

التخطيط لتنمية وتطوير القوى العاملة في مؤسسات الدولة

د. محمد فالح حرج

كلية الرافدين الجامعة

journalofstudies2019@gmail.com

الملخص:

تعتبر عملية التطوير الإداري من الفعاليات المهمة بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع كونها تشير إلى عملية التخطيط والبرمجة لنمو وتطوير الأفراد والمنظمة . إضافة إلى ذلك فإنها تزيد من فعالية العاملين وكفاءتهم في وظائفهم وتهيئة قادة المستقبل وتمكين المنظمة من اكتشاف القابليات لدى أفرادها وتطويرها إضافة إلى توفير وتهيئة مستلزمات تحسين الأداء الإداري ورفع مستوى الإنتاج.

إن الاهتمام بفعاليات التطوير الإداري تزايد بشكل واضح بعد نهاية الحرب العالمية الثانية كون هذه الفترة تعتبر مميزة في تاريخ المعارف والمعلومات الإدارية والتدريب خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوربا الغربية والمملكة المتحدة، وكما بينا في بداية البحث فإن فعاليات التطوير هي التدريب والتعليم والتطوير والتدريب هو عملية نظامية تهدف إلى تغيير اتجاهات العاملين بغية انجاز أهداف الأفراد والمنظمة، إذ أنه يغير المهارات ويدعم المعارف ويطور أساليب عمل جديدة، أما التعليم فهو الفعالية الثانية من فعاليات التطوير الإداري تساعد على تطوير الاتجاهات الفردية، واتساع الجوانب الفكرية والنظرية، وتساعد على توضيح مسار المنظمة ونموها بالأسلوب العلمي وتقليل المشاكل والتهزات التي قد تواجهها وفيما يخص المشاكل التي تواجه التطوير الإداري فهي ناتجة من عدم الانسجام بين برامج التطوير الإداري والخطط التنموية الوطنية والقومية ومع أهداف المنظمة ورغبات العاملين، وهذه المشاكل لها تأثير واضح على إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة لها، إضافة إلى مشاكل تتعلق بالأفراد والمؤسسات والبرامج التطويرية، ومشاكل المجتمع المحيط بالمنظمة، وعلى الرغم من المشاكل التي ذكرناها فإن الدول المتقدمة والكثير من الدول النامية قد حققت نجاحات واسعة في عمليات التطوير الإداري وفي مجالات مختلفة.

ولكون بلدنا العراق أحد هذه الدول وكان قد بدأ تجربته في هذا المجال منذ الستينات وبمساعدة الأمم المتحدة وهيئات ومنظمات تعني بهذا المجال وأنشطة التطوير الإداري في العراق هي كمثلياتها في الدول الأخرى تتمثل بالتدريب والاستشارات والبحوث والإدارة العامة، وهي من أبرز الفعاليات التي تمارسها مراكز التطوير الإداري في مؤسسات الدولة إضافة إلى دور الجامعات والمعاهد في رفد مؤسسات وأجهزة الدولة بكوادر متعلمة ومتخصصة، وكما هو معلوم فإن لكل تجربة مشاكل تواجهها ويختلف تأثير هذه المشاكل باختلاف الظروف المحيطة بها وباختلاف الجهود المخلصة في كل منها أو التقليل من حدتها أو القضاء عليها، ونحن نعلم بأن بلدنا ورث جهازاً إدارياً متخلفاً ولا يتماشى مع التطور الإداري للقطر . مما جعله يواجه في تجربته عدد من المشاكل . منها ما يتعلق بضعف التنسيق بين

أجهزة الدولة والبرامج التطويرية للكوادر العاملة فيها، وضعف عملية المتابعة والتقييم لما تم حصده من البرامج التطبيقية لصالح تطوير الجهاز الحكومي، وعدم اعتماد المعايير العلمية في ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية، إضافة إلى وجود التشابه والازدواجية في البرامج التطويرية وعدم حساب التكاليف والفوائد في هذه العملية . وعلى الرغم من ذلك فإن بذل الجهود من المخلصين مستمر في سبيل نجاح عملية التطوير الإداري في العراق وتحقيق أهدافها . وذلك من خلال تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية .
ومن الله التوفيق لجميع المخلصين أمام الله أولاً وأمام بلادهم وشعبهم
الكلمات المفتاحية: التخطيط لتنمية وتطوير، القوى العاملة، مؤسسات الدولة

Planning for the development and development of the workforce in state institutions

Dr. Mohamed Faleh Haraj
Al Rafidain University College

Abstract

The administrative development process is considered one of the important activities for the individual, the organization and the society, as it refers to the planning and programming process for the growth and development of individuals and the organization. In addition, it increases the effectiveness and efficiency of employees in their jobs, prepares independent leaders, and enables the organization to discover and develop the capabilities of its members, in addition to providing and preparing the requirements for improving administrative performance and raising the level of production, the interest in administrative development activities increased clearly after the end of World War II, because this period is distinguished in the history of knowledge and administrative blame and training, especially in the United States of America, Western Europe and the United Kingdom. Systematic aims to change the attitudes of employees in order to achieve the goals of individuals and the organization, It changes skills, enhances knowledge, and develops new ways of working. Education is the second activity of management development activities that helps develop attitudes, the individual, and the expansion of intellectual and theoretical aspects, and helps to clarify the course of the organization and its growth in a scientific manner and reduce the problems and

tremors that it may face. With regard to the problems facing administrative development, they result from the lack of harmony between administrative development programs and national and national development plans and with the goals of the organization and the desires of employees, These problems have a clear impact on the possibility of achieving the goals set for them, in addition to problems related to individuals, institutions and development programs, and the problems of the community surrounding the organization. Despite the problems we mentioned, developed countries and many developing countries have achieved wide successes in administrative development processes and in various fields.

And because our country, Iraq, is one of these countries, and it has begun its experience in this field since the sixties, with the help of the United Nations and bodies and organizations concerned with this field, It is one of the most prominent activities practiced by the administrative development centers in state institutions, in addition to the role of universities and institutes in providing state institutions and agencies with educated and specialized cadres. excluding or eliminating it, We know that our country has inherited a backward administrative apparatus that is not in line with the country's administrative development. Which made him face in his experience a number of problems. Including the weak coordination between state agencies and the development programs for the cadres working in them, and the weakness of the follow-up and evaluation process for what has been harvested from the applied programs in favor of developing the government apparatus, And not adopting scientific standards in nominating employees for training programs, in addition to the presence of similarities and duplication in development programs and not calculating costs and benefits in this process. In spite of this, the efforts of the faithful continue to be made for the success of the administrative development process in Iraq and the achievement of its objectives. And that through the creation of material and human capabilities. And from God, success is for all who are loyal before God first and before their country and

people. Key words: Planning for the development and development, workforce, state institutions

مقدمة البحث:

يتوقف نجاح أي منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة؛ على ما تمتلكه تلك المنظمة من الموارد البشرية، إذ يتفق الباحثون والكتاب على أن هذا المورد البشري يمثل رأسمال المنظمة ومن أصوله التي تميزه عن المنافسين في ظل البيئة المعقدة التي تسيطر على أسواق مؤسسات الأعمال، إضافة إلى حدة وسرعة التغيير الذي يحدث فيها، كما أن قدرة هذه المؤسسات على التنبؤ بالاحتياجات اللازمة للموارد البشرية يشكل علامة فارقة للمؤسسات الناجحة ويدفعها للمزيد من النجاح، ويعد التطوير عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الشاملة في أي مجتمع من المجتمعات ، إذ لا قيمة لأي تطوير يبتعد عن الحياة ولا يخدم حاجات المجتمع وخطته التنموية، وتزداد حاجة المجتمع إلى التعليم والتطوير المستمر والمخطط له في عالم يعصف فيه التغيير السريع في جميع نواحي الحياة من أجل أن تطور المؤسسات الحكومية ملاكاتها الإدارية من مدراء وعاملين، ومن أجل الحصول على مستوى أفضل في إدارة العاملين والمحافظة على استمرار عمل المؤسسة لا بد من وضع برامج تدريبية وتأهيلية تتناسب والطموح المطلوب لأداء الموظف في وظيفته، وقد يبدو للإدارات بان التطوير الإداري ظاهرة صعبة المنال غير أن الممارسين في هذا المجال يمتلكون النظرة الفاحصة في فهم الفكرة التي تركز عليها مهمة التطوير الإداري، إضافة إلى كونهم يفهمون ماذا ولماذا؟ يعملون بهذا الاتجاه بما يؤهلهم لإيصال أفكارهم إلى المعنيين بالتطوير بأسلوب واضح ودقيق .

وعلى العموم فإن عملية التطوير الإداري هي ليست عملية مجردة ومنفصلة عما يحيط بها من ظروف وما تكتنفها من معوقات أو ما يظهر عليها كم من نقاط ضعف بعد ظهور نتائج البرامج المنفذة، وغاية الباحث هو التعرف على فعاليات التطوير الإداري وعلى المعوقات والمشاكل التي تواجه عملية التطوير الإداري والمتدربين في المؤسسات الحكومية وما هي نقاط الضعف في التجربة العراقية في هذا المجال، هذا بعد التعرف على بعض المفاهيم الخاصة بالموضوع وهي مفهوم القوى العاملة، ومفهوم التطوير الإداري وما هي فعاليات التطوير الإداري المتمثلة بالتدريب والطرق التي يتم استعمالها فيه، وبعد دراسة ذلك بإيجاز يمكن التوصل إلى بعض الحلول المقترحة للتطوير للمشاكل المذكورة .

