



مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية



مجلة علمية أكاديمية دولية محكمة نصف سنوية تصدرها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ISSN : 2253-010X, EISSN : 2602-6961

التصنيف: (C)

المسيلة في: 30/06/2021

الرقم: 73 / م ج ع !!

إفارة بنشر مقال



يفيد الأستاذ الدكتور: رواجية أحمد، رئيس تحرير مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،

أن مقال الأستاذ(ة): نبيلة جعيجع

الموسوم بـ: "التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية في البلاد العربية -قراءة في تجربة ماليزيا-"

قد نشر ضمن المجلد: 10 العدد: (02) الذي صدر في 16/01/2021 في نسخة الكترونية على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/146059>

رئيس تحرير المجلة
رئيس تحرير مجلة العلوم
الاجتماعية والإنسانية
مرواجية أحمد

سألت هذه الإفارة للمعني (ة) بطلب منه (ا) لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون

Email Editor in chief : ahmed.rouadjia@univ-msila.dz
Site web : http://www.univ-msila.dz/revueshs
Platform ASJP : https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/394
Tel/Fax : 00213 35 50 55 12

إيميل رئيس تحرير المجلة:
الموقع الإلكتروني:
الموقع على المنصة:
هاتف/فاكس:

التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية كمدخل لتحقيق

التنمية في البلاد العربية -قراءة في تجربة ماليزيا

Strategic planning to invest in human resources as an input to achieve development in the Arab countries . Reading in the experience of Malaysia

د / نبيلة جعيجع¹ ، د / وفاق جعيجع²

¹ جامعة المسيلة ، الجزائر ، nabila.djaidja@univ-msila.dz

² جامعة المسيلة ، الجزائر ، wifak_d@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/01/16

تاريخ القبول: 2020/03/03

تاريخ الاستلام: 2018/12/21

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية في البلاد العربية، وكيف يمكن التخطيط استراتيجيا للاستثمار في هذه الثروة التي تعتبر مقياسا لتقدم الدول، فمن المعروف ان الدول المتقدمة وجهت جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، وقد تمت الإشارة الى تجربة ماليزيا في تنمية مواردها البشرية كمحاولة الاستفادة منها في البلدان العربية من خلال تقديم بعض الاقتراحات.

الكلمات المفتاحية: التنمية؛ تنمية الموارد البشرية؛ الاستثمار في الموارد البشرية؛ رأس المال البشري؛ التخطيط الاستراتيجي.

Abstract :

This study aimed to highlight the importance of investing in human resources and its role in achieving development in the Arab countries, and how it can be planned strategically to invest in this wealth, which is a measure of the progress of nations, it is known that the developed countries directed the bulk of its investments towards the development of this human wealth and empowerment has Malaysia's experience in developing its human resources has been mentioned as an attempt to benefit from it in the Arab countries by making some suggestions.

Key words: human resources; development of human resources; investment in human resources ; human capital; strategic planning.

1. مقدمة:

نحن نعيش اليوم في عالم سريع التغير وكثير التعقيد وملء بالتحديات، مما يحتم على كل دولة ان تفكر وبشكل دقيق في كيفية مواكبة هذا التطور ومواجهة هذه التحديات لتحقيق التنمية والتقدم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للثروات المادية وغير المادية التي تملكها، فبالرغم من أن اليابان لديها ندرة شديدة في الموارد الطبيعية، إلا أنها استطاعت بما تمتلكه من ثروة بشرية أن تبني اقتصادا قويا تقف من خلاله بين مصاف الدول الثمانية الكبار.

