكن فهم الأهداف الدولية للتنمية على أنها تعبر عن الإتفاق الذي تبلور حول إعتبار أن الإقلال من الفقر يمثل الهدف المحوري للتنمية. وعلى هذا الفهم تتقدم الورقة بإطار تحليلي يمكن من متابعة التطورات الحديثة في الفكر التنموي. ويوضح الإطار أن التغير في الفقر مع الزمن تحتوي على مكون للنمو الاقتصادي وآخر للتوزيع مما يمكن من استعراض التطورات في هذه المجالات .

دراسة مسعود (٢٠٠٤) بعنوان « التنمية المستدامة وكيفية تحقيقها » وهدفت إلى التعرف على أهم الخطوات التي تم اتخاذها والسياسات التي تم رسمها لتحقيق التنمية المستدامة واقترح مدخل بديل لتحقيق التنمية المستدامة .

وذكرت الدراسة أن مفهوماً جديداً للتنمية بدأ في الانتشار وهو مفهوم التنمية المستدامة وهي تنمية تأخذ في الحسبان الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معاً كما تأخذ في الإعتبار احتياجات كل من الجيلين الحالي والمستقبلي. وقدمت الدراسة مدخلاً بديلاً لتحقيق التنمية المستدامة يتضمن الوقوف على مستوى التنمية وكذلك المستوى التكنولوجي للبلد محل الدراسة، والوقوف على ما لدى الدولة من رأس مال بشري، وتحديد رصيد الدولة من الموارد الطبيعية، والوقوف على درجة اندماج الاقتصاد الوطني بالاقتصاد العالمي، والوقوف على درجة قوة المؤسسات. وتطرقت الدراسة إلى دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة حيث يؤدي إلى زيادة رأس المال البشري مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية والتي هي عنصر أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، كما يؤدي التعليم إلى توفير المناخ الملائم للاستقرار السياسي والاجتماعي ويؤدي إلى زيادة الوعي البيئي وتفهم الأفراد للمشاكل البيئية مما يمهد للحكومات الطريق لتنفيذ برامجها وسياساتها البيئية وهو متطلب أساسي من متطلبات التنمية المستدامة .

ودرس الباتل (٢٠٠٤) تنمية المصادر البشرية وأثرها على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، وذكر أن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر مهماً للنمو والتنمية الاقتصادية كذلك فإنه من المؤكد أن التعليم واكتساب المهارات لا يقتصر مردودها على الفرد فقط بل يتعدى إلى المجتمع ككل. ولقد أدركت المملكة منذ البداية وذلك عن طريق الخطط الخمسية أهمية تنمية المصادر البشرية لاعتبارها هدفاً مهماً في إستراتيجيات التنمية الاقتصادية. وتبين النتائج التي تم التوصل إليها على نجاح هذه السياسات وذلك للتأثير الإيجابي لسياسات تنمية المصادر البشرية على التنمية الاقتصادية في المملكة .

ونظراً لدور الاعلام المؤثر في عمليات التنمية فقد أوضح المحمود (٢٠٠٤) في دراسته « دور الإعلام في تحقيق التنمية والتكامل الاقتصادي العربي » أن الاعلام التنموي يهدف إلى تحقيق غايات اجتماعية تنموية وهو مرتبط بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية. وتهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة العضوية بين التنمية ووسائل الاتصال الجماهيري وإبراز دور الإعلام التنموي في الخطط التنموية الوطنية. وشخصت الدراسة وضعية الإعلام العربي الراهن وطرحت تساؤلات عديدة تتعلق بموقع هذا الإعلام ودوره تجاه الموضوع المثار. وقدمت الدراسة رؤية جديدة لمشروع إعلامي عربي تنموي، تؤكد من خلالها حلولاً مترابطة فيما بينها لتحقيق الهدف المنشود ومنها التغيير الشامل، خلق ثقافة ديمقراطية، تفعيل المشاركة السياسية، إيجاد صناعة إعلامية عربية، تنظيم حملات إعلامية تنموية، وإحلال قيم ومعتقدات وسلوكيات جديدة .

دراسة زيدان (٢٠٠٥) حول تفعيل دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في سورية) . تتناول الدراسة دراسة دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا خلال الفترة (١٩٧٠ - ٢٠٠١) حيث تطرقت إلى دراسة المعوقات والصعوبات التي واجهتها وإسهام هذه الصناعات في تشغيل اليد العاملة والحد من البطالة ومن ثم إسهامها في حل الكثير من المشكلات الاجتماعية ومدى إمكانية تفعيل أداء هذه الصناعات والتخطيط السليم لها لتكون أكثر فاعلية في أداء الأدوار التنموية المناطة بها. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات لتطوير هذه الصناعات وتحسينها .

دراسة حسن (٢٠٠٥) حول القياس المحاسبي لرأس المال البشري مع حالة تطبيقية على قطاع المصارف في سورية. وهدفت الدراسة إلى إظهار كيفية استخدام مفاهيم القياس وتقنياته لقياس وتكلفة رأس المال البشري وإظهار ذلك في القوائم المالية . وتناول البحث دراسة تطبيقية على العاملين في المصرف التجاري السوري قطاع خدمي حكومي، حيث أظهرت الدراسة الحاجة الماسة لقياس رأس المال البشري في المصرف التجاري السوري والإفصاح عنها في القوائم المالية وضرورة اتخاذ الإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق محاسبة رأس المال البشري ضمن إطار محاسبي شامل .



دراسة مصطفى (٢٠٠٥) محاولة لتطوير المنهجية المستخدمة في حساب مؤشر التنمية البشرية: دراسة قياسية مع التطبيق على محافظات جمهورية مصر العربية. وقد اهتمت الدراسة بمحاولة التوصل إلى نموذج كمي يعتمد على التحليل الإحصائي في قياس مؤشر التنمية البشرية على المستوى المحلي والعالمي، وذلك بهدف الخروج عن المنهجية التقليدية والتي تعتمد على الوسط الحسابي والتحليل الرياضي في قياس المؤشر. كما تهدف الدراسة من خلال النماذج المقترحة إلى معالجة بعض القصور في المنهجية التقليدية. ومن التحليل الإحصائي للفرق بين المنهجين في التقدير تبين أنه لا توجد فروق معنوية بين المنهجيتين وكل منهما يصلح في تقدير مؤشر التنمية البشرية. وتوصي الدراسة بضرورة تجريب المنهجية المقترحة في قياس مؤشرات التنمية البشرية في العالم حتى تكون المقارنة منطقية فيما بينها.

دراسة فحول وعربش (٢٠٠٥) بعنوان النمذجة الرياضية لتطوير موارد القوى العاملة وذكرت أن مسألة القوى العاملة حظيت بأهمية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية والثورة التكنولوجية التي شهدتها النصف الثاني من القرن الماضي، الأمر الذي أدى إلى اهتمام الباحثين بنوعية القوة العاملة بدلاً من حجمها. لذلك عمدت معظم الدول لوضع خطط التدريب والتأهيل وإعادة تأهيل العاملين في مختلف الفروع الإنتاجية بغية تأمين حاجياتها من القوى العاملة المؤهلة. وقدمت الدراسة مجموعة من النماذج الرياضية التي تقبل التعميم لدراسة وتخطيط موارد القوى العاملة بجميع أبعادها، كما تسمح هذه النماذج بتحديد التركيبة المثلى وفقاً لمجموعة من المعايير واستخدامها استخداماً رشيداً في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية الاجتماعية على النحو الأفضل.

دراسة حداد (٢٠٠٥) نظرة تحليلية لحجم القوى العاملة العربية وآفاق تطويرها. وهدفت إلى استشراف رؤى مستقبلية للعمالة والتنمية في الوطن العربي وتم التركيز على النواحي التشخيصية وليس التوجيهية. وقسمت الدراسة إلى عدة نقاط أهمها حجم السكان وخصائصهم في الوطن العربي، وكذلك سمات أسواق العمل العربية وخصائصها وواقعها. كما تم التطرق إلى تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي والتوصل إلى عدد من النتائج أهمها تدني نوعية وإنتاجية المرآه وانخفاض إسهامها في النشاط الاقتصادي، وارتفاع نسبة التوظيف في قطاع الخدمات وتركز العمالة في القطاع العام، ومنافسة العمالة الآسيوية للعمالة العربية في دول الخليج.