مشكلة البحث ومبررات الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في القصور الشديد في تهيئة العنصر البشري في الدول النامية الذي يعد من أبرز المشكلات التي تواجه التنمية الشاملة فيها، فالنقص في القوى البشرية المؤهلة واللازمة لاحتياجات المشروعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتقصي الأمية بينها وعجز نظم التعليم والتدريب المختلفة عن مواجهة الطلب المتزايد عليها، وكذلك عجزها عن إشباع حاجة الاقتصاد الوطني جميعها عوامل تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة في تلك الدول، وتعد عملية تطوير القوى

العاملة في المؤسسات الحكومية في العراق وفي معظم الدول النامية من الفعاليات التي لا تزال تعاني من ضعف عنصر التخطيط العلمي المدروس من حيث الكم والنوع، حيث أصبحت مسألة تخطيط القوى العاملة او الموارد البشرية على المستويين العام والخاص في المنظمة مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين اهداف الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية العامة ولعمال المنظمة، فعن طريق هذا الربط تستطيع المنظمة التخلص من مشكلتي الفائض او العجز في القوى العاملة، ومن هذا المنطلق فان تخطيط القوى العاملة لكونه يعد من أهم مواضيع الإدارة التي ركزت عليها النظريات الإدارية الحديثة، فهي تتسم بتأثير واضح على بيئة عمل المنظمات بشكل عام ومدى فعاليتها على القوى العاملة المحلية وذلك يمكن أن يرجع للأسباب التالية .

- ١- هناك ضعف في الحصر العلمي الدقيق للاختصاصات والاحتياجات المطلوبة في مؤسسات الدولة من القوى العاملة .
 - ٢- ضعف عنصر الدقة في استثمار القوى العاملة التي يتم تطويرها بعد توزيعها في المواقع الجديدة، وعدم مراعاة الانسجام بين المؤهلات العلمية والتخطيطية ومجال وطبيعة العمل .
 - ٣- عدم توفر خطط خاصة بتنمية القوى العاملة على مستوى المنظمة والاعتماد على العملية الروتينية الخاصة باعتبار الملاك هو البديل عن الخطة كل ذلك يساهم بشكل سلبي في ظهور عدد من المشاكل التي تواجه فعاليات التطوير الإداري للقوى العاملة في القطاع الحكومي .
- اهداف البحث

- ١- التعرف على أهداف التطوير الإداري الذي تستخدمه المؤسسات الحكومية في عملية تخطيط القوى العاملة ومدى مطابقتها من حيث الكم والنوع للاحتياج الفعلي في تلك المؤسسات في مختلف الاختصاصات الإدارية والفنية وغيرها.
 - ٢- تحديد المشاكل التي تواجه فعاليات التطوير الإداري وصولاً إلى تحديد المعالجات الملائمة لتذليلها .
 - ٣- تشخيص أسباب الضعف في عملية التطوير الإداري في العراق، والتي تؤدي في كثير من الأحيان إلى هدر في الثروة الوطنية من موارد مادية أو نتيجة إلى ارتفاع في نسبة دوران القوى العاملة وعدم استقرارها في مؤسساتها بعد عملية التطوير والتدريب .
- وقد اعتمد الباحث الجانب النظري في إنجاز هذا البحث.

المبحث الاول: مفهوم القوى العاملة

لكل مفهوم وحسب آراء الكتاب والمفكرين تعاريف متعددة، فهناك من يعرف القوى العاملة بأنها عدد السكان القادرين والراغبين في العمل مع استبعاد الاطفال (دون سن الثامن عشر) والعجزة وكبار السن(عمر، ١٩٩٤)، ويعرف وظيفياً بأنه مجموعة من الافراد ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانوناً وفعلاً(عباز، ٢٠١٢)، ويعرف تخطيط القوى العاملة بأنه

سلسلة من الاجراءات التي تهدف الى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة من ناحية العدد والمواصفات (الديب، ٢٠٠٦).

ويشير البعض إلى أن مفهوم القوى العاملة يشمل قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين، والمتعطل هو الفرد الذي يمتلك القدرة على العمل والرغبة فيه والاستعداد لممارسته . أي أن القوى العاملة تمثلها المعادلة الآتية، (مؤمن، ٢٠١٤-٢٠١٥: ٣٩)، القوى النشيطين = عدد الافراد المشتغلين + عدد الافراد المتعطلين .

ويعرفها البعض على أنها ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصادياً وتشمل بالإضافة إلى العاملين فعلاً والعاطلين عن العمل الذين يرغبون فيه ويبحثون عنه . وبذلك ينحصر مفهوم القوى العاملة في ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصادياً، ويمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين ١٥ - ٦٠ سنة . وتسمى هذه الفئة بالسكان النشطين اقتصادياً، (Economically Active population)، وذلك بعد استبعاد العاجزين عن العمل بسبب العاهات والأمراض وطلبة المدارس والجامعات (لحد ٢٥ سنة) وربات البيوت والذين لا يشكلون جزءاً من قوة العمل (عشوي، ٢٠١١).

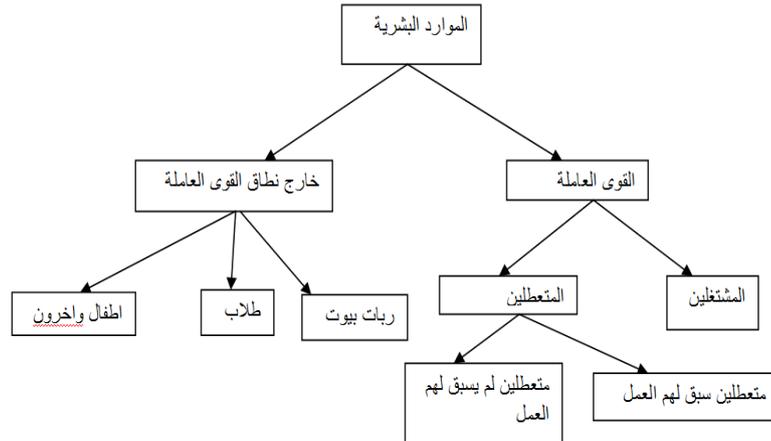
أما الأشخاص الذين نقل أعمارهم عن ١٥ سنة أو تزيد على ٦٥ سنة والذين لا يقومون بأي نشاط اقتصادي فهؤلاء تسمى فئتهم بالسكان غير النشطين اقتصادياً (القرشي، ٢٠٠٧).

ومما تقدم يرى الباحث أن القوى العاملة بمفهومها الذي يتضمنه البحث يشمل الذين يساهمون في إنتاج السلع والخدمات الاقتصادية مساهمة فعلية وفي إدارة مؤسسات الدولة (المشتغلين)، ويمكن تمثيل القوى العاملة كما في شكل (١)، وهناك ثلاثة شروط يرتكز عليها تعريف الانسان المشتغل والتفرقة بينه وبين الانسان غير المشتغل وهذه الشروط تتمثل فيما يلي (ناصر، ١٩٩٧-٢٠٠٧):

١- قدرة الفرد على العمل.

٢- رغبة الفرد في العمل.

٣- توفر الفرد واستعداده على العمل.



الشكل (١) تقسيم القوى العاملة: (من اعداد الباحث)

ويمكن تقسيم قوى العمل وظيفياً كما يلي :

التقسيم الوظيفي لقوة العمل (ابراهيم، ٢٠٠٠).

١. المدراء (managers) وهم رجال الإدارة العليا والوسيطى مثل مدير المنشأة أو مدير المعمل .
٢. الاختصاصيون : وهم المهندسون والفنيون والباحثون .
٣. أفراد الفئة الوسطى : وهم الفنيون والملاحظون والمشرفون والفنيون من ذوي المؤهلات .
٤. العمال ذوي المهارات العريقة : وهم الحرفيون في الإنتاج وأعمال الصيانة والفئات العليا من المشتغلين بالأعمال الكتابية .

٥. العمال الماهرون في حرفة محددة (skilled) : وهم عمال التشغيل في أعمال الإنتاج وأعمال الصيانة وحديثو الخدمة من المشتغلين بأعمال البيع والأعمال الكتابية
٦. العمال غير الماهرين (un skilled labour) وشبه الماهرين (semiskilled) : وهم ممن له مؤهل بسيط وعلى الرغم ذلك فان التقدم العلمي والتكنولوجي يؤثر على التقسيمات الوظيفية للعمل ويساهم في تطوير المهارات للعاملين في الحقل الإنتاجي .

وبما أن العملية الإنتاجية عملية متطورة باستمرار فان ذلك يستدعي الحاجة إلى القوى العاملة الماهرة بشكل مستمر ومتزايد الأمر الذي يفرض وجود مؤسسات متخصصة بتتمية وتأهيل وتطوير القوى العاملة/ ومن هذه المؤسسات.

١. مؤسسات التعليم العالي.
٢. المؤسسات التعليمية الوسيطة.
٣. المؤسسات المهنية.