إن الزيادة في رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية إذا لم تتم زيادة الخبرات والمعرفة بنفس المعدل على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الاستثمار في الموارد البشرية، فالاستثمار الأمثل سيكون استثمار العقول والكفاءات البشرية خاصة في الدول العربية، والتي تحتاج بشدة إلى هذا النوع من الاستثمار حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة، فلم يعد خافيا على أحد أن مقياس تقدم الدول هو فيما تنتجه وتقدمه لشعبها أولا، ثم لشعوب الدول الأخرى، فدول العالم المتقدم كالولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، وكندا، واليابان، وروسيا - لم تصل إلى ما هي عليه الآن إلا من خلال ما قدمته للعالم أجمع من تكنولوجيا صناعية متقدمة، أنتج بواسطتها منتجات متقدمة ومتنوعة، وذلك باعتمادها في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية، فوجهت جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، من أدوات ووسائل العلم النظري، والتطبيق العملي المتقدم!! وهدفت من وراء ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتميز هذه الثروة البشرية، وقد حققت هدفها، والواقع خير دليل على ذلك.

ونظرا لكون الدول العربية تعاني من ضعف في الإعداد البشري وقلة المهارات والقدرات العلمية في كافة المجالات والتخصصات والتي تعتبر أمور ضرورية لضمان نجاح برامج التنمية وتحقيق المردودية، مما أثر سلبا على تنميتها وتطورها، لذلك أردنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية: ما أهمية الاستثمار في الموارد البشرية؟ وما الدور الذي يلعبه لتحقيق التنمية في البلاد العربية؟ وكيف يمكن التخطيط استراتيجيا لذلك؟

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- عرض مفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- مدخل الى تنمية الموارد البشرية

- ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

- التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية في البلدان العربية

- دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق التنمية بالاستفادة من تجربة ماليزيا.

2. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كون الدول المتقدمة استطاعت أن تحقق معدلات نمو كبيرة في اقتصادياتها بتركيزها على الاستثمار في مواردها البشرية، ونظرا لقلة اهتمام البلدان العربية بهذا الموضوع ، فإنها ركزت على معرفة أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية في البلاد العربية، ومحاولة الاستفادة من تجربة ماليزيا في تنمية الموارد البشرية.

3. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفه أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية في البلاد العربية، وكيف يتم التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في هذه الثروة، من خلال توضيح مفهوم التنمية والاستثمار في الموارد البشرية، واتجاهاتها، ومعوقاتهما، ومعرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار البشري في تحقيق التنمية، وتحليل أسباب نجاح بعض الدول في تنمية مواردها البشرية، بالإشارة إلى تجربة ماليزيا .

1- عرض مفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

1-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها(عثمان محمد غنيم، 1999، ص 174).

و عليه فالتخطيط الاستراتيجي هو التفكير المتعمق و الشامل للموضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد، و رسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

2-1- مفهوم التنمية: التنمية هي ارتقاء المجتمع والانتقال به من الوضع الثابت إلى وضع أعلى وأفضل، وما تصل إليه من حسن لاستغلال الطاقات التي تتوفر لديها، والموجودة والكامنة وتوظيفها للأفضل. و تختلف التنمية عن النمو الذي هو عبارة عن معدل زيادة الإنتاج أو الدخل الحقيقي في دولة ما خلال فترة زمنية معينة، أما التنمية فهي إحداث تغيرات جذرية في بعض المتغيرات الاقتصادية التي تؤدي إلى تحقيق معدلات نمو فيها أسرع من معدلات نموها الطبيعي.

3-1- التنمية البشرية: إن مفهوم التنمية البشرية يستند إلى الإنسان وتكون غايتها هي الإنسان، فههدف التنمية البشرية هو تنمية الإنسان في مجتمع ما من كل النواحي: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والفكرية للإنسان هو الموضوع الرئيسي للتنمية وينبغي أن يكون المشارك النشط في الحق في التنمية والمستفيد منها.

4-1- تنمية الموارد البشرية: تنمية الموارد البشرية بمعناها العام تستهدف مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية(توفيق، 1996، ص40).

5-1- الاستثمار في رأس المال البشري: يعرف بأنه مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد او جماعة عمل معينة،

والاستثمار في رأس المال البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم وبالتالي إلى زيادة دخله ورفه مستوى معيشته(القريشي مدحت، 2007، ص 17)

2-مدخل الى تنمية الموارد البشرية

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم التنمية في جميع المجالات، وأصبحت حاجة ملحة وضرورية لبناء وتطور المجتمعات والدول، ويعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال

المختلفة، فهي وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة التحديات.