دراسة حرب (٢٠٠٦) دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية . تناولت الدراسة مفهوم المشروع الصغير والمتوسط بشكل عام، وأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني ودورها في التنمية. بينت الدراسة من خلال الجداول الإحصائية ونتيجة المقابلات الميدانية التي أجريت مع المعنيين في إدارة المشروعات المعنية أن هناك مجموعة من المقومات والصعوبات تحول أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أداء دورها التنموي كما هو متوقع ومطلوب ومنها صعوبات تنظيمية وصعوبات إدارية وصعوبات قانونية. وأوصت الدراسة بوجود مرجعية واحدة «هيئة تنظيم» للإشراف على المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنميتها، وربط الجانب الأكاديمي بالجانب التطبيقي، وإعادة النظر بالمناهج التعليمية بحيث تتلاءم مع حاجات سوق العمل، والمساعدة في تهيئة البرامج الإعلامية المؤدية إلى تشجيع استهلاك المنتجات الصناعية الوطنية.

دراسة الهيبي (٢٠٠٦) المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي- الواقع والتحديات المستقبلية . وهدفت لابرز أهمية المنظمات غير الحكومية. في التنمية والتحديات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية. وخلصت الدراسة إلى أن تفعيل دور المنظمات غير الحكومية في التنمية بوصفها شريكاً لكل من القطاع العام والخاص، يستدعي تبني مجموعة من الإجراءات الكفيلة بمواجهة المعوقات والمشاكل والتحديات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية . ومنها العمل على سن وتطوير منظومة القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المنظمات غير الحكومية وتحدد العلاقة بينها وبين الحكومات، وتقديم الدعم الفني والمالي الحكومي للمنظمات غير الحكومية، من أجل إنجاز البرامج والمشاريع التنموية، وإنشاء شبكة خليجية للمنظمات الخيرية على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي بهدف تنسيق جهودها الخيرية، وتشجيع وتحفيز المتطوعين للعمل في المنظمات غير الحكومية وبناء قاعدة معلومات حول المنظمات غير الحكومية الخليجية.

دراسة مصطفى (٢٠٠٦) حول التنمية البشرية المستدامة عربياً في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة. وأشارت الدراسة إلى أن المنظمات العربية تواجه عدة تحديات أنشأتها المتغيرات العالمية من أهمها التكتلات الاقتصادية الاقليمية ومجموعة اتفاقيات الجهات التي تشرف على تنظيمها منظمة التجارة العالمية. وقدمت الدراسة مجموعة من المحاور والتوجهات التي يتعين الأخذ بها في السعي نحو التنمية المستدامة للموارد البشرية العربية منها التحول من

مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والتحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية، والتحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الإستراتيجي للموارد البشرية، والتحول من التدريب العشوائي إلى التدريب المخطط .

### الدراسات الأجنبية :

دراسة رونا وجبسون (2004) Rouna & Gibson حول تحليل التحولات في مجال المصادر البشرية، حيث ذكر أنه في القرن الحادي والعشرون تبرز المصادر البشرية كصيغة نادرة من العمليات والاجراءات متمثلة في إدارة المصادر البشرية وتطوير المصادر البشرية، وتطوير المؤسسات وهي ثلاثة حقول نمت كل واحدة منها بمعزل عن الأخرى وبطريقة إستراتيجية فهي تساهم في متطلبات وتطوير المؤسسات. وأشارت الدراسة أن تحليل تطور هذه الحقول يساعد على فهم أسباب عدم الوضوح في التفريق بينهما وكيف أن التشابه بينهما يدل على عملية تعاونية بحيث تكون المصادر البشرية شريكاً مهماً وعنصراً ذا قيمة عالية للمؤسسات المختلفة .

دراسة توراكو (2004) Torraco التحديات والخيارات للبحث النظري في مجال تطوير المصادر البشرية . وذكر أن البحث في النظريات المتعلقة بتطوير المصادر البشرية قد تم تأسيسه وهناك فرص وطرق بحثية كثيرة للمشاركة في هذا المجال. ويتساءل الباحث ما هي النظريات البحثية التي يبدو أننا نحتاج إليها في هذه المرحلة لتطوير هذا المجال . هذه الدراسة تحدد موضوعات في النظريات وبناءها يمكن البحث فيها، ومن هذه الموضوعات للأبحاث المستقبلية النظريات الجديدة في تطوير المصادر البشرية، منهجية بناء النظريات، الأصول النظرية لتطوير المصادر البشرية والأعمال البحثية المنشورة المتضمنة إجراءات بناء النظريات. وتشير الدراسة إلى أنه مع تزايد النظريات فإن مبررات ظهور هذه النظريات والحاجة إليها يصبح أكثر أهمية، وأن على المهتمين بتطوير المصادر البشرية أن يتخذوا خيارات حكيمة حول اتجاهات ومحددات النظريات البحثية.

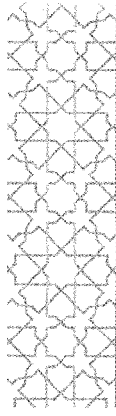
دراسة شانج (2005) Chang حول التدريب المغاير في المؤسسات الدولية غير الحكومية - نموذج بحثي . توضح هذه الدراسة ندرة الأبحاث في تطوير القوى البشرية. الدولية غير الحكومية . ويقدم الباحث نموذجاً بحثياً لأبحاث عملية مستقبلية. واستعرضت الدراسة ثلاثة مجالات بحثية هي مسيرة تاريخ المنظمات غير الحكومية، والتدريب التطوعي، والتطوير المغاير أو الأجنبي. ويناقش الباحث احتمالات دمج بعض النظريات في هذه المجالات الثلاث وأخيراً يبني نموذجاً لدراسات ميدانية قادمة للتدريب المغاير أو الدولي.

دراسة إيجان (2006) Egan...etal حول التطوير الوظيفي ويقدم الباحث في هذه الدراسة عدد من النظريات المختارة وعدد من التعريفات والتوضيحات حول التطوير الوظيفي ويحلل اهداف التطوير الوظيفي وعلاقته بتطوير المصادر البشرية وذكر الباحث أن التطوير الوظيفي يرتبط ارتباطاً أساسياً بعمليات تطوير المصادر البشرية، وأن هناك فرصاً كثيرة للبحث في مجال التطوير الوظيفي كعنصر أساسي من عناصر تطوير المصادر البشرية . ويقدم الباحث توصيات وطرق لبناء نظريات متنوعة وعلى مستويات مختلفة من شأنها أن تطور من دور التطوير الوظيفي ك مجال من مجالات تطوير المصادر البشرية.

دراسة وانج و وانج (2006) Wang & Wang حول الإدارة في المراحل الانتقالية - حالة الصين . وتكشف هذه الدراسة موضوعات هامة متعلقة بالمشاركة في تطوير المصادر البشرية، وتتناول ماجستير إدارة الأعمال والبرامج التدريبية في الصين. وقد تم إجراء مقابلات شخصية مع اثنا عشر إداري من المستوى المتوسط وذلك لفهم اتجاهاتهم من هذه البرامج الأكاديمية خلال المرحلة الانتقالية الأخيرة في الصين. وأظهرت النتائج أن المشاركة في عمليات تطوير المصادر البشرية في بعض الثقافات التي تمر بمرحلة انتقالية ربما تقدم مواصفات أو متطلبات لم يتم اكتشافها أو التطرق إليها بواسطة متعلمين أو متدربين سابقين في مجال تطوير المصادر البشرية أو تعليم الكبار. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة توصيات عملية للمتدربين والمتعلمين لدراسات مستقبلية .