إن التعليم العالي هو عملية صناعة لأجيال المستقبل وان استثمار هذا النوع من الصناعة هو أفضل أنواع الاستثمار وأكثرها فائدة لان المؤسسات التعليمية تعمل على تغذية المجتمع بقيادة مستقبلية في كافة المجالات (ابراهيم، ٢٠٠٠)، حيث يقوم الصنف الأول بتهيئة المتخصصين من حملة الشهادات الجامعية الأولية والدبلوم والشهادات العليا من المهندسين والفنيين والإداريين والاقتصاديين، وأصبحت اقتصاديات التعليم بكل فروعه (Economic of Education) باب من أبواب علم الاقتصاد بعد الخطاب الذي ألقاه الاقتصادي شولتز في جامعة شيكاغو (الرشدان، ٢٠٠٨)، وهذا الامر يتطلب أن تكون الخطط التعليمية متوافقة مع الخطط الاقتصادية والاجتماعية، ويعد قطاع التعليم وخاصة التعليم العالي منه المصدر الذي يمد تلك المنظمات باحتياجاتها النوعية والكمية من المخرجات التعليمية، وهذه الوظيفة ما هي إلا امتداد للوظائف المتعددة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية في الاقتصاديات الوطنية والتي تعد مدخلا أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة. إذ يتمحور دورها في إعداد القوى العاملة الواعية والقادرة على استيعاب التقدم العلمي والتكنولوجي الحديث في معدات وأدوات الإنتاج، لتحقيق النمو المضطرد في الاقتصاد الوطني ومكوناته المختلفة، وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتماسك بين أفراد المجتمع.

(أبو سعده، ٢٠٠٥)

ومن جهة اخرى يعد التدريب المهني احد اهم العناصر التي تسهم في اعداد الانسان وتأهيله للدخول الى سوق العمل والمساهمة في تنمية الوطن وله تأثير مباشر في بناء المجتمعات وتطويرها بما يقدمه من تنمية للموارد البشرية وبما يتفق مع مطالب وحاجات المجتمع لذلك عمدت كثير من الدول الى الاستثمار في الموارد البشرية باعتباره الاستثمار الاكثر مردودا والاكثر استدامة(عطوان، ٢٠٠١)، ومهمة المؤسسات المهنية إعداد الملاكات المهنية الوسيطة للعمل في مجال الإنتاج والخدمات، اذ يعد التعليم المهني نوع من انواع التعليم النظامي الذي يتضمن الاعداد التربوي واكساب المهارات والمعارف المهنية كالذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية من اجل اعداد عمال مهرة في كافة التخصصات الصناعية والتجارية والزراعية (حليبي، ٢٠١٢).

المبحث الثاني: مفهوم تخطيط القوى العاملة:

يعد عنصر العمل من أهم عناصر الإنتاج لكونه العنصر الأساسي والرئيسي المتحكم في عملية الإنتاج السلعي والخدمي فهو العنصر الذي يخلق القيمة والمنفعة في الأشياء ومصدر لتراكم الثروات، ومن هنا تكتسب القوى العاملة أهمية خاصة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي بلد لكون الإنسان غاية التنمية وأداتها، كما أن تحقيق التنمية لا يتوقف على ما هو متوفر من عناصر الإنتاج فحسب، بل بما يتوفر من مستوى علمي ومهارات وكفاءة للقوى العاملة لغرض استيعاب التطورات العلمية والتقدم التقني والتكنولوجي، وتقع مسؤولية توفير فرص العمل والقوى العاملة المتعلمة والمتدربة التي تتلائم مع خطط التنمية ضمن اطار عمل التخطيط، ويعرف تخطيط القوى العاملة بأنه حصر الموارد البشرية وتقديرها والعمل على تحقيق الموازنة ما بين العرض والطلب على القوى العاملة كما ونوعاً سواء أكان ذلك على مستوى الاقتصاد الكلي او المستوى القطاعي او على مستوى مشروع معين خلال فترة الخطة ويهدف الى تأمين الاحتياجات اللازمة من العمال لتحقيق معدلات النمو المستهدفة في الاقتصادية العامة، كما يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه سلسلة من الاجراءات التي تهدف الى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة من ناحية العدد والمواصفات (شاويش، ٢٠٠٥).

١- أهمية تخطيط القوى العاملة

تكمن اهمية تخطيط القوى العاملة في كون الانسان كعنصر انتاجي هو القوة الرئيسية للإنتاج وغاية التنمية ووسيلتها، لذا فمن الواجب ان تهدف التنمية الى اشباع حاجاته المادية والنفسية والمعنوية من خلال توفير فرص العمل له والتي تنسجم مع رغباته وميوله وقدراته ومهاراته، ويشمل تخطيط القوى العاملة تطوير القوة العاملة من الناحية الكمية والنوعية وتهيئة كافة الاعداد المطلوبة من العاملين الذين يحتاجهم الجهاز الاداري للدولة بمختلف قطاعاته النوعية، حتى يمكن تطوير الأنشطة المختلفة للاقتصاد القومي وبالتالي تحقيق انطلاقته الذاتية في مسار التقدم الاقتصادي والاجتماعي بالقضاء على البطالة

ورفع المستوى المعيشي والثقافي لأفراد المجتمع (عجمية، ٢٠٠٧)، وتعد القوى العاملة إحدى مصادر الثروة الوطنية والإقليمية وفي ضوء الإدارة الحاذقة لهذه القوى والاستيعاب الصحيح لها تتوقف إلى درجة كبيرة مسألة النمو الاقتصادي (السعدي، ١٩٨٩)، وزيادة وتحسين الإنتاج ويتم ذلك من خلال الموازنة في الأعداد والتدريب والتطوير .

٢- اهداف تخطيط القوى العاملة (ابو شيخة، ٢٠٠٠):

يهدف التخطيط للقوى العاملة الى ما يأتي:

- ١- توفير فرص العمل المناسبة لكل فرد من افراد القوى العاملة وتحقيق الأمن والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والنفسي لدى العامل.
 - ٢- تدريب القوى العاملة واستثمارها وتجنب الهدر فيها.
 - ٣- توزيع القوى العاملة حسب الانشطة الاقتصادية وفقاً لمقتضيات ومتطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وخفض ظاهرة البطالة المقنعة والعجز في القوى العاملة
 - ٤- تنظيم القوى العاملة بشكل عام والتأثير على التغيرات التي تحدث في سوق العمل بسبب مدخلات ومخرجات التعليم العالي والمواءمة ما بينهما من خلال العدد والمهارات.
- المبحث الثالث: مفهوم تنمية وتطوير القوى العاملة:

ان تنمية الموارد تركز على ثلاثة عناصر أساسية هي الاقتصاد والمجتمع والبيئة، لذلك فإن أي برنامج ناجح للتنمية لا بد له أن يحقق التوازن والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة، ومن ثم فإن التنمية تقوم على حقيقة مؤداها أن التنمية لا يجب أن تتجاوز الممكن بيئياً، وعليه" فإنها التنمية تسعى إلى أقصى قدر ممكن من النمو والارتقاء في كل نظام من الأنظمة الثلاثة البيئية والاقتصادية، والاجتماعية دون أن يتم التركيز على نظام منها على حساب الأنظمة الأخرى (فتحي، ٢٠٠١)، ولا تختلف أهمية سياسات تنمية الموارد البشرية باختلاف مجال تطبيقها، ويساعد تخطيط المسار الوظيفي على تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة، وهذا يساعد مؤسسات الأعمال الاستفادة من الكفاءات البشرية المتاحة لديها، وقد بات من الضروري دعم القيادات العليا بتوفير متطلبات تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التي تديرها، وضرورة العمل على إزالة العوائق التي تواجه تنمية تلك الموارد، وضرورة توفير الدعم المالي اللازم لتطبيق اية خطط مقترحة والاهتمام بالتخطيط لدعم عملية تطبيق الخطط أثناء سير العمل، كما ان للتخطيط ثلاث مستويات رئيسية تتمثل في المستوى الوطني الذي يتم على مستوى الدولة ويشار إليه بخطة التنمية الشاملة، والثاني يسمى المستوى القطاعي ويتضمن التخطيط للقطاعات المختلفة مثل التعليم والصناعة والصحة والزراعة، أما النوع الثالث فهو التخطيط على مستوى المنشآت وهو ما يتعلق بالمنشأة خلال فترة زمنية محددة (المير، ٢٠٠٧).

ويُعد مفهوم التطوير مفهوماً حديثاً على المستويين النظري والتطبيقي، وترجع الممارسة الفعلية له الى ما بعد الحرب العالمية الثانية مباشرةً، وقد تطور مفهوم التطوير بحيث يستهدف ببرامجه التدريبية

ربط المنظمة ككل ببيئتها وتلاؤمها معها بنجاح لا مجرد تطوير داخلي، حتى يمكن وضعها في المكان المناسب بإحداث التغيير اللازم ليتوافق سلوكها التنظيمي وأساليب الأداء القائمة وممارسة السلطة مع متطلبات الواقع والبيئة (زويلف، ١٩٩٣).