1-2- ماهية التنمية: تعد التنمية من أكثر المفاهيم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبشرية اتساعا في العصر الحالي ولاسيما في دول العالم الثالث، التي اتخذت منها منهجا للتقدم والرفق والتخلص من حدة التخلف، واللاحق بركب حضارة العصر، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تتناول موضوع التنمية:

تعرف هيئة الأمم المتحدة التنمية 1956 على أنها العملية التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية، لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن(نصر عارف، <http://www.amanjordan.org/>). وعرفتها هيئة التنمية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية بأنها: "عملية العمل الاجتماعي ينظم فيها أهل المجتمع أنفسهم للقيام بعمليات التخطيط والتنفيذ، فيحددون حاجاتهم الجماعية والفردية ويتعرفون على مشاكل حياتهم كما يقومون بوضع الخطط الكفيلة بسد هذه الاحتياجات وعلاج تلك المشكلات، ثم يقومون بتنفيذ هذه الخطط معتمدين في أغلب الأحوال على موارد البيئة، وإذا اقتضى الأمر فإنهم يستكملون هذه الموارد بموارد وخدمات من الهيئات الحكومية خارج نطاق المجتمع المحلي (حجاب منير، 2003، ص835).

ويرى "ريتشارد وارد" أن تنمية المجتمع هي منهج علمي وواقعي لدراسة وتوجيه المجتمع من النواحي المختلفة مع التركيز على الجانب الإنساني منه، وذلك بهدف إحداث التكامل والترابط بين مكونات المجتمع، وتعني التنمية من الناحية الحضارية تغيرا أساسيا فيكل أنماط الحياة السائدة، ويتبع هذا تغيير نوعي وكمي في صور العلاقات الاجتماعية في كافة مجالات النشاط البشري في المجتمع (الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والإدارية ... الخ)" (حجاب، 2003، ص836).

من خلال هذه التعاريف نرى بأن التنمية عملية ضرورية لبناء وتطوير المجتمعات والمنظمات والأفراد في جميع المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وذلك بتضافر جهود الأفراد والمنظمات للهوض بمجتمعاتهم والوصول إلى مستوى التقدم المطلوب.

2-2- ماهية تنمية الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية موردا من أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق الأهداف بدون هذه الموارد، لأن المنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات، فالأفراد هم القادرون على صنع وخلق المنظمات لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والتخطيط لتنميتها والسعي إلى تمييزها، من خلال تنمية مهارتها ومعارفها وقدراتها وقابليتها للتكيف مع طبيعة الأعمال التي تمارسها.

3-2- مفهوم التنمية البشرية: لقد اكتسب مفهوم التنمية الإنسانية و البشرية انتشارا وذيوعا واسعا منذ عام 1990 بتبني برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، ويرى البرنامج أن هذا المفهوم يقوم على أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم وأن التنمية الإنسانية هي عملية توسيع خيارات البشر، وهذا يعني إعطاء حرية الاختيار بين بدائل متاحة، والتي تشمل الحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتوافر فرص الإنتاج والإبداع والاستمتاع باحترام الذات وضمان حقوق الإنسان (أبو النصر، 2007، ص 194).

ويرى تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 أن عملية التنمية البشرية تقوم على محورين أساسيين هما (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003): الأول: بناء القدرات البشرية الممكنة من التوصل إلى مستوى رفاه إنساني راقى، وعلى رأسها العيش حياة طويلة وصحية، واكتساب المعرفة والتمتع بالحرية لجميع البشر دون تمييز، والثاني: التوظيف الكفؤ للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني.

أما بالنسبة للتنمية البشرية في الوطن العربي يخلص التقرير إلى ضرورة إعادة تأسيس المجتمعات العربية على (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003):

- الاحترام القاطع للحقوق والحرية الإنسانية باعتباره حجر الزاوية في بناء الحكم الصالح المحقق للتنمية الإنسانية.

- تمكين المرأة العربية، عبر إتاحة جميع الفرص خاصة تلك الممكنة من بناء القدرات البشرية للبنات والنساء على أساس المساواة مع أشقائهن من الذكور.