دراسة بويل وآخرين (2006) Poell ... etal حول المدربين غير الرسميين في المؤسسات المختلفة في استراليا. فقد تم مسح ٣٥٠ مؤسسة أسترالية بواسطة الهاتف، وتم قياس الوسائل أو الطرق التي يستخدمها المدربون غير الرسميين بواسطة قائمة تكونت من ٣٢ عباره بناءً على أبحاث نوعية سابقة. ووجد أن هناك ثلاثة عوامل لتصنيف أبعاد العمل أو المهمة وهي الدعم والهيكلية والأداء. كما أظهرت النتائج وجود ثلاثة أنواع من المدربين غير الرسميين فبعضهم لديه مفهوم سلبي، وبعضهم لديه نظرة متحفظة، والبعض الآخر لديهم نظرة واسعة ونشطة حول العمل .

دراسة تاكيدا وهلمز (2007) Taked & Helms حول إدارة المصادر البشرية في المنظمات الدولية. وتكونت عينة الدراسة من ٧٠٠ فرد من إداريي تطوير المصادر البشرية من الجنسية الأمريكية والجنسية اليابانية بهدف معرفة العلاقة بين هوية إدارة المصادر البشرية والهدف



الإستراتيجي لنقل الممارسات الإدارية من الشركة إلى فروعها في أماكن مختلفة من العالم. ومعرفة مدى تطبيق هذه الممارسات الإدارية وإمكانية تطبيق الفروع لممارسات إدارية مختلفة حسب البيئة والثقافة في ذلك الجزء من العالم. وأظهرت النتائج أن هناك إعتبارات يجب أن تعطي لأهداف الإدارة الإستراتيجية للمصادر البشرية أبعد من العوامل البيئية أو التنافسية، وأن هناك حاجة لوجود خيارات مختلفة للإدارة الإستراتيجية .

دراسة سانتشيز وأجوايو (2007) Sanchez & Aguao حول النظام الإداري المعلوماتي . وقد حاولت الدراسة أن تقوي وتضع النظام المعلوماتي للمصادر البشرية في إطار إدارة الأعمال وخاصة فيما يدعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ودعت إلى التفكير في الحقبات المعلوماتية عناصر والنجاح المطلوبة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

دراسة ما جواير وآخرون (2007) Mc Guire ... etal حول النظرة البعيدة لتنمية المصادر البشرية . قدمت الدراسة أربعة عناصر لمنظور مستقبلي بعدي في مجال تطوير المصادر البشرية تتعلق بالأمور اللغوية والمجتمعية والنفسية والنظامية. وقدم كل واحد من هذه الأمور مفهوما ونظرية وتطبيقا محدداً، وذكر الباحثون أن الأكاديميين والمهنيين سيواجهون بعض الصعوبات لدمج التصورات المستقبلية المتعددة والمختلفة في نظريات وطرق محددة للتطبيق .

ويقدم لوبماردوزي (2007) Lombardozzi في دراسته حول تفادي التطبيق الخاطيء في تطوير المصادر البشرية خمسة أمور ضرورية هي :

- ممارسة المنافسة الشريفة .

- البحث عن حلول للمشاكل عن طريق البحث العلمي والأدلة العلمية .

- البحث في إستراتيجيات تطوير المصادر البشرية .

- العمل والممارسة مع الباحثين .

- الإطلاع على آخر المستجدات وتحديث المعلومات في مجال تطوير المصادر البشرية .

دراسة ما كجواير وآخرون (2007) MC Guire ... etal حول منظور وسائل الإعلام لتنمية الموارد البشرية . فنظراً لأهمية نظرة وسائل الإعلام لمجال تطوير المصادر البشرية فقد قام الباحث وزملاؤه بتحليل المحتوى لست صحف في المملكة المتحدة والولايات المتحدة

الأمريكية فيما يتعلق بهوية المؤسسة ومهامها، ونظرتها المستقبلية، وسمعتها بين نظرائها. وأظهرت النتائج أن استقطاب الموظفين المناسبين يتطلب رؤية صحيحة وفهماً واضحاً لمجال تطوير الموارد البشرية وأهمية الاتصال الدائم مع هذا المجال للحصول على النمو المطلوب .

#### تعقيب على الدراسات السابقة :

- اتضح ندرة دراسات تنمية الموارد البشرية المنشورة في المجلات التربوية العلمية المحكمة العربية في الفترة التي غطت عينة الدراسة (حسب مصادر البحث التي توفرت للباحث).

- ناقشت بعض الدراسات أوضاع القوى العاملة العربية بشكل عام .

- حاولت بعض الدراسات تطوير مؤشرات التنمية البشرية ووضع مقاييس حسابية ونماذج رياضية لها .

- تناولت بعض الدراسات بعضاً من سبل تحقيق التنمية المستدامة .

- تطرقت بعض الدراسات إلى الأهداف الدولية للتنمية ومستوى تحقيقها في الدول العربية .

- اتضح أن هناك عدم تنسيق بين الدول العربية لتحقيق التكامل في مجالات التنمية البشرية .

- عدد من الدراسات الأجنبية أكدت على ضرورة الخروج بنظريات جديدة وتطوير مجالات البحث والرؤية المستقبلية لمجال تطوير المصادر البشرية.

\* \* \*

## نتائج الدراسة :

متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية: بناءً على ما تم عرضه من الدراسات السابقة يتضح أن هناك خمسة أبعاد رئيسية تناولتها هذه الدراسات والتي يمكن أن تمثل متطلبات لتكامل تنمية الموارد البشرية وهي كما يلي :

أولاً: التعليم ودوره في التنمية البشرية .

ثانياً: الاعلام ودوره في تحقيق التنمية .

ثالثاً: اسهامات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عمليات التنمية .

رابعاً: اسهامات المنظمات غير الحكومية في عمليات التنمية .

خامساً: البحث العلمي ودوره في تطوير مجال تنمية الموارد البشرية .

## أولاً: التعليم ودوره في تنمية الموارد البشرية :

من نافلة القول أن يذكر أن للتعليم دور هام وأساسي في إحداث التنمية البشرية، وهو أمر ليس بالجديد أو غير المعروف. إلا أن دوره المستمر والفعال والحتمي في تنمية الموارد البشرية يحتم على الباحثين التطرق له في أغلب دراساتهم وأبحاثهم نظراً لإرتباطه العضوي والهيكلية بعمليات التنمية. « فالعلاقة بين التربية والتنمية علاقة متبادلة ومتكاملة، فالتربية تؤدي رسالتها من خلال بناء وتطوير الإنسان الذي يعتبر محور التنمية وهدفها » (الجسار، ١٩٩٧، ص ٤٢).

ويرى الراوي أن توفر ركني التنمية رأس المال المادي ورأس المال البشري لا يكفي لإحداث تنمية شاملة بدون الركن الرابطة وهو التربية والتربية تعني النمو في شخصية الفرد وإحداث تغيير نوعي في سلوكه بتوظيف قدراته وتفجير طاقاته وتوجيهها لخدمة الفرد نفسه ومجتمعه.

ويضيف أنها عملية ديناميكية مستمرة هدفها أحداث تغييرات وظيفية لإعداد وتوجيه الطاقات البشرية لتصبح قادرة على إستغلال الموارد الطبيعية لتحسين نوعية الحياة ورفع مستواها في المجتمع. والتربية بهذا المعنى تعتبر أكبر عملية إستثمار وتوظيف لرأس المال البشري . إنها أداة فعالة للتغيير الاجتماعي والنقلة الحضارية فهي ملتزمة التحاماً عضوياً بالتنمية الاقتصادية والتقدم السياسي والبناء الاجتماعي متأثرة بهذه العوامل والقوى كافة ومؤثرة فيها جميعاً (الراوي، ١٩٨٧م، ص ٤٠).

وقد أشارت ندوة دور الثقافة في التعليم والتنمية (٢٠٠٢) إلى أنه من أبعاد التنمية الثقافية والتعليمية إتاحة مزيد من فرصها إلى أطول عدد من السنوات مستهدفة تحقيق أهداف التنمية والاستمتاع بتلك الفرص بحيث يغدو التحقيف والتعليم عمليات مستمرة لمدى الحياة .