يرى البعض إلى معنى التطوير الإداري بأنه الفعاليات المخططة والمبرمجة لنمو وتحسين أداء الأفراد في المنظمة . ويتضمن هذا المعنى جانباً أبعد من التعليم أو المعرفة الرسمية والتقليدية، وأكد كتاب آخرون على دور التطوير الإداري في زيادة قابليات المدراء والعاملين في الإدارة ليس في وظائفهم الحالية فحسب بل ولمختلف المهام التي قد تعهد إليهم في المستقبل، التطوير هو عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها؛ كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية (محمد، دون تاريخ). ويعد التطوير الإداري من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز، على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكلي التنظيمي وإجراءات وطرق العمل (الديس، ٢٠٠١)، كما يقترن بالتغيير، حيث يعد التطوير التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقعة حدوثها في مستقبل المنظمة (أحمد، ٢٠٠٨)، لذا يركز التطوير التنظيمي على التغيير المخطط والموجه والمنسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف المنشود، ويتسع مفهوم تطوير المؤسسات التعليمية ليشمل جميع جوانبها، من إدارة وعمليات في نسق تطوير متكامل أجزاؤه بما يحقق أهدافها، وأن التطوير التنظيمي يكون أفضل من حيث تطوير الحرم الجامعي من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للأنظمة في نفس الوقت، وإيجاد بيئة تنظيمية مركبة في الجامعة، وأن التطوير التنظيمي يطور ويحسن ليكون فاعلاً ومؤثراً من حيث إيجاد تغيرات كبيرة في الأنظمة الفرعية الأخرى، خاصة الهيكلية والتكنولوجية (Cusick, 2005)، وتطوير المنظمة يعد بانه تعزيز لقدرات المنظمات للنهوض بتغييرات دائمة تخدم الفرد والمجتمع (Carole, 2007).

ولابد من الإشارة بأن عملية التطوير الإداري لا تعني فعاليات تدريبية فقط، لأن التغيير المطلوب وتحسين السلوك الإداري في الوظيفة وكفاءة الأداء في الإنتاجية لا يحدثه التدريب فقط، بل هناك فعاليات وأنشطة أخرى تساهم في ذلك، وهي التعليم والتطوير الذاتي والخبرة العلمية المكتسبة، والتي تؤدي بالنتيجة إلى إحداث تغيير إجمالي وتحقيق أهداف التطوير الإداري وهي:

١. زيادة فعالية المدراء في مناصبهم الحالية وتحسين الأداء في إداراتهم ورفع مهاراتهم وتحسين قابلياتهم.
٢. تحديد قادة المستقبل في المؤسسة مع التعجيل في تقدمهم نحو الأعلى .
٣. تمكين المنظمة من توفير عدد من التنفيذيين المطلوبين لتلبية احتياجات المستقبل المتوقعة .

٤. زيادة كفاءة المتدربين وفعاليتهم بما يمكن مدراء الإدارات في المؤسسات من استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل استثمار .
 ٥. زيادة قدرة المنظمة على الإبداع وإيجاد الأساليب الخاصة لحل المشاكل واتخاذ القرار .
 ٦. توفير المجالات الميدانية للمهارات الإدارية والتي تقود بدورها إلى تحسين الكفاءة التنظيمية .
 ٧. إن الاهتمام بدراسة العنصر البشري أصبح من مستلزمات نجاح خطط التنمية في جميع دول العالم .
- ٢- فعاليات التطوير الإداري

تتضمن أنشطة التطوير الإداري ثلاثة فعاليات وهي (مشهور، ٢٠١٠):

أ- التدريب ب- التعليم ت- التطوير

أ- التدريب:

بما أن الغاية من التطوير الإداري هي رفد العاملين بالخبرة وإتاحة الفرصة لزيادة قابلياتهم. وتحسين أدائهم . وزيادة إنتاجية المنظمة والتي يمكن اعتبارها الركن الأساسي في عملية التطوير فإن التعليم والتدريب يشكلان الركنتين الآخرين في عملية التطوير والمهنة المطلوبة أدائها مع التأكيد على المسعى الذهني، علماً بأن التعليم قد لا تربطه علاقة مباشرة بالعمل المنجز، غير أن المفهوم العام للتطوير يتضمن التعليم والتدريب وفعاليات أخرى، لذلك احتل التدريب مكان الصدارة في عدد من الدول المتقدمة والنامية على السواء من أجل تنمية مهارات وقدرات العاملين بما يتلائم مع متغيرات العمر ومستجداته، حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة والمجتمع ومفهوم التدريب: يعد التدريب احد مقومات التنمية التي تعتمدها المنظمات الحديثة في الدول المتقدمة والنامية على السواء لبناء جهاز قادر على مواكبة التغيرات الوظيفية الانتاجية منها والادارية التي تفرضها التغيرات الحديثة المختلفة (محمد، ٢٠١٧).

ويعرف التدريب بأنه العملية النظامية لتغيير السلوك إلى الاتجاهات للعاملين بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة . ويعتبر التدريب عنصر ضروري في جميع مؤسسات القطاع العام، إذ ليس بالإمكان أن نطلق على شخص ما بأن تعليمه وثقافته أو ذكائه أو خبرته الشخصية تؤهله ليكون كفوءاً في وظيفته بدون تدريب، وهذا ما يوضح لنا بأن التدريب هو الذي يزيد القابلية والقدرة والكفاءة عبر بعض الأساليب المنهجية النظامية التي تتضمن تغيير السلوك الوظيفي وتحسين الإنتاجية .

١-أهداف التدريب (مهلهل، ٢٠١١):

من أهم أهداف وظيفة التدريب هي :

يهدف التدريب بصورة عامة الى تشكيل او اعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة ,وذلك لسد الثغرة بين ادائهم الحالي ومستوى الاداء المرجو منهم تحقيقه, وتعد اهداف التدريب نتائج يجرى تصميمها واقرارها قبل البدء في عملية التدريب ,ولم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون اعداد سابق ,أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء العاملين او النتائج التي

تتوخاها المنظمة ،بل اصبح التدريب جزءا من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعلمياً وثقافياً في حلقات متواصلة ،وإصبح جزءا من عملية التحسين المستمر في المنظمة(موسى، ٢٠١٧).
وتتمثل اهداف العملية التدريبية فيما يأتي، تغيير السلوك ونعني بذلك تغيير سلوك الموظف وفقاً لمتطلبات وظيفته والمنظمة . ولا يقاس التغيير من خلال عملية التدريب فقط . بل بعد الانتهاء منه وضمن حدود الوظيفة ويشمل تغيير المهارات وتغيير المعارف والاتجاهات ويمكن قياس تغيير المهارات من خلال الإطلاع على التغيير الحاصل في أداء الفرد أو إنتاجيته، أما تغيير المعارف فإنه يختلف لأن المدرب والمتدرب يتعاملان مع المفاهيم والمبادئ . أما التعامل مع الاتجاهات فذلك يعني التعامل مع النظام بالكامل والذي يوجز أحاسيس ومشاعر الفرد نحو شيء ما، ولذلك يعتبر تغيير الاتجاهات من أصعب المراحل.

أ- تسهيل مهمة الاشراف :العامل المدرب المتمكن من عمله لا يحتاج الى من يشرف عليه او يوجهه الى كيفية اداء واجباته.
ب- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
ت- تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل اليها(نوري، ٢٠١١).

ث- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الاداء ومحاولة حلها.
ج- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها.
ح- تحسين ورفع معدلات الأداء :- ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال قياس أداء الأفراد مقابل المعدل المقرر الذي يتم تحديده . ويمكن للقياس أن يتم بعد تحديد المعدل وذلك بواسطة استخدام الوسائل الفعالة في القياس(عباس، ٢٠١٨).

خ- التعليم على أساليب جديدة :- ويتم من خلال البحث على أساليب تعليمية جديدة تكون قادرة على جلب انتباه المتدربين وشدهم إلى التعليم والتدريب من خلال توفير الأساليب الحديثة واستخدامها والابتعاد عن الأساليب التي يعتبرها بعض المدراء والعاملين أنها أصبحت مهملّة وغير نافعة.

د- التدريب للترقية: قد يساعد التدريب الفعال الأفراد على الارتقاء في السلم الوظيفي للمنظمة وذلك من أجل الحصول على وظيفة ذات مسؤولية أكبر وأفضل . ومن ثم تتوفر له الفرصة لزيادة تعلمه من خلال معاشته لذوي المهارات من المناصب العليا.

ذ- مساعدة العاملين المستبدلين: تشعر كثير من الإدارات العليا فيما إذا استبدل العاملين نتيجة تغيرات في المنظمة أو نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة بأنها تتحمل الكثير من المسؤولية لإعادة تنصيبهم في الأماكن التي تتناسب وقدراتهم .

٢- مبادئ التدريب و اسسه:

هناك العديد من المبادئ والاسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة ,وذلك حتى يحقق فعاليته ويحقق النتائج المستهدفة منه .
ومن اهم الاسس ما يأتي(ابو سليمة، ٢٠٠٧):
أ- التدرج : فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج الى الاكثر صعوبة وهكذا حتى يصل الى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً
ب- الشمول: اذ يجب أن يوجه التدريب الى المستويات الوظيفية بالمنظمة كافة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد (الشرعة، ٢٠١٤).
ت- المشاركة الفعالة :ان المشاركة الفعالة من المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب ومن هنا يحث على المتدرب المناقشة وابداء رايه في الموضوعات التي يتم تناولها.
ث- الدافعية : تزداد رغبة المتدرب ودافعيته للتعلم كلما كان الاسلوب التدريبي متناسباً مع خبراته ومثيراً له وقابلاً للتطبيق في مجال عمله وذا معنى.
ج- هادفاً :بمعنى ان تحدد اهداف التدريب سلفا وتعلن للمتدربين على ان يكون تحديد الهدف متفقاً عليه بين طرفي العملية التدريبية لكي تحقق الفائدة المرجوة من التدريب ,بمعنى ان يبلي حاجات تدريبية حقيقية.