- تكريس اكتساب المعرفة، توظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية وتوظيفها بكفاءة في جميع أصناف النشاط المجتمعي وصولا إلى تعظيم الرفاه الإنساني في المنطقة.

4-2 مفهوم التنمية البشرية المستدامة: تعرف التنمية البشرية المستدامة بأنها توسيع الخيارات المتاحة لكافة البشر في المجتمع، وهذا يعني أن عملية التنمية تتركز على الرجال والنساء وبخاصة الفقراء والفئات الضعيفة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997)، كما أنها تعني حماية فرص الحياة للأجيال المقبلة والنظم الطبيعية التي تعتمد عليها الحياة، وذلك يجعل الهدف المحوري للتنمية يتمثل في خلق بيئة يمكن أن يتمتع فيها المجتمع بحياة طويلة وصحية ومبدعة.

5-2- مفهوم تنمية الموارد البشرية: بدأ مفهوم الموارد البشرية في الأدبيات كمفهوم ضيق يمكن اعتباره مفهوما اقتصاديا، يعنى بإعداد البشر أو بتخصصات معينة لمقابلة الإنتاج الاقتصادي، كما أنه يعتبر مفهوما قابلا للحسابات الاقتصادية بحيث يمكن مقارنة عائد الاستثمار في العنصر البشري بعائد الاستثمار في مجالات السلع والإنتاج، وعلى العموم، بغض النظر عن اختلاف المفاهيم والتعريفات بين الباحثين والمنظمات الدولية، إلا أن هناك اتجاها واضحا لتوسيع المفهوم دون التركيز المخل على جوانب دون أخرى، كالتركيز على الجانب الاقتصادي لوحده أو جانب التنمية البشرية فقط ومع ذلك، أصبح الاتجاه الغالب في السنوات الأخيرة، هو استخدام مفهوم التنمية البشرية بدلا من مفهوم تنمية الموارد البشرية، على أن يتضمن المفهوم الأول مدخلا متولزا للتنمية متضمنا الأبعاد المختلفة لعملية التنمية بحثا عن جذورها الداخلية بدلا من الاعتماد على مداخله التقليدية(الدوي، <http://www.hrdiscussion.com>).

لقد عرف (علي السلمي) تنمية الموارد البشرية بأنها: تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات المحدودة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال، باستخدام مآلدهم من قدرات ومهارات(السلمي، 1998، ص 216). أما (سهير الشريف) فترى بأن تنمية الموارد البشرية بمعناها العام تستهدف مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية (توفيق، 1996، ص 40) وينطلق المفهوم الإسلامي لتنمية الموارد البشرية من قضية مسلمة مفادها: أن عمارة الأرض والقيام بمهام الاستخلاف فيها لا يتم إلا بإعداد الإنسان القادر على أداء هذه الواجبات بكفاية واقتدار، وبتأهيله والنهوض بقدراته، وإطلاق طاقاته وإمكاناته من مختلف الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والروحية فتنمية العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المفهوم الإسلامي لا تتم إلا عن طريق التربية والتعليم والتأهيل(مجمع الفقه الإسلامي، www.islemtoday.net) ، كما جاء في الآية الكريمة في قوله تعالى: "من عمل صالحا من ذكرا أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون" (النحل: 97)

وتعرف كذلك بأنها عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ماأجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.(حسونة، 2008، ص136) ، كما تعرف كذلك بأنها التنمية

الشاملة للموارد البشرية والتي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحيا وتعليميا واجتماعيا ونفسيا بهدف تحقيق النمو الكامل للفرد، من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لكي يكون عضوا نافعا منتجا ساهم في خطط التنمية في الدول، وعون قادرا على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر(العجمي، 2008، ص218) ، ويمكن أن تكون تنمية الموارد البشرية رسمية مثل التدريب في الفصول الدراسية ودورة كلية، أو تنظيم جهود التغيير المخطط له، أو يمكن أن تكون تنمية الموارد البشرية غير رسمية كما هو الحال في تدريب الموظفين من قبل مدير منظمات صحية تؤمن تنمية الموارد البشرية، وتغطي كل من هذه القواعد.