كما أشار قائد في دراسته (٢٠٠٣) إلى أن عملية تنمية الموارد البشرية تتحقق بطرق عديدة منها التعليم بمراحله المتعددة وأنواعه المختلفة، ومنها نمو الموارد البشرية في ميدان العمل من خلال التدريب . وهناك التطوير الذاتي القائم على سعي الأفراد من تلقاء أنفسهم بجهودهم الخاصة لزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم ومواهبهم، إذ أن القدر المتاح من الموارد البشرية سواء من الناحية الكمية أو الكيفية يعتمد أساساً وبالدرجة الأولى على التعليم .

ويذكر مسعود (٢٠٠٤) في دراسته أن التعليم يجب أن يكون هادفاً إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال تركيز المناهج والأساليب التعليمية على إكساب المهارات المختلفة اللازمة لبناء رصيد من رأس المال البشري القادر على تحقيق معدلات نمو مرتفعة والحفاظ عليها، وزيادة الوعي السياسي وتنمية المشاركة السياسية، وزيادة الوعي البيئي. وتركز كثير من التقارير الدولية على أهمية التعليم بجميع مراحله لتنمية المجتمعات فقد ورد في تقرير التنمية البشرية للعام ٢٠٠٥ أن هناك ثمانية أهداف حددت سنة ٢٠١٥ موعداً لتحقيقها منها شمولية التعليم الإبتدائي وتطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية (تقرير التنمية البشرية، ٢٠٠٥، ص١٥) .

إن التنمية البشرية عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، وقد تبين أنه على جميع مستويات التنمية تتركز الخيارات الأساسية في ثلاثة وهي أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل، وأن يكتسبوا المعرفة، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة (جمال الدين، ٢٠٠٦، ص٣٥٨). وبدون التعليم فلن يستطيع الناس أن يحققوا أي من هذه المبادئ فالحياة الخالية من العلل واكتساب المعرفة والعيش الكريم كلها أمور تتطلب مستوى جيداً من التعليم، حيث تضيف الكاتبة أنه ما لم تكن هذه الخيارات الأساسية مكفولة فإن كثير من الفرص ستظل بعيدة المنال .

والتعليم للجميع مرتبط بالتنمية البشرية فهو شرط ضروري لأي حل يتخذ لمعالجة كل التحديات التي تواجه المجتمع. وله أثر إيجابي يتجاوز العمليات الحسابية للكلفة والعائد، إذ يؤثر تأثيراً إيجابياً على الإتجاهات والسلوك والصحة والإنتاجية وحماية البيئة والتخطيط الأسري ورعاية الأطفال. ولذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي يساعد على تقليل الفقر وهو وسيلة للتنمية المستدامة (جمال الدين، ٢٠٠١، ص٥٠) .

إن التعليم يمد المجتمع بالطاقات البشرية المدربة والمؤهلة التي يقع على عاتقها عمليات

التنمية المختلفة، ويعدل السلوك ويطور الإتجاهات وينشر الوعي البيئي والصحي وبشكل عام ينشر المعرفة ويُعنى بالتنمية المجتمعية الشاملة .

### ثانياً : الإعلام ودوره في تحقيق التنمية :

ناقشت بعض الدراسات السابقة الإعلام التنموي مفاهيمه وأبرز خصائصه ومهامه ومتطلباته كدراسة المحمود (٢٠٠٤) . وذكرت دراسة علي وبابكر (٢٠٠٣) أن استخدام وسائل الإعلام بكل أنواعها مع النشرات والاختبارات المختصة يعتبر من السبل الناجحة في التعريف بطبيعة ونتائج الأنشطة البحثية المتعلقة بعمليات التنمية. وأوصت بضرورة الاهتمام بالجانب الاعلامي والاستثمار في تقنيات الاتصال والإنترنت .

كما تم ربط وسائل الإعلام بتنمية الموارد البشرية كما في دراسة ماكجواير وزملائه (2007) Mc Guire ... etal . والإعلام التربوي عملية يمكن من خلالها التحكم بأجهزة الإعلام ووسائل الاتصال الجماهيري داخل المجتمع وتوجيهها بالشكل المطلوب الذي يتفق مع أهداف الحركة التنموية ومصلحة المجتمع العليا. ومن أبرز خصائصه أنه إعلام هادف يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية تنموية تخلق الأرضية المناسبة لإنجاح الخطط التنموية. كما أنه إعلام شامل يرتبط بنواح اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية تربوية. وإعلام واقعي يفترض أن يستند إلى الوضوح في التعامل مع الجمهور والثقة المتبادلة كما يتصف بالخطيطة والبرمجة المعقولة (المحمود، ٢٠٠٤، ص٢٥١).

وللإعلام دور مؤثر في عمليات التنمية المجتمعية فهو يهيء أذهان المواطنين لقبول عمليات التنمية ويوسع مداركهم وينبههم إلى قضايا وطنية ومجتمعية وأمور ثقافية مهمة. وتعتبر وسائل الاتصال الجماهيري أداة للتطوير والتغيير فعن طريقها يمكن تأكيد مبدأ تماسك المجتمع ووحدته والعمل لأجل المصلحة الوطنية والطلب من الجميع المشاركة في عملية تطوير المجتمع وتنميته. وتسعى إلى احتواء التغيرات الاجتماعية والثقافية وتوظيفها بما يساهم في خدمة المجتمع. وبإمكان وسائل الاتصال الجماهيري أن تؤكد بوسائل مختلفة كالمقالات الصحفية والأحاديث التلفزيونية والإذاعية والملصقات والمطويات العامة على أن عملية تنمية الموارد البشرية هي عملية شاملة تُعنى بالنواحي الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتدريبية .

وهذه العملية التنموية الشاملة تهدف في نهاية المطاف إلى إحداث التنمية المجتمعية



الكبيرة. ويساهم الإعلام التنموي في رفع مستوى الوعي لدى المواطنين وتزويدهم بأكبر قدر ممكن من الثقافة والحقائق والمعلومات والمناظرات التي تهدف لتحقيق التنمية وهذا ما يسمى أحياناً بالتخطيط الإعلامي. وإذا استطاع الإعلام التنموي توحيد اتجاهات المواطنين وأفكارهم نحو عمليات محددته للتنمية فإنه بذلك يحقق خطوة كبيرة وقفزة طويلة المدى في إطار تنمية الموارد البشرية، وهذا ليس بالأمر السهل ويحتاج إلى تخطيط علمي إعلامي سليم وجهود كبيرة. إن عدم إشراك وسائل الإعلام في عمليات التنمية قد يؤدي إلى وجود فجوة في الجهود التنموية ومن هنا فإنه لا بد من تكامل الجهود بين مؤسسات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والإعلامية للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف التنموية المرصودة. ولا بد أن يركز الإعلام على قضايا تنموية ومجتمعية جوهرية ليؤدي دوره المطلوب مثل قضايا الفقر، الأمية، البطالة، الوعي البيئي، الوعي الصحي، المواطنة الصالحة، الحق في التعليم، طرق الاستفادة من المحطات التلفزيونية الفضائية وغيرها من القضايا المعاصرة التي يهتم بها المجتمع. ويجب أن يتصف الإعلام التنموي بالرشد والرصانة والعقلانية وأن يسعى إلى توجيه أفراد المجتمع إلى ما يسعدهم في حياتهم ويرفع مستوى تفكيرهم ويقنعهم بضرورة التغيير الثقافي الاجتماعي وأهميته بما يتناسب مع معتقدات المجتمع وثقافته الدينية، ويوجههم نحو الأساليب التي تمكنهم من تحقيق ذلك. والدراسة هنا لا تسعى لرسم صورة مثالية لدور الإعلام في عمليات التنمية بل تحاول أن تناقش واقع الإعلام التنموي العربي وما يجب أن يكون عليه، فلإعلام التنموي العربي بشكل عام محددات وسلبات من أبرزها (المحمود، ٢٠٠٤، ٢٥٨) :

- أنه أقرب إلى مفهوم الإعلام الاقتصادي منه إلى المفهوم العام والشامل للتنمية.
- مازال يتطور كماً ونوعاً بإيقاع بطيء يجعله عاجزاً عن مواكبة الحياة التنموية في الوطن العربي .
- يبحث في قضايا جزئية وآنية يهمل الأمور المركزية والقضايا الأساسية والجوهرية في مجال التنمية .
- يفتقد إلى زمام المبادرة ولا ينشط وفق قوانينه الداخلية فئمة من يحدد خطواته بعيداً عن متطلبات التنمية .
- ضعيف الصلة بالواقع لإعتبارات سياسية واقتصادية ويقدم لنا الأحداث معزولة عن سياقها الاجتماعي والسياسي والثقافي والاقتصادي كما يقدم نصوصاً سلطوية بعيداً عن جوهر التفاعل والحوار .