٣- طرق وأساليب التدريب: *Training Methods*

إن اختيار الطريقة المناسبة لتدريب العاملين في المؤسسات الحكومية بعد توفير الظروف الموضوعية لها ستعطي مردوداً إيجابياً وفعالاً على مستوى تطوير الفرد ونجاح المؤسسة، وان الطرق والوسائل التي يمارس بها التدريب تساعد على فهم الموضوعات واستيعابها وتحقيق التفاعل اللازم والتغيير المطلوب في الاتجاهات والتطوير المنشود في سلوك المتدرب كما ان اختيار وسيلة التدريب المناسبة و اجراؤها يضمن نجاح عملية التدريب وتحقيقه لأهدافه بفاعلية وكفاءة، اذ تتنوع وسائل التدريب بشكل كبير ويبقى على الإدارة اختيار الاسلوب الملائم لتدريب عاملها(العزاوي، ٢٠١٠)، وان تطور وسائل التدريب قد مر عبر تغيرات كثيرة تبعاً لتغير مفاهيم التدريب ومفاهيم لماذا يتم التدريب وما هي الفوائد التي نرجوها من هذا المجهود والوقت والمال المنفق على التدريب، في الماضي كان التدريب يقوم على مفهوم المحاضرة وفي المجال النظري والتدريب الفني في الجانب العلمي، ولكن مع تغيير المفاهيم وتطور التقنيات وظهور المراكز المتخصصة في مجال التدريب تمت دراسات مستفيضة في شأن وسائل التدريب(الطحاني، ٢٠٠٢) ومن اهم الطرق الوسائل التدريبية ما يأتي.
أ- المحاضرة :هي اتصال شفهي من جانب شخص متخصص في موضوع معين ,يهدف عن طريقه نقل مجموعة من الافكار والمعلومات المعدة سلفا الى مجموعة من الافراد(ديري، ٢٠١١).

- ب- الندوات عبارة عن حوار يستغرق ما بين (٣٠-٥٠ دقيقة) بين خبير ومجموعة من المتدربين، تطرح على الخبير مجموعة من الاسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة من الموضوع، ويتم اخبار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدماً بانواع الاسئلة التي يتم طرحها(السلطان، ٢٠١٥).
- ت- دراسة الحالة :يقوم هذا الاسلوب على الممارسة الفعلية، وموضوعات عملية التدريب المعروضة عن طريق تعريض الافراد المشاركين الى مشكلات ادارية معينة وواقعية ثم يطلب منهم تحليلها والوصول الى حل مناسب والهدف منه هو تدريب الفرد على التفكير والتحليل لمشكلات حقيقية.
- ث- المباريات الادارية :في هذا الاسلوب يتم تقسيم المتدربين الى مجموعتين، تمثل كل منهما ادارة منظمة ما ،وتقدم لكل مجموعة بيانات ومعلومات محددة سابقاً عن ظروف عمل المنظمة التي يمثلونها ، لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والادوار بين افرادها وتقرر لنفسها اهدافا واجراءات تسير عليها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة(الصالح، ٢٠٠٥).
- ج- تمثيل الادوار : تمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين او حالة او مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية والادارية او الانسانية ،ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به . وعن طريق النقاش بينهما تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب والمتدربون(الموسوي، ٢٠٠٤).
- ح- تكوين الحساسية :تهدف هذه الوسيلة الى تنمية روح الاعتماد على الذات وال تبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، ويهدف تكوين الحساسية الى التقارب بين الافراد(الجماعة) وفهم مشاكلهم وايجاد الطرائق البديلة للحل وتوظيف هذه الحلول لطبيعة الجماعة(سليمان، ٢٠١٠).
- خ- سلسلة القرارات :يستخدم هذا الاسلوب لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات وقد اشتق هذا التعبير من الوارد والصادر الموجود على مكتب كل مدير ،اذ يوجد في هذه السلة مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات والرسائل والتقارير وغيرها ،والتي تتضمن المشكلات اليومية التي يواجهها المدير ويحتاج الى ايجاد حلول مناسبة لها ،لذا يتم تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير العادية ،ومن ثم اكتشاف مهارته في اتخاذ الامور المعروضة عليه (النجار، ٢٠١١).
- د- نمذجة السلوك : حيث يتم صياغة مثالية السلوك مرغوب ان يفندي به المندوب او اسلوب نمذجي وتشمل هذه الطريقة مهارات ادارية مثل تصميم او توزيع مهام على مرؤوسين وتفويض للسلطة ويقدم الأنموذج عن طريق فلم فيديو او قد يؤديه المدرب من خلال حوار او حركة .
- ذ- العصف الذهني :تقوم فكرة العصف الذهني على تشجيع المشاركين في البرنامج التدريبي على توليد اكبر كم من الافكار في مدة زمنية قليلة ويهدف الى تفعيل دور المشاركين، وهو عبارة عن جلسات نقاش بين المتدربين ،يدور نقاشها على مشكلة صعبة ومحددة ،بهدف التوصل الى ابتكار وايجاد افكار جديدة تساعد في حل المشكلة.

ر - المحاكاة: هي عبارة عن خلق ظروف تحاكي الواقع العملي ووضع المتدرب في موقف معين ليتدرب عليه وعلى معالجته، والهدف من هذا الاسلوب هو التدريب على مهارات التشخيص.

ز - والتحليل لمواقف صعبة ومعقدة لاسيما في التدريب على الاعمال التي تمثل بعض الاخطار مثل المحاكاة في التدريب علي قيادة الطائرات والتي يطلب من المتدرب معارف ومهارات ومتخصصة.

٤- دور التدريب في التطوير الإداري:

إن للتدريب الإداري دوراً كبيراً في عملية التطوير، وكما يلي(العزاوي، ٢٠٠٠):

١- لكي يكون للتدريب الأثر الفعال في التنمية والتطوير الإداري فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسراً لكافة الأجهزة والوزارات.

٢- لا بد من وجود مشاركة من قبل أخصائي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية، لما له من أثر ايجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.

٣- لا بد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها: التدريب على رأس العمل التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة - التدريب الذاتي - التعريف بالبيئة وظروف العمل - معرفة الفجوة بين إمكانات الفرد ومتطلبات العمل . كل ذلك له دور فعال على جهود التطوير الإداري إذا تم النظر إليه نظره شمولية ومستمرة.

ب-التعليم

يتسع مفهوم تطوير المؤسسات التعليمية ليشمل جميع جوانبها، من إدارة وعمليات في نسق تطوير متكامل لجميع أجزائها بما يحقق أهداف المجتمع والمؤسسة والفرد(فتحي، ٢٠٠١)، وبعد إن تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات، مما استلزم التوجه نحو زيادة أعباء مهام وأنشطة القيادة الأكاديمية وفقاً لمستجدات المضامين الجديدة للعمل الأكاديمي وما يستلزم من الخصوصية في الأداء، لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الاستراتيجية أمراً مطلوباً واحتلت المراتب الأولى في مهام العمل، إضافة إلى مهام والأنشطة الأكاديمية والتربوية التقليدية التشغيلية(الكردي، ٢٠٠٤)، ويعد التعليم العالي من الأدوات الأساسية التي لها تأثير مباشر في أداء المؤسسات وتمكينها من تحقيق أهدافها التي تسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، فالتعليم العالي بمختلف مؤسساته يؤدي دوراً في حياة الأمم والشعوب، فقد يصنع حاضرها ويرسم مستقبلها(السامرائي، ٢٠٠٣)، والتعليم أحد الأنشطة أو الفعاليات الرئيسية في عملية التطوير الإداري ويمتاز بسعة وشمولية المواضيع النظرية والفكرية وتطوير اتجاهات الأفراد وفلسفتهم . أن الفرق بين التدريب والتعليم هو أن التعليم يركز على تهيئة الأفراد لأشغال وظائف مختلفة ويعتبر اوسع نطاقاً ويهدف الى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه في حين يعد التدريب اضيق مجالاً ويهدف الى تنمية الفرد في مجال او مجالات محددة للعمل

(Noe Raymond, 2016)، ويستخدم لتهيئة الأفراد لتربيتهم إلى وظيفة قد تستحدث في المستقبل أو

استحدثت فعلاً وعلى العموم فإن لفعالية التعليم هدفين هما:

١. مهنة أو وظيفة محددة يراد إشغالها بوقت محدد .

٢. مهنة أو وظيفة محددة يراد إشغالها بوقت غير محدد .

ويعتقد Denison ان للتربية والتعليم اثرتين (القريشي، ٢٠٠٧).

الاول: مباشر يتمثل في تنمية معارف ومهارات الافراد.

الثاني: غير مباشر يتمثل بالتطور التكنولوجي الذي يؤدي الى زيادة الانتاجية ففي دراسة له في الولايات

المتحدة الامريكية وجد ان % 43 من النمو الاقتصادي يعود سببه الى اثار التربية والتعليم.