في حين تعرف "روزماري هاريسون Rosemary harrisson" التنمية الإستراتيجية للفرد بأنها هي التنمية التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية وإستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف(Rosemary, 2000, p126)

من خلال ما سبق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها تلك الجهود المخططة والمنظمة والمنفذة لمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمعرفية وترشيد سلوكياتهم في وظائفهم الحالية، وإعدادهم للقيام بوظائف مستقبلية وتمكينهم من التكيف مع الظروف والتحديات الجديدة والمتسارعة من أجل تحقيق أداء أفضل للفرد وللمنظمة.

6-2- الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية : حاول بعض الباحثين التمييز بين مفهومي تنمية الموارد البشرية ومفهوم التنمية البشرية، فيرى(إسماعيل صبري عبد الله): أن الإنسان هو صانع التنمية، ويتعين أن يكون المستفيد الأول منها، فالشق الأول صانع التنمية يضع الموضوع تحت عنوان " تنمية الموارد البشرية "، أما الشق الثاني استفادة الإنسان من التنمية فيضع الموضوع تحت عنوان " التنمية البشرية "، والذين يستخدمون مفهوم " التنمية البشرية " بهذا المعنى الأخير، غالبا ما يركزون على مناهج الرفاهية البشرية التي تنظر إلى الناس منتفعين في عملية التنمية أكثر من كونهم مشاركين فيها، كما أن هذه المناهج تهتم بسياسات التوزيع أكثر مما تهتم بهيكل الإنتاج، وحينما يتم التركيز على منهج الاحتياجات الأساسية غالبا ما يتم التركيز على مجموعة من السلع والخدمات التي تحتاجها الفئات السكانية الأكثر حرمانا من الغذاء والكساء والمأوى(الدوي، <http://www.hrdiscussion.com>).

7-2- مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة: يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين أساسيين هما كما يلي:

1-7-2- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها مهارات أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار وكذلك التأقلم والتكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد (عقيلي، 2005، ص ص 437، 438) ، فلقد أنفقت المنظمات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من مائة فرد سنة 1994 ، مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب، حيث تنظر هذه المنظمات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل.

2-7-2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهي مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر (عقيلي، 2008، ص 438)

8-2- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية:

1-8-2- أهمية تنمية الموارد البشرية: تكتسب تنمية الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي تنمية لأهم وأعلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة تعتمد للإفادة المثلثي من مواردها البشرية فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتبرئ مناخا يعني ذلك وينشطه. وتنبع أهميتها في كونها (بلوط، 2002، ص 239):

- تمثل استثمارا للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها و من ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

- تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل و من ثم فهي تزود المنظمة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة.

- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين و إطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بذلك للترقية واستلام وظائف أعلى.

2-8-2- أهداف تنمية الموارد البشرية: تهدف تنمية الموارد البشرية إلى ما يلي (العجمي، 2008، ص21):

- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال اكتساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية والاعتمادية؛

- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على أسس المشكلة وأسبابها الحقيقية وذلك يخلق جيلا من القادة الفعالين؛

- اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات الطاقات واعتبارها مجالات لتحقيق الذات؛

- الارتفاع بإنتاجية العامل من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل؛

- تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لوطنهم وهذا يتطلب تضافر كل الجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات؛

- تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء أن كانت موارد مادية أو بشرية.

3- ماهية الاستثمار في رأس المال البشري: لم تعد الموارد البشرية وتنميتها أمرا سطحيا بالنسبة للمنظمات فاستثمار رأس المال البشري هو مفتاح التقدم والنجاح وتكوين الثروة، وهو محور التنمية والتطوير في تلك المنظمات، حيث أصبح رأس المال البشري هو التحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات والدول على حد سواء، وبالتالي يجب عليها بناء استراتيجيات فاعلة للاستثمار في العنصر البشري من أجل الاستفادة القصوى من ذلك المصدر بهدف تطوير أداؤها لتصبح قادرة على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التنمية.