ولعل الاعلام التنموي العربي قد تخلص من بعض هذه الأساليب وهذه المحددات في هذا الوقت وتطور أدأؤه بما يوافق عمليات التنمية ومتطلباتها. ولكي يتسم ذلك فإن على القائمين على الاعلام التنموي وضع أهداف وسياسات محددة وواضحة تساهم في دفع عمليات التنمية المجتمعية وهجر الأساليب التقليدية والنمطية والإعلامية الباليه، واستخدام التقنيات الحديثة، والاهتمام بحاجات التنمية الفعلية النابعة من المجتمع، والتواصل والتعاون مع مؤسسات المجتمع الأخرى الحكومية وغير الحكومية، وتدريب الاعلاميين بما يتوافق مع الاتجاهات التنموية المحلية والعالمية المعاصرة، وتطوير المحتوى والمضمون الإعلامي لخدمة قضايا المجتمع المحلية. وغير ذلك من الأمور التي تساعد على تطوير الاعلام التنموي لخدمة المجتمع، وبذلك فإن الإعلام التنموي لخدمة المجتمع، وبذلك فإن الإعلام التنموي، سيكون أداة فعالة وسيلة نافذة للتواصل الاجتماعي والإنساني واحداث التنمية الاجتماعية الشاملة .

#### ثالثاً: إسهامات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عمليات التنمية :

أوضحت بعض الدراسات السابقة إسهامات المشروعات الصغيرة في عمليات التنمية، فقد ذكر قائد (٢٠٠٣) أن تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية على حد سواء أثبتت أن المنشآت الصغيرة والأصغر حجماً لها دور مؤثر وهام في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأن عدم الاهتمام بمخرجات التعليم التقني والتدريب المهني لتنمية الموارد البشرية في قطاع منشآت الأعمال الصغيرة والأصغر يضعف من دور هذا القطاع ومساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وحاول زيدان (٢٠٠٥) معرفة مدى إسهام الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والاقليمية. وذلك من خلال دراسة إسهام هذه الصناعات في تشغيل اليد العاملة والحد من البطالة، ومن ثم إسهامها في حل الكثير من المشكلات الاجتماعية، ومدى إمكانية تفعيل هذه الصناعات وذلك بالنظر إلى بقائها خارج الاهتمامات الحكومية وعدم اتباعها لجهة معينة ترعاها.

وقد أشار حرب (٢٠٠٦) في دراسته إلى أن للمشروعات الصغيرة أهمية بالغة في دعم الاقتصاد والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية خاصة عندما تعاني الدولة من شح الموارد الطبيعية ويكون الاستثمار المتاح بالعنصر البشري، وأكبر مثال على ذلك ما تحقق في اليابان وتايوان وكوريا وغيرها من الدول التي استطاعت أن تحقق نمواً اقتصادياً كبيراً وثورة حضارية يشهد لها التاريخ وبزمن قياسي .

وقد درس بويل (2006) Poel ... etal اتجاهات المدربين غير المرسمين كقطاع خاص نحو العمل ووجد أن لديهم اتجاهات مختلفة حول العمل في مشاريعهم الصغيرة، ولذلك فإنه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عمليات التنمية البشرية والمجتمعية. فهذه المشروعات ليست كغيرها من المشروعات الحكومية والتي تتطلب ميزانية ضخمة وبنية تحتية كبيرة وعدد كبير من الفنيين والعمال والمخططين والإداريين فهي تستخدم المتاح وتستغل المورد المتوفر والمصدر الطبيعي لهذه الصناعة أو لذاك المشروع. وهي تنتشر في المدن والقرى الصغيرة مما يمكنها من تغطية صناعات يدوية متعددة تلبي حاجات الناس في المناطق التي توجد بها. ومن هنا فإن هذه المشاريع المتوسطة والصغيرة توظف وتستفيد من الأيدي العاملة غير المدربة تدريباً عالياً أو التي لا تتصف بالدقة والمهارة العالية فهي لا تحتاج أساساً لهذا النوع من العمالة وتستطيع أن توظف ما تحتاجه منها بأجور ليست مرتفعة وفي نفس الوقت تقوم بتدريب هؤلاء العمال ورفع مستوى قدرتهم المهنية والانتاجية. وبذلك فإن نسبة البطالة في هذه المناطق قد تنخفض فكثر من الدول تعاني من نسبة ارتفاع البطالة في المناطق الريفية والقرى النائية وستستفيد أسر كثيرة من توفير فرص العمل بهذه المشروعات مما يحقق مبدأ الأمن الوظيفي والاجتماعي ويحد من الهجرة العشوائية إلى المدن بغرض البحث عن لقمة العيش والتي قد تشقي هذه الأسر بدلاً من إسعادها. «التوظيف في هذه المشروعات يعد من أفضل الطرق للحد من مشكلة البطالة من خلال توفير فرص عمل وبكلفة أقل من كلفة توفيرها في المشروعات الكبيرة والمؤسسات الحكومية، وتتراوح معدلات البطالة في البلدان العربية ما بين (٨-٢٠)٪، فيما تبلغ نسبة البطالة في بلد مثل اليابان يعتمد على المشروعات الصغيرة ما نسبته (٤,٧)٪ فالمشروعات الصغيرة اليابانية تشغل قرابة (٧٠)٪ من إجمالي القوى العاملة في اليابان، وفي أمريكا قرابة (٨٤)٪ من حجم القوى العاملة، حيث توفر المشروعات الصغيرة الأمريكية ما قدره (١١,٢) مليون فرصة عمل خلال الفترة ١٩٩٥-٢٠٠٠» (حرب، ٢٠٠٦، ص ١١٩).

وبالرغم من تفاوت مفهوم المشروع الصغير والمتوسط في تلك الدول وعدد العاملين بها إلا أن تأثيرها في الاقتصاد المحلي واحتوائها لعدد كبير من القوى العاملة يدل على دورها الكبير الذي تؤديه في مجالات الإنتاج والعمل حيث تعتمد هذه الدول على هذه النوعية من المشروعات بنسب كبيرة. وهذه المشروعات أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الممكن أن تندمج مع المشروعات الكبيرة لتكون مورداً بشرياً كبيراً وقوة عمل فاعلة تسهم بشكل واضح

في رفع الناتج الإجمالي، وتساعد على عمليات الابتكار والإبداع في مجال النحاس والأخشاب على سبيل المثال والمجالات الصناعية الأخرى. كما أن هذه المشروعات تحافظ على المواد والصناعات التراثية التي يحرص كل مجتمع على عدم اندثارها وزوالها .

وقد تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعض الصعوبات فقد توصل المحمود (٢٠٠٦) في دراسته إلى أن قدرات العاملين في إدارة وعمليات هذه المشروعات تعكس جهلاً واضحاً في أساليب العمل الإداري والإنتاجي. الأمر الذي يستوجب إخضاع الموارد البشرية للتدريب والتأهيل المتواصل وممارسة إدارة الأعمال بالمفهوم الحديث وما يقتضيه ذلك من استخدام لوسائل الاتصال ونقل المعلومات وأساليب التسويق الحديث. ولكي لا يُفقد هذا الكم الكبير من الموارد البشرية دون استثمارهم الاستثمار الأمثل وتبذل جهودهم وبضيع وقتهم في عمليات يمكن الاستغناء عنها بطرق إدارية جيدة، فإنه يجب أن يتم التوصل مع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لآلية معينة لتدريب من يقوم بإدارة هذه المشروعات ورفع مهاراتهم في مجالات الإدارة والتوظيف والتسويق والتمويل. وتقديم الدعم الكافي من قبل الدولة لتطوير المشروعات والمنشآت الاجتماعية والتدريبية والصناعية الصغيرة والمتوسطة في مجالات التخطيط والإدارة والتمويل، والاعتراف بدور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الموارد البشرية ومساهماتها في التنمية المجتمعية.