وهذا ما يبين لنا بأن المتعلمين الجدد من العاملين لا يمكن أن يمثلوا أي منصب جديد ما لم يكن أو

سيكون هناك وظيفة شاغرة في المنظمة، وتختلف برامج التعليم ابتداءً من تطوير المستويات الدنيا وحتى

العليا وقد تختلف أيضاً في اختلاف المؤسسة التي يتم فيها تنفيذ البرامج.

ومن ابرز العوامل التي دفعت الاقتصاديين إلى الاهتمام بالتعليم هي:

(الرشدان، ٢٠٠٨)

ادراك الدول النامية المتزايد لأهمية التعليم ودوره المتميز في تحقيق التنمية الاقتصادية.

١- اتجاه دول العالم نحو زيادة نفقات التعليم في السنوات الأخيرة الأمر الذي دعا الاقتصاديين إلى البحث في مدى الجدوى الاقتصادية لتلك النفقات على المجتمع.

٢- عجز غالبية البلدان في مواجهة أعبائها التعليمية أمام تزايد أعداد الطلاب وظهور الحاجة إلى دراسة تكاليف التعليم بهدف الحصول إلى مردود امثل بنفقات اقل.

٣- أمام تزايد أعداد الطلبة ظهرت الحاجة إلى البحث عن مصادر التمويل المختلفة التي يمكن أن تسد نفقات التعليم ومتطلباته وعن أفضل السبل الممكنة لتوزيع أعباء التعليم المالية بين ميزانية الدولة والهيئات الخاصة وبين السلطة المركزية.

وفي مجال التعليم العالي التقني فان نسبة الانتساب في الدول العربية تختلف إلى فهي تتراوح بين

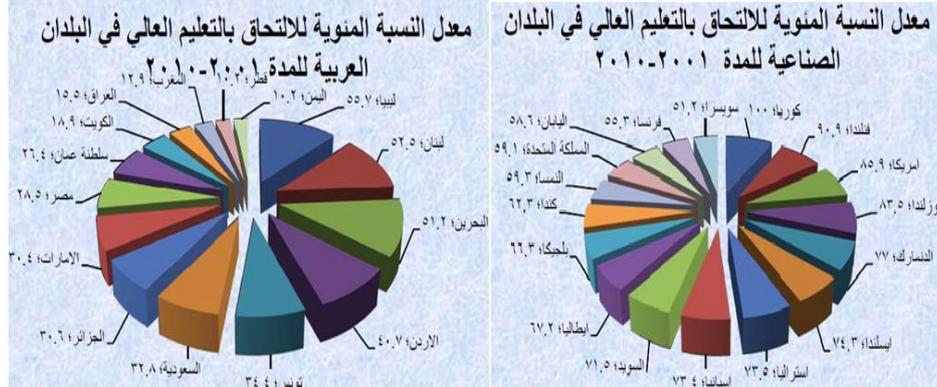
(1-31%) وتنقسم الدول العربية إلى ثلاث مجموعات وهي كالاتي(تقرير المعرفة العربي لعام ٢٠٠٩):

المجموعة الأولى: وتضم كل من تونس وليبيا وعمان والجزائر وجيبوتي وتتراوح نسب الالتحاق بالتعليم العالي التقني (20-31%)

المجموعة الثانية: وتضم كل من العراق والمغرب ولبنان واليمن والسعودية وسوريا والأردن وفلسطين وتشكل نسبة الملتحقين بين (١٠-١٧%)

المجموعة الثالثة: وتضم كل من الكويت والبحرين وقطر وموريتانيا ومصر وتشهد نسب منخفضة بالتعليم التقني.

يتركز الملتحقون بالتعليم العالي على مستوى الشهادة الجامعية الأولية ويبلغ متوسط هؤلاء نسبة 84% (ولا يلتحق بالدراسات العليا غير نسبة ضئيلة جدا من الطلبة حيث يبلغ المتوسط (1%) وفي تونس (7%) والمغرب والعراق وسوريا (5%) والجزائر (٤%)، وهي نسب قليلة مقارنةً مع نسب الدول الصناعية (UNDP,2011:158-161)، كما موضح في شكل (٢).



الشكل (٢) يوضح نسب القبول في الدراسات العليا بين الدول الصناعية والعربية.

وإن الصناعات المعرفية تزدهر في ظل مجتمع المعرفة (Knowledge Society) الذي يعد مجتمع المعلومات (Information Society) سابقاً له، ولاشك إن لكل من تلك المجتمعات سمات تميزه عن الآخر، فمجتمع المعرفة يعد الأكثر تطوراً إذ إن العاملين فيه يستخدمون المعلوماتية بشكل واسع في عملية الإنتاج وخلق القيمة المضافة (السامرائي، 2003:91)

وقد برزت أهمية التعليم التقني ودوره الكبير في تحقيق التنمية في البلدان التي حققت انتقالات كبيرة في مؤشرات التنمية خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين وتعد كوريا الجنوبية ودول جنوب شرق آسيا والصين مثال بارز، في عملية التحول تلك بينما نرى اغلب البلدان العربية خلال العقود الستة السابقة اتجهت بشكل معاكس في مجال التعليم التقني والتي يعود سببها المباشر إلى الظواهر السلبية التي يعاني منها المورد البشري في البلدان (تقرير المعرفة العربي لعام ٢٠٠٩) و(تقرير التنمية الإنسانية العربي لعام ٢٠٠٤)

ت-التطوير

ويتضمن جزئين :-

١- التطوير الذاتي : Self Development

٢- تطوير المنظمة : Organizationn Development

فيما يخص التطوير الذاتي للعاملين يتضمن وضع خطة زمنية لمطالعة الأدبيات وتكون تحت إشراف شخص متخصص لهذا الغرض، حيث يتم بعد انجاز المطالعة الطلب من الأشخاص المعنيين تقديم ملخص ومناقشات للمادة المدروسة مع المشرف أو من خلال عقد ندوة أو جلسة لمناقشة الأفكار التي وردت ويفترض أن تحكم هذه العملية بسقف زمني، فإذا كان الفرد المكلف بهذه المهمة من المعنيين

حديثاً، فإن نسبة الوقت المخصص لذلك يجب أن لا يقل عن ٥٠٪ من وقته، أما إذا كان من المعينين قديماً، فإن نسبة التطوير الذاتي يجب أن لا تأخذ أكثر من ٢٥٪ من وقته .
ويستخدم التطوير الذاتي للتعرف على أساليب علمية حديثة أو حدوث تغيير في الوظيفية أو الهيكل التنظيمي للمنظمة أو تغيير طبيعة عملها، وهذا يعني تزويد العاملين بالخبرات والمعارف العلمية والاطلاع على التجارب الدولية .

أما فيما يخص تطوير المنظمة، فإن المنظمات تعتمد على الحقيقة بان المنظمات تنمو وتتغير لكي تستمر في البقاء، وذلك يجب أن يتناسب مع الزمن والأهداف والموارد المادية والبشرية، ويمكن أن تستعين المنظمات بالأفراد أو التنفيذيين في هذا المجال، أي بالاعتماد على الأفراد ذو الوظائف المهمة ، الذين يساعدون على توضيح الرؤيا لمنهجية التغيير والنمو المطلوبة في المستقبل بكل جوانبه من حيث احتياجات المنظمة للعاملين وكبر حجمها وتوسيع نشاطاتها وفعاليتها المختلفة، هو عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها؛ كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية(ليلة ، ٢٠٠٢).

ويعد تطوير المنظمة من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل(ادريس، ٢٠٠١)، كما يقترن بالتغيير، حيث يعد التطوير التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقعة حدوثها في مستقبل المنظمة(احمد، ٢٠٠٨).

أ- مشاكل ومعوقات التطوير الإداري

تؤثر على عملية التطوير الإداري معوقات مشاكل عديدة وهي :

١- المشاكل الادارية

٢- المشاكل السياسية

٣- المشاكل الاجتماعية

٤- المشاكل الفنية

وهذه المعوقات قد تعيق أو تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التطوير الإداري، ويظهر دور هذه العوامل واضحاً في الدول النامية عنها من الدول المتقدمة، وسنتناول بشيء من الإيجاز العوامل التي تؤثر على عملية التطوير والمتدربين وهي:

أولاً: المشكلة الأولى في عملية التطوير الإداري هي دور التطوير في توفير مستلزمات الحاجات التي تتطلبها نجاح المنظمة والعاملين، لأن المهم هو ليس الاعتماد على كيفية قياس مدى استيعاب المشاركين للمبادئ والأسس الإدارية، ولكن ما هو المدى الذي يمكن للمعلومات والمعرفة التي حصل عليها المتدرب واستخدامها في مجال عمله ومساعدته في تحسين ادائه.

ثانياً: إن بعض المنظمات متمثلة بإدارتها ترى أن التطوير الإداري هو مجرد عملية روتينية لا تعتمد على أسس سليمة في التعامل معها سواء كان ذلك على مستوى المشارك نفسه أو منظمته وعلى النطاق المحلي . أما بالنسبة للمشاركين في عمليات التطوير خارج بلدانهم . فأنهم قد لا يرشحون على بعض الأسس التي لا تتضمن التوافق بين ظروف بلد الموفد وظروف البلد المضيف وفي آراء كثير من الباحثين هناك اعتراف بان عملية الاستيعاب لمواد البرنامج وزيادة الخبرة تواجه صعوبات ومشاكل بسبب الظروف التي يعيشها المشارك.

أن العامل الاجتماعي والمتمثل في الاختلاف في اللغة والعادات والتقاليد والممارسات الاجتماعية قد تؤثر على استيعاب المتدرب للمعلومات وبالنتيجة تؤثر على قابليته العلمية (السلماني، ١٩٩٩).

ثالثاً: المشكلة الثالثة في هذا المجال، تتمثل بفشل بعض مؤسسات القطاع العام في فهم الطريقة التي ينمو بها الفرد ويتطور (الفرد العامل) حيث نجد أن بعض المؤسسات الحكومية قد فشلت في تحقيق الانسجام بين الأفراد والمؤسسة والذي يعتبر من أهم الأولويات أن توفره قبل أن تبدأ بتطوير أفرادها.

رابعاً: المشكلة الرابعة تتمثل بإهمال المؤسسات الحكومية الظروف التي يتغير بها الأفراد أو المنظمات إذ أن التغير السريع في الظروف لم يتم تحديده من قبل تلك المنظمات لأن حدوث الحوادث والظواهر والتي لها تأثير على المنظمة والعاملين وبالنتيجة يؤثر على برامج التطوير الإداري بسبب تغير مفردات البرامج الخاصة بالتطوير والتي لا تتسجم مع حاجات العاملين والمنظمة والمجتمع في عملية التغيير .

خامساً: المشكلة الخامسة هي عدم تحديد دور التطوير الإداري وهل أن التقييم يتم عن الأفراد ودرجة تطوره فقط أم المنظمة وأنشطتها أو الاثنين معاً والمشكلة الأكبر هي الصعوبة في اختيار القياس لمعرفة ما تم تحقيقه من أهداف برامج التطوير إذ أن معظم الطرق والأساليب المستخدمة في تقسيم فعالية التطوير الإداري وبرامجها قد لا تكون فعالة وكفؤة في بيان الصورة الواضحة من البرنامج.

سادساً: المشكلة السادسة وتتعلق بميزانية التطوير الإداري . حيث تعتمد فعاليات التطوير الإداري على عنصرين هامين هما (الأموال والكادر المتخصص)

فالكادر المتخصص الكفوء يحتاج إلى دوائر تهتم بنشاطاته وتهيئ الخطط التطويرية البعيدة والقصيرة الأجل وما ترافقه من فعاليات أخرى، فقد يحدث أن المبالغ التي ترصد لهذا الغرض تكون أقل مما تحتاجه البرامج والعاملين مما يؤثر على كفاءة تلك البرامج والعاملين وتحقيق الأهداف .

سابعاً: المشكلة السابعة تتعلق بالملاكات التي يتم تدريبها ودرجة دورانها إذ نجد البعض منهم بعد الانتهاء من التطوير والتدريب والحصول على المعرفة وفي الكثير من الحالات قد لا تتناسب تلك

المناصب مع ما حصل عليه المتدرب من معارف . ولذلك قد تتم عملية التسرب والانتقال بين مؤسسة وأخرى أو قسم وآخر أو بلد وآخر . لذلك قد تذهب الأموال المصروفة على المتدرب هدرًا، وتبدأ المؤسسة بعملية تدريب جديدة بحيث تكلفها مبالغ ووقت وجهود إضافية، قد تكون هي بأمس الحاجة إليها . فيما إذا لو استقر الملاك المتدرب في وظيفته بعد التطوير .

ثامناً: والمشكلة الثامنة التي توصلنا إليها في بحثنا هذا هي ما يواجه المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب، وهي مشكلة توفير المعدات والمستلزمات للاستمرار على ما تم تدريب الفرد عليه من البرامج التدريبية في مقر عمله، وهذه الحالة يمكننا ملاحظتها في معظم الدول النامية، إذ يتم تدريب المبعوثين والمتدربين على أجهزة والآلات في البلد المضيف وهي قد لا تكون موجودة وبالمواصفات التي تم التدريب عليها في البلد الأم عند عودتهم، وحتى لو وجدت مثل تلك الأجهزة والمعدات في بلدهم فإنها قد تختلف في مواصفاتها عن الأجهزة والمعدات التي تدربوا عليها، مما يجعلهم يواجهون مشاكل فنية إضافة إلى ما يرافق ذلك من هدر في الوقت والمال(عبي، ٢٠١٢).

ومن كل ما تقدم نرى أن جميع المشاكل التي ذكرناها تؤدي إلى إضعاف العملية التطويرية، وبالنتيجة تؤثر على تنمية الأفراد وتطور المنظمة . وبذلك نجد أنفسنا أمام سؤال واضح وهو ما هي أفضل الحلول للتخلص من هذه المشاكل أو على الأقل التقليل منها ؟

والإجابة على هذا السؤال تعتبر ذات أهمية كبيرة كون القوى العاملة هي إحدى مصادر الثروة الوطنية . وأن عمليات إعدادها وتدريبها ورفع مستواها التعليمي تعتبر من المسائل التي لا يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للفرد العامل وهو يسعى إلى تطوير قابلياته ووضعها في أفضل صورة ممكنة سواء من خلال مراكز التدريب أو الإعداد بطرائق مختلفة مما يجعله أكثر حُباً لعمله وأكثر رغبة في إنجاز ذلك العمل ويصبح في حالة إنتاجية أفضل لصالح مؤسسته والمجتمع، ونقل الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة(منير، ٢٠١١).

نقاط الضعف في تجربة التطوير الإداري في العراق

أن أية تجربة في أي مجال لها مكامن ضعف وقوة، ومنها تجربة التطوير الإداري وهذا أمر طبيعي، ولكن المهم هو كيفية التقليل أو القضاء على جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة في التجربة، وذلك يحتاج إلى نفس طويل وجهد ووقت ومتابعة مستمرة، ولابد لنا في هذا الصدد من الوقوف على المشاكل التي تواجه تجربة التطوير الإداري في العراق وهي كالاتي :

١- ضعف التنسيق بين المؤسسات المعنية بالتطوير الإداري وأجهزة الدولة في العملية التطويرية والتنمية .

٢- ضعف في عملية المتابعة والتقييم للمتدربين والمهام الاستشارية والبحثية المنجزة، ومعرفة مدى تأثيراتها الايجابية من ناحية تحسين الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية والخدمية .

٣- العديد من أجهزة الدولة قد لا تعتمد المعايير العلمية في ترشيح موظفيها لزوجهم في البرامج التطويرية، ولا توجد لديها صيغة للمفاضلة في الترشيح من أجل الاستفادة في مجال الاختصاص العام للمؤسسة والمرشحين .

٤- أن عملية الأعداد والتنفيذ لبرامج التطوير الإداري لا تعتمد على منهجية واضحة ضمن سقف زمني محدد، أي أنها تتم وفق نظام الجرعات العلاجية، واعتماد البرامج القطاعية وإهمال البرامج المتكاملة.

٥- لا تتضمن برامج الجامعات والمؤسسات التعليمية والأجهزة التطويرية الانسجام بين ما يلحق للدارسين على مقاعد الدراسة وبين ما يتعلم عليه المتدرب من حيث محتويات البرامج في النظرية والتطبيق، وهذا ما يؤكد ضعف في التعاون المشترك في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث بين الطرفين.

٦- عدم توفر أي دراسات أو معلومات حول ما يتم إنفاقه من أموال وجهود وموارد لبرامج التطوير الإداري وبين ما يتحقق من نتائج محسوبة وفق قانون التكاليف والنتائج .

٧- هناك تشابه في بعض الأنشطة والمهام في المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالتطوير الإداري، وهذا يعني بعثرة الجهود وعدم القدرة على توحيدها بما يضمن حصر واستثمار الكوادر العاملة في هذا المجال والاستفادة منها بالكم والنوع .

٨- إضاعة فرص الاستفادة من الكثير من الدارسين خارج القطر وداخله من ذوي الاختصاص بالتطوير والتنمية الإدارية وخصوصاً فيما يتعلق بالمواضيع والمشاكل التي بحثوها في أطروحاتهم ومدى الاستفادة منها في النظرية والتطبيق

المقترحات:

في ضوء ما تناولنا في هذا البحث المتواضع ومن خلال معرفة المشاكل التي تقف أمام عملية التطوير الإداري . يرى الباحث ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار المقترحات الآتية من أجل أن تحقق برامج التطوير أهدافها :

على الجهة المسؤولة عن التطوير الإداري وتنمية قدرات العاملين أن تفهم متطلبات أو حاجات المنظمة والعاملين فيها من أجل تمكّنها على تصميم البرامج التطويرية الناجحة .

١. دراسة وتحديد الأساليب التي ينمو ويتطور من خلالها الأفراد فالمدراء يجب أن يعرفوا الكيفية التي يتم بها تحفيز مرؤوسيهم وتوفير الظروف الملائمة لهم لتحقيق الاكتفاء الذاتي في الوعي واكتساب المعرفة والخبرة وتحقيق الكفاءة العالية في العمل .

٢. يجب أن تتجانس أهداف التطوير الإداري مع أهداف المنظمة والعاملين .

٣. دراسة الظروف البيئية المؤثرة إيجابياً أو سلبياً على المنظمة أو العاملين سواء كانت داخلية أو خارجية ومحاولة وضع مستلزمات تحقيق حدتها أو ملائمتها مع جو العمل .