#### رابعاً : اسهامات المنظمات غير الحكومية في عمليات التنمية :

تناولت بعض الدراسات السابقة الدور الذي تؤديه المنظمات غير الحكومية في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية كدراسة الهيتي (٢٠٠٦) . ودورها في تدريب وتطوير العاملين على مفاهيم وأساليب مراعاة التنمية المستدامة تحت مظلة التنمية البشرية المستدامة كدراسة مصطفى (٢٠٠٦) . والحاجة إلى أبحاث تطوير الموارد البشرية في المنظمات الدولية غير الحكومية كدراسة شانج (2005) Chang .

كما أشارت دراسة علي وبابكر (٢٠٠٣) إلى ارتفاع إنتاجية الباحث في المؤسسات ذات التمويل غير الحكومي مقارنة بتلك المؤسسات التي تعتمد بالكامل على التمويل الحكومي. وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تقدماً كبيراً في أدوار المنظمات غير الحكومية الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والصحية وأصبحت داعماً كبيراً لعمليات التنمية البشرية. وهناك عدة تعريفات للمنظمات غير الحكومية حيث يعرفها البنك الدولي بأنها «مؤسسات

وجماعات متنوعة الاهتمامات « إما مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني وليس لها أهداف تجارية. أما الأمم المتحدة فتعرفها بأنها منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها أو تضرها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد عملها في ميادين المشاريع الإنمائية، الطوارئ، إعادة التأهيل، وكذلك ثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية » (الهيئي، ٢٠٠٦، ص ٧٩). ويتضح من هذه التعريفات أن المنظمة غير الحكومية تقوم على مبادئ وأسس غير ربحية، وأنها لا تخضع لقوانين المؤسسات الحكومية، وأن تقبل العمل التطوعي وتمد خدماتها لكافة فئات المجتمع. وقد تزايد اهتمام الحكومات في مختلف دول العالم بالمنظمات غير الحكومية، وذلك لأن هذه المنظمات تتلمس حاجات المجتمع التنموية وتعمل على تحقيقها دون أن يكون الهم الأكبر هو الإنفاق والنفقات والخسائر والأرباح. وهي قادرة على الوصول لفئات وشرائح مختلفة ومتعددة من المجتمع قد لا تصل إليها المنظمات الحكومية وإن وصلت إليها فلا تحتاجه من خدمات اجتماعية وتعليمية، وصحية. وحرية الحركة التي تتمتع بها هذه المنظمات وعدم خضوعها للقوانين الرسمية الحكومية يمكنها من الوصول لهذه الفئات والعمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من حاجاتهم والاهتمام بهم وإشراكهم في عمليات التنمية بما تقتضيه من نشاطات تعليمية وتدريبية وتأهيلية.

ومن الناحية الاقتصادية فإن المنظمات غير الحكومية « باتت تمثل قوة اقتصادية وإجتماعية وسياسية مؤثرة في المجتمع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يمثل قطاع المنظمات غير الحكومية قطاعاً كبيراً ومتنوعاً يمس جوانب الحياة المختلفة في المجتمع الأمريكي ويتألف هذا القطاع من حوالي مليون ونصف منظمة يقدر إجمالي دخلها السنوي بأكثر من (٦٥٠) مليار دولار ويعمل فيها حوالي (٨,٥)٪ من مجمل قوة العمل في الولايات المتحدة. وهناك ما يقارب ٥٦٪ من مجموع البالغين في الولايات المتحدة يتطوعون سنوياً لبعض الوقت للعمل في هذه المنظمات » (الهيئي، ٢٠٠٦، ص ٨١).

وبإمكان المنظمات غير الحكومية أن تصبح مؤسسات تعليم وتدريب إذا سادت هذه الثقافة لدى إداريها وأعضائها والقائمين عليها، « فتقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية هي شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة، إنها مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة » (مصطفى، ٢٠٠٠، ص ٤١٤). وإذا اعتمدت

المنظمة غير الحكومية على ثقافة التعليم والتدريب وجعلتهما من أهدافها الأساسية فإنها منشأة معتمدة على التعلم، والمنشأة المعتمدة على التعلم هي منشأة ماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة وفي تعديل سلوكها ليعكس المعارف والاستبصارات الجديدة. بعبارة أخرى المنشأة المعتمدة على التعلم تُحسن قدرة الشراكة على إبداء رد فعل تجاه التغيرات الحادثة في بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف معها والاستفادة منها» (جوران وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٧٢) وبذلك يتجسد أهمية الدور الذي تؤديه هذه المنظمات في استجابتها لحاجات المجتمع المحلي وتكيفها مع المتغيرات والتطورات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الحاصلة في هذا المجتمع، كما أن لديها القدرة على توظيف أعداد كبيرة من خريجي الجامعات والمعاهد والكليات من الذين لا يجدون لهم عملاً في المؤسسات الحكومية .

وقد تواجه المنظمات غير الحكومية بعض من التحديات مثل ضعف الدعم المادي والمعنوي الذي تتلقاه من المؤسسات الحكومية والدولية، وضعف التنسيق في البرامج بينها وبين مؤسسات المجتمع الحكومية الأخرى، ضعف التمويل مما يحد من نشاطات وبرامج هذه المنظمات، قلة المتطوعين للعمل في هذه المنظمات غير الحكومية خاصة في الدول النامية، ضعف الإدارة والهيكل التنظيمي لا سيما في الدول النامية أيضاً. لذلك لا بد من دعم المنظمات غير الحكومية فنياً ومالياً من قبل الحكومات ومن قبل أفراد المجتمع أيضاً، فهي شريك مهم في عمليات تنمية الموارد البشرية والتنمية المجتمعية الشاملة. وبإمكان المنظمات غير الحكومية أن تكون مؤسسات ومعاهد تدريبية وتنموية ضخمة إذا وجدت الدعم الكافي كما تقدم وتخلصت من بعض المعوقات التي تحد من نشاطاتها وبرامجها وإذا ارتفع وعي أفراد المجتمع بأهمية وجودها حيث تعادل هذه المؤسسات في حجمها المؤسسات الحكومية في بعض الدول أو ربما تفوقها خاصة في الدول المتقدمة (فعلى سبيل المثال يعمل نحو ١٩ مليون متطوع في المنظمات غير الحكومية الفرنسية البالغة حوالي ٧٥٠) ألف منظمة ويمثل هؤلاء نحو (١٧٪) من الشعب الفرنسي» (الهييتي، ٢٠٠٦، ص ٩٠). وقد أصبحت المنظمات غير الحكومية تقارع مثيلاتها الحكومية وقد تفوق عليها في كثير من الأحيان وأصبح لها تنظيماتها الخاصة وأبحاث ودراسات تجري حولها وكتابات تحلل أهدافها وخدماتها، ولها مجلاتها العملية المتخصصة، وأصبحت حاضرة في المؤتمرات العالمية والدولية التي تعقد حول التنمية والتعليم والاقتصاد والصحة والبيئة بعدها شريكاً أساسياً في عمليات وإجراءات التنمية ولهذا فقد عُدت متطلباً من متطلبات تنمية الموارد البشرية .