٤. يجب أن يستخدم أسلوب المقابلة والأساليب المرادفة الأخرى كأساس لاختيار الأفراد وترشيحهم للدورات الخاصة بالتطوير الإداري، مع توفير مشرفين عن الجهة المسؤولة عن التطوير الإداري والجهة المستفيدة منه .
٥. تشجيع وتأكيد الحق لكل فرد بأن يتفهم ويساهم في رسم الأهداف والأولويات التدريبية لوظيفته إضافة إلى ملاحظاته الشخصية وتقييمه لنتائج عمله قبل وبعد التطوير .
٦. من أجل منع انتقال القوى العاملة المتدربة وتسربها ودورانها بشكل مستمر من منظمة إلى أخرى أو من دولة إلى أخرى يجب إعطاء محفزات للعاملين مع ضرورة وضع ضوابط تحدد تسربهم أو دورانهم إلى دوائر أخرى .
٧. متابعة المتدربين عند انتهاء عملية التطوير الإداري للتأكد من النتائج الايجابية أو السلبية التي تحقق من البرامج . ويتم ذلك من خلال المتابعة الميدانية .
٨. تفعيل عملية التجانس والتفاعل بين المؤسسات التعليمية والجهات المسؤولة عن التطوير الإداري، وخاصة ما يتعلق بتصميم البرامج والمناهج العلمية . بما ينسجم وأهداف خطة التنمية الإدارية والقومية . ونعني بذلك التعارف في مجالات البحث العلمي، والاستشارات والتدريب .
٩. تشكيل لجنة عليا تشرف على عمليات التطوير الإداري للمؤسسات الحكومية من أجل تطبيق العدالة في عملية التطوير للقوى العاملة سواء كانت على الملاك الدائم أو تعيين بعقود . لأن أي إهمال أو تهميش يؤدي إلى الإحباط في العمل وبالنتيجة الضرر بالفرد والمنظمة والإنتاج وضياح في الوقت والجهد وهدر في الأموال وربما فشل المؤسسات في أداء مهمتها التي أنشئت من أجلها.

المراجع:

المراجع العربية:

- ١- عمر، محمد، (١٩٩٤)، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق.
- ٢- عبا، هبة وسمية العابد، (٢٠١٢) ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات، مجلة الباحث، عدد ١١، جامعة باتنة، الجزائر.
- ٣- الديب، ابراهيم، (٢٠٠٦)، دليل ادارة الموارد البشرية، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- ٤- مؤمن، عبد الحميد علي عبد الحميد، (٢٠١٤-٢٠١٥) واقع تخطيط القوى العاملة في ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، مالانج اندونيسيا.
- ٥- عشوي، نصر الدين، (٢٠١١) الاساليب العلمية لتخطيط القوى البشرية على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد ٤.
- ٦- القرشي، مدحت، (٢٠٠٧)، اقتصاديات العمل، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- ناصر، محمد ناصر اسماعيل، عدوية ناجي عطوي، ١٩٩٧-٢٠٠٧، سوق العمل وتخطيط القوى العاملة في العراق باستخدام برنامج SPECTRUM الديموغرافي للمدة من ١٩٩٧-٢٠٠٧.

- ٨- ابراهيم، مجدي، (٢٠٠٠)، تطوير التعليم العالي عصر العولمة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- ٩- الرشدان، عبد الله زاهي، (٢٠٠٨)، في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٣، الأردن.
- ١٠- أبو سعده، إبراهيم (٢٠٠٥)، العوامل المؤثرة على كفاءة العملية التعليمية وأثرها على الخريجين كقوة متوقعة في سوق العمل، بالتطبيق على جامعة الملك خالد، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة.
- ١١- عطوان، احمد (٢٠٠١)، مدخل الى التدريب المهني والتقني، الطبعة الاولى، معهد تدريب المدللين، فلسطين.
- ١٢- حلبي، شادي، (٢٠١٢)، واقع التعليم المهني ومشكلاته في الوطن العربي (دراسة حالة في الجمهورية العربية السورية)، مجلة جامعة القدس والمفتوحة للابحاث والدراسات، العدد الثامن والعشرون (٢)، تشرين الاول.
- ١٣- شايوش، مصطفى نجيب، (٢٠٠٥)، ادارة الموارد البشرية /ادارة الافراد، ط3 ، الاصدار 3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٤- عجمية، محمد عبد العزيز، واخرون، (٢٠٠٧)، التنمية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق، الناشر الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ١٥- السعدي، سعدي محمد صالح، (١٩٨٩)، التخطيط الإقليمي، نظرية توجه تطبيق، وزارة التعليم العالي، جامعة بغداد، بيت الحكمة.
- ١٦- ابو شيخة، نادر احمد، (٢٠٠٠)، ادارة القوى العاملة، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٧- فتحي، شاكرا محمد، (٢٠٠١)، إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة.
- ١٨- المير، ايهاب خميس، (٢٠٠٧)، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية بمملكة البحرين . رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية..
- ١٩- زويلف، مهدي، اللوزي، سليمان (١٩٩٣) التنمية الإدارية والدول النامية، عمان، دار مجدلاوي.
- ٢٠- محمد، مصطفى عبد السميع، عبد الفتاح محمد الفولي :نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات.
- ٢١- ادريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠١)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٢٢- أحمد، حنان إسماعيل، (٢٠٠٨)، التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل، دراسة تحليلية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، ع ٢٢.

- 23- Cusick, Anne, (2005) "Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance", Leadership & Organization Development Journal, Vol, 26, No, 2
- 24- Carole, Lalonde.(2007). The Potential Contribution of the Field, Organizational Development to Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 15 Number 2 . DAI-C Vol.50,No(1)..
- ٢٥- مشهور، ثروت، (٢٠١٠)، استراتيجيات التطوير الإداري، ط ١، عمان :دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٢٦- محمد، علي محمد، (٢٠١٧)، واقع التدريب في اطار تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة ام البواقي، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة اعمال، جامعة العربي بن مهدي.
- ٢٧- مهلهل، ياسر مصطفى، (٢٠١١)، التدريب الاداري ومعايير الجودة، المملكة العربية السعودية الرياض- للنشر والتوزيع.
- ٢٨- موسى، اسامة محمود، (٢٠١٧) ، واقع عملية التدريب من جهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطين (م . ع . م) في قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٩- نوري، منير، (٢٠١١)، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٣٠- عباس، منير، (٢٠١٨)، اثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في اداء العاملين، دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد - 34 العدد- الاول.
- ٣١- ابو سليمة، باسمة علي حسن، (٢٠٠٧)، مدى فاعلية التدريب، في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الاقليمي بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ٣٢- الشرعة، عطاالله محمد تيسير، (٢٠١٤)، ادارة العملية التدريبية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- ٣٣- العزاوي، نجم عبدالله، وعباس حسين جواد، (٢٠١٠)، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري للطبع والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٣٤- الطحاني، حسن احمد، (٢٠٠٢)، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

- ٣٥-ديري، زهد محمد، (٢٠١١)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٣٦-السلطان، محمد بن سلطان،(٢٠١٥)، دراسة تقييمية لأساليب التدريب التي يطبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي، الطبع والنشر شركة الالوكة، المملكة العربية السعودية.
- ٣٧-الصالح، قريشي محمد،(٢٠٠٥)، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، جمهورية الجزائر.
- ٣٨-الموسوي، سنان(٢٠٠٤)، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الاردن .
- ٣٩-سليمان، بلعور، (٢٠١٠)، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب.
- ٤٠-النجار، عفاف احمد، (٢٠١١)، البرامج التدريبية واثرها على اداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل.
- ٤١-العزاوي، نجم،(٢٠٠٠)، سياسات التطوير الاداري بالمملكة، مركز النشر العلمي، اراء في الادارة، ط٢، الرياض، مكتبة الملك فهد.
- ٤٢-الكردي، موسى محمد،(٢٠٠٤)، أدوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري "ندوة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٤٣-السامرائي، مهدي صالح،(٢٠٠٣)، المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالانتاجية العلمية لاعضاء الهيئات التدريسية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد.
- 44- Noe Raymond,A,(2016)., Employee tanning and development MCGRAW-Hill higher Education 7th Edition.
- ٤٥-تقرير المعرفة العربي لعام (٢٠٠٩) ، نحو تواصل معرفي منتج، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤسسة فهد بن راشد المكتوم، دار الغرير للطباعة، الإمارات العربية.
- 46-UNDP,(2011). Human Development Reports, , table .9 Pp,158-
- ٤٧-تقرير التنمية الإنسانية العربي لعام (٢٠٠٤) ، نحو الحرية في الوطن العربي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، UNDP ، One UN Plaza, New York, NY ، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي USA.
- ٤٨-ليلة، علي، (٢٠٠٢)، دور المنظمات الأهلية في مكافحة الفقر، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، الجيزة.

- ٤٩- احمد، حنان إسماعيل (٢٠٠٨)، التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل " دراسة تحليلية"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، ٢٢٤.
- ٥٠- السلماي، هاشم، (١٩٩٩)، تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الأردن من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٥١- عبي، أمل حمودي، (٢٠١٢)، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، كلية التربية مجلة الفتح، العدد ٤٨، سوريا.
- ٥٢- منير، نوري، (٢٠١١)، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