#### خامساً : البحث العلمي ودروه في تطوير مجال تنمية الموارد البشرية :

تناولت عديد من الدراسات تطوير وتحقيق التنمية البشرية بواسطة البحث العلمي. فقد اهتمت دراسة علي وبابكر (٢٠٠٢) بتقييم أولي لمقدرة الدول العربية في مجال صياغة الإستراتيجيات والبرامج التنموية وذلك في ضوء الأهداف الدولية للتنمية، واستعرضت أهم خصائص مؤسسات البحث والتنمية في العالم العربي. وأوصت بضرورة الإصلاح الوظيفي بتحسين الكفاءة التوظيفية في هذه المؤسسات ومعالجة مشكلة فائض العمالة فيها، ويمكن أن يتم ذلك عبر تأهيل وإعادة توظيف هذه الموارد البشرية في الأنشطة المكملة للنشاط البحثي كتقنيات النشر والإعلام بما يحقق توصيل الرسالة البحثية للمؤسسة. وأوضحت دراسة علي (٢٠٠٢) حول التطورات الحديثة في الفكر التنموي والأهداف الدولية للتنمية أن هناك حاجة لمزيد من البحث لتوفير فهم أكثر عمقاً لمصادر النمو في العالم العربي. كما دعى توراكو (2009) Torraco في دراسته إلى البحث في النظريات الجديدة لتطوير المصادر البشرية وأشار شانج (2005) Chang إلى الحاجة إلى الأبحاث في تطوير القوى البشرية، وقدم نماذج لأبحاث مستقبلية. وذكر إيجان وآخرون (2006) Egan .. etal أن هناك إمكانات كبيرة للبحث في مجال التطوير الوظيفي للموارد البشرية. وقدم لوبمار دوزي (2007) Lombardozzi خمسة عناصر ضرورية لتطوير الموارد البشرية منها حل المشكلات بواسطة البحث العلمي، والبحث في إستراتيجيات الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق فإن البحث في مجال تطوير الموارد البشرية يعد من الأمور الأساسية لإحداث التنمية البشرية وتطور وتقدم سياسات وقوانين وإدارة وتخطيط هذا المجال. فالبحث العلمي في مجال تطوير القوى العاملة سيزيد من النتائج المعرفي وسيقدم فلسفات ونظريات برؤى مستقبلية واعدته وسيحقق التفاعل الخلاق بين الموارد البشرية والإمكانات المادية المتوفرة. ومهمة البحث العلمي في هذا الجانب هو اكتشاف الأسس والمنطلقات الفلسفية والمعرفية ووضع الأطر النظرية المناسبة والتأسيس لنظريات جديدة وعملية تنطلق من واقع ملموس وتجربة مشاهدة وتفاعل تام مع تنمية الموارد البشرية، حيث لم يأت ما توصل إليه الباحثون السابقون من فراغ بل نتج عن مشاهدات ومعايشة حقيقية سعت للكشف عن واقع معين ورصدت إمكانات بحثية مستقبلية لخدمة التنمية والتطوير البشري إن البحث العلمي في مجال الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير تراث وثقافة المجتمع واستغلال . الموارد الاقتصادية والإمكانات الصحية والثروات الطبيعية وتوظيف التقنية الحديثة لما فيه سعادة ورفاهية المجتمع وتقدمه

وتطوره. كما يؤدي إلى تطوير النظام الإداري والتدريبي للمؤسسات المختلفة والنظام الاقتصادي والمعيشي للفرد وحسن استغلال المرافق العامة. ويؤدي البحث العلمي في تطوير المصادر البشرية باختلاف منهجياته وأساليبه وطرق إعداده وتمويله إلى النهوض بالمجتمع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية وزيادة الإيرادات المادية بجانب البشرية، وبهذا فإن البحث العلمي يصبح ضرورة حتمية وعصرية نتيجة لاستمرارية الحاجات لتطوير وتنمية الموارد البشرية خاصة في عصر اتسم بتسارع المعلومات وتغيرها وسرعة الاتصالات وتغير الاتجاهات وتجدد التقنيات.

والدراسة الحالية تدعو الجامعات إلى المشاركة في أبحاث تنمية وتطوير الموارد البشرية، وبما أن أحد أدوار الجامعة الأساسية هو البحث العلمي فإنه يقع عليها مسؤولية تحديث وتطوير المجتمع بما يتفق مع المبادئ الإسلامية المعروفة. ومن المتعارف عليه أن البحث العلمي في العالم العربي بشكل عام يواجه عدة معوقات منها نقص التمويل، وقلة أعداد حاملي الشهادات العليا ماجستير ودكتوراه مقارنة بغيرهم من مجتمعات الدول المتقدمة، ونقص الإمكانيات والتجهيزات، وقلة عدد مساعدي الباحثين، وعدم وجود الحوافز المادية، وهجرة العقول العلمية وعدم توافر البيئة العلمية وغيرها. إلا أنه يجب على الجامعات أن لا تتخلي عن دورها البحثي في تطوير القوى العاملة، خاصة في الدول القادرة على تخصيص ميزانيات مناسبة لهذه المشروعات، فهي بذلك تقدم خدمات جلية للمجتمع قد يضع الجامعة والمجتمع في مرتبة أعلى مما هما عليه حالياً. والدول المتقدمة تولي وظيفة البحث العلمي في الجامعات أهمية كبيرة لأنها تدرك أهمية ما تقوم به الجامعات من حفاظ على رأس المال البشري وزيادة رأس المال المادي وزيادة الإنتاجية والسيطرة الاقتصادية كل ذلك بواسطة البحث العلمي. ولذلك فإنه على الجامعات العربية أن تجعل من أبحاث تنمية وتطوير الموارد البشرية أولوية متقدمة، وأن تخصص لهذه الأبحاث الموارد المالية الكافية وأن تستفيد من خبرات أعضاء هيئة التدريس فيها والمتخصصين في هذا المجال، وأن تتصل بمؤسسات المجتمع المختلفة لتقدر حاجات المجتمع الأساسية من الموارد البشرية وتمد هذه المؤسسات الاجتماعية بالقوى العاملة المؤهلة والمدربة بما يتفق مع حاجات سوق العمل، وأن تصمم برامج التدريب والتأهيل بما يلبي حاجات هذا السوق وبما يحقق أهداف التنمية الشاملة.



## التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي :

١. الاهتمام بتخطيط برامج تنمية الموارد البشرية بما يحقق حاجات المنظمات والأفراد والمجتمعات .
٢. تطوير مسارات ومراحل التعليم المختلفة ومناهجه بما يتلاءم ويتوافق مع متطلبات التنمية الاجتماعية الشاملة.
٣. تفعيل دور وسائل الاعلام المختلفة في عمليات تنمية الموارد البشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل في هذا المجال.
٤. تفعيل الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية لتنمية الموارد البشرية ومنحها الاحترام والتقدير الكافيين، بالإضافة إلى الدعم المادي لاستكمال أهدافها التنموية .
٥. الاستفادة من المنشآت والمشروعات الصغيرة والمتوسطة في عمليات تنمية الموارد البشرية واعتبارها عنصراً مؤثراً في هذه العمليات .
٦. إنشاء مراكز للبحث في تنمية وتطوير الموارد البشرية .
٧. تولي مراكز البحث في الجامعات مهمة البحث في سبل تنمية وتطوير مجال الموارد البشرية .
٨. تعاون منظمات ومؤسسات المجتمع الحكومية وغير الحكومية في عمليات تنمية الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الشاملة .

\* \* \*

## المراجع :

١. الباتل، عبدالرحمن حمدان. « تنمية المصادر البشرية وأثرها على النمو الاقتصادي في المملكة »، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، ١٦، ١٤٢٤هـ/ ٢٠٠٤م، ص ٥٩.
٢. البرادعي، بسبوني محمد. مهارات تخطيط الموارد البشرية. ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٤.
٣. تقرير التنمية البشرية للعام ٢٠٠٥، بيروت، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
٤. توفيق، عبدالرحمن. « تقييم التدريب المرودور والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٨.
٥. الجسار، سلوى عبدالله. « دور التعليم في التنمية البشرية - المناهج كدراسة حالة، مستقبل التربية العربية، المجلد الثالث، العددان ١١، ١٢ يوليو - أكتوبر ١٩٩٧.
٦. جمال الدين، نادية. « القيم الإنسانية والتنمية البشرية لعالم واحد متنوع الثقافات - هل من سبيل للخصوصية » مستقبل التربية العربية المجلد ١٢، العدد ٤٢، يوليو، ٢٠٠٦م.
٧. جمال الدين، نجوى يوسف. « عولمة التعليم دراسة تحليلية لمؤتمرات التعليم الجميع »، مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد ٢٣، أكتوبر، ٢٠٠١.
٨. حداد، مناور فريح. « نظرة تحليلية لحجم القوى العاملة العربية وآفاق تطويرها »، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢١، العدد الأول، ٢٠٠٥، ص ٢١.
٩. حرب، بيان. « دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية التجربة السورية »، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٢، العدد الثاني، ٢٠٠٦، ص ١١١.
١٠. جوران، نيلز، روى، جان. ووتر، ماجتر. الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن. أفكار علمية معاصرة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، ٢٠٠٣.
١١. حسن، رابوة، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.
١٢. حسن، رابوة. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
١٣. الخطيب، محمود أحمد. إدارة الموارد البشرية إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي الإلكتروني، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٢.
١٤. الراوي، مسارع حسن. « دراسات حول محول الأمية وتعليم الكبار في الوطن العربي » صيدا - بيروت، المكتبة العصرية، ١٩٨٧.
١٥. زيدان، رامي. « تفعيل دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية (دراسة

حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في سورية «، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢١، العدد الأول، ٢٠٠٥، ص ٤٩٧.

١٦. السعادات، خليل إبراهيم. دور تعليم الكبار في تنمية المجتمع، مؤتمر تعليم الكبار والتنمية، الاتحاد الكويتي للجمعيات النسائية، الكويت، ٢٢-٢٤ / ٥ / ٢٠٠٤.

١٧. شوايش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

١٨. شحادة، نظمي وآخرون. إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

١٩. علي، عبدالقادر علي وبابكر، مصطفى. « حول تقييم المقدرة المحلية في صياغة الإستراتيجيات والبرامج التنموية»، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو، ٢٠٠٣.

٢٠. علي، عبدالقادر علي. «التطورات الحديثة في الفكر التنموي والأهداف الدولية للتنمية»، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو، ٢٠٠٣.

٢١. عيسى، هاشم حسن. القياس المحاسبي لرأس المال البشري مع حالة تطبيقه على قطاع المصارف في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢١، العدد الثاني، ٢٠٠٥، ص ٤٥٣.

٢٢. غربي، علي. قيره، اسماعيل. سلاطينه، بالقاسم، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

٢٣. فلامهولز، إريك. المحاسبة عن الموارد البشرية، تعريب محمد عصام الدين زايد، الرياض، دار المريخ، ١٩٩٢.

٢٤. قائد، علي عبدالله. «دور التعليم التقني والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية في قطاع منشآت الأعمال الصغيرة والأصغر، الواقع والطموح دراسة تحليلية»، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، عدد ٢٠، سبتمبر ٢٠٠٢ - مارس ٢٠٠٣، ص ٨٢.

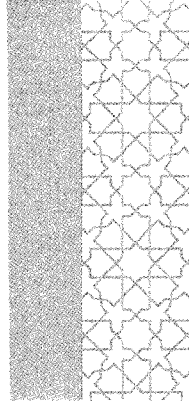
٢٥. القضياني، عادل فضل الله. «محددات التنمية البشرية في ظل تطور الاقتصادات العربية (نظرة قياسية ١٩٩٠ - ١٩٩٩)»، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، عدد ٢٠، سبتمبر ٢٠٠٢، مارس ٢٠٠٣.

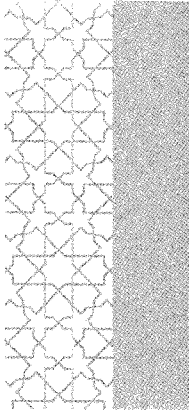
٢٦. ماهر، أحمد «إدارة الموارد البشرية»، الأسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

٢٧. فحول، مطانيوس وعربش، شفيق. «النمذجة الرياضية لتطور موارد القوى العاملة».

- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢١، العدد الثاني، ٢٠٠٥، ص ٢٢٧.
٢٨. محمود، جمال الجاسم «دور الإعلام في تحقيق التنمية والتكامل الاقتصادي العربي»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٠، العدد الثاني، ٢٠٠٤، ص ٢٤٥.
٢٩. المسافر، محمود خالد. «إشكالية التناقص بين صفات صندوق النقد الدولي وأهداف التنمية البشرية إشارة خاصة إلى واقع التمويل الذاتي للتنمية البشرية في الوطن العربي» آفاق اقتصادية، مجلد ٢٤، عدد ٩٤، ٢٠٠٣، ص ٥٥.
٣٠. مسعود، علي عطية. «التنمية المستدامة وكيفية تحقيقها» المجله العملية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، عدد ٣٦، ٢١، يونيو، ٢٠٠٤، ص ٨٨.
٣١. المغربي، كامل محمد. الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
٣٢. ندوة دور الثقافة والتعليم في التنمية العربية، ١٥ - ١٧ ديسمبر ٢٠٠٢، مجلة التربية، العدد ١٤٤، السنة ٣٢، مارس ٢٠٠٣.
٣٢. مصطفى، أحمد سيد. «التنمية البشرية المستدامة عربياً في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة»، آفاق اقتصادية، مجلد ٢٧، عدد ١٠٨، ٢٠٠٦، ص ١٠٥.
٣٣. مصطفى، حسن صبحي حسن. «محاولة لتطوير المنهجية المستخدمة في حساب مؤشر التنمية البشرية: دراسة قياسية مع التطبيق على محافظات جمهورية مصر العربية»، المجلة العلمية لكلية التجارة، عدد ٢٣٩، سنة ٢٢، ديسمبر ٢٠٠٥، ص ١٥٩.
٣٤. مصطفى، أحمد سيد «إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة» جامعة بنها، ٢٠٠٠.
٣٥. الهيتي، نوزاد عبدالرحمن « المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي - الواقع الراهن والتحديات المستقبلية» آفاق اقتصادية، المجلد ٧، عدد ١٠٥، ٢٠٠٦، ص ٧٧.
- المراجع الأجنبية:

1. Calahan, Jamie L. De Devila L., Tiffany Dunne «An impressionistic frame work for theorizing about human resource development», Human Resource development Review, Vol 3, No 1 , 2004, PP75 – 95 .
2. Chang, wei – wen « Expatriate Training in international Non governmental organizations: A model for Research», Development Review. Vol 4, No 4, 2005 , PP 440 – 461 .

- 
3. Egan, Toby marshall. Upton, Mathew G. Lynham, Susan A., «Development : Load – Bearing wall or window dressing Exploring definitions, theories and prospect for HRD – Related theory Building» human resource development Review, Vol 5, No 4, 2006, PP 442 – 477 .
  4. Lombardozi, Catherine. «Avoiding malapractice in organizations Five inparatives for HRD professionals» , Human Resource Development Review, Vol 6, No 2, 2007, PP 208 – 216 .
  5. Mc Guire, David . cross, Christine. Murphy clair « A media prespective on HRD» , Advances in developing human resources , Vol 9, No, 2007, PP 5871-.
  6. Mc Guire, David . Garavan, Thomas N. Donnell, David O. Watson, Sandra. « metaperspectives and HRD: lessons for Research» and practice, Advances in Developing human Resources, Vol9, No1, 2007, PP 120-139 .
  7. Poell, Rob f. Vanderkrogt, Fred J. vermulst A.A, Harris Roger. Simons, Michele. « Roles of informal place trainers in different organizational contexts: Emprical evidence from Australian companies» , Human Resource Development quarterly, V17, issue2, 2006, PP175 – 198 .
  8. Ruona, A. wendy E., « The making of twenty first century HR : An analysis of the convergence of HRM, HRD, OD «Human Resource management Vol43, issue1, 2004, PP49 – 66.
  9. Sanchez, Jose. Aguayo, mariano. « An Approach to the satisfaction of human resource information systems (HRIS) : analysis and empirical contrast» International Journal of human resources Development and management, Vol 7, No 2, 2007, PP 177 – 214 .
  10. Takeda, Margaret, Helms, marilyn M. « The influence of human resource management identity on strategic intent in the multinational enterprise» , International journal of human Resource Development management, Vol 7, No2, 2007, PP139 – 160 .

- 
11. Torraco, Richard. « Challenges and choices for theoretical research in human Resource development », human Resource development Quarterly, Vol 15, issue 2, 2004, PP 171 – 188.
  12. Wang, Jia . Wang, Greg G., « Participation in management in a transitioning context : A case of China », human resource Development Quarterly, V17, issue 4, 2006, PP 443 – 473.

\* \* \*