1-3- نظرية رأس المال البشري: مخطئ من يعتقد أن نقطة البداية للمنظمة هي رأس المال المادي، لأن رأس المال المادي يحتاج إلى رأسمال بشري يعمل على تدبيره بأحسن الطرق وحسن استخدامه بعد دراسة البدائل المختلفة، بما يعمل نحو تحقيق هدف المؤسسة، أضف إلى ذلك أن استمرار دوام المنظمة يخلق لديها الحاجة الدائمة للموارد البشرية التي تعمل على تشغيل واستخدام الموارد المادية (عبد الوهاب، 1984، ص 13). اعتبر كندريك **kendrick** أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل (فؤاد، 2000، ص 1)

ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات والمفكر الاقتصادي (مينسر جاكوب) (Mincer Jacob) هو أول من استخدم عبارة "الرأسمال البشري" في مقال نشره سنة 1958، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة كان من خلال مقال "الاستثمار في الرأسمال البشري" الذي نشره الاقتصادي "تيودور شولتز" (Schultz Théodore) سنة 1961، وحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسعى بنفس المبادئ، وإن الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته (القرشي، 2007، ص 171).

وإن أصحاب هذه النظرية يرون أن تكاليف الصحة والتكوين والتعليم أصبحت مكلفة جدا، لهذا فالإنفاق فيها يعتبر استثمارة بالنسبة للفرد العقلاني الذي سيفاضل بين المزايا التي سيتحصل عليها مستقبلا والتكاليف الحاضرة. فإذا أخذنا مثلا عن التعليم، فالفرد هو الذي سيقدر فيما إذا سيتوقف في المرحلة الثانوية أو الجامعية، فيما سيقوم بتعليم قصير أو طويل المدة، وفي كل الحالات فهو يفاضل بين الوقت الذي يخصصه للترفيه والوقت الذي يخصصه للعمل، إذا اختار الحالة الثانية فسوف يكلفه ذلك نفقات إضافية (استثمار)، لكن ستعود عليه بالنفع مستقبلا بمداخيل إضافية.

ونظرية الرأسمال البشري تقوم على تنمية فرضية مؤداها أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا الرأسمال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، وتراكم هذا الرأسمال يتم من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية أو المهارات المكتسبة أثناء العمل أو مجموع المهارات التي تمكن من تنمية الكفاءات لدى الأفراد العاملين، ويتطلب إحداث ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة ومصاريف الإيواء، والنقل... الخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة بالأساس في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة.

أما الرأس المال الفكري فيتكون من الرأس مال البشري (مهارات الأفراد العاملين) والرأس مال الهيكلي (التنظيم والملكية الفردية) فالرأس مال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية يمكن تعريفها بأنها "إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات وتوجهها نحو الإنتاج البناء" كما يعرفها توماس ستيورات Thomas Stuart : هي الموارد والممتلكات الذكية والمعرفة والمعلومات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة (بوقلقول، 2004، ص 13).

وحسب تقييم أجراه البنك الدولي لـ 192 بلد تبين أن رأس المال المادي لا يمثل في المتوسط سوى 16 % من إجمالي الثروة، وأن رأس المال الطبيعي يمثل 20 %، بينما الأهم من الاثنين هو رأس المال البشري والذي يمثل 64% من الثروة الإنتاجية (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 12).

وعلى سبيل المثال في اليابان أشارت نتائج بعض الدراسات لبعض المنظمات اليابانية على أن الفرق بين مستويات أداء هذه المنظمات هو اختلافها في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية، وفي بداية التسعينيات ظهرت بعض الكتابات التي تناقش فكرة رأس المال الفكري للمنظمة وهو الذي يحقق النجاح والربحية للمنظمة، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسة للعديد من المنظمات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فقط ولكن في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تملكه هذه المنظمات (حسن، 2003، ص 370).

إن سيطرة رأس المال البشري ملحوظة بوجه خاص في البلدان ذات الدخل المرتفع، ففي ألمانيا واليابان وسويسرا مثلا، يمثل رأس المال البشري ما يصل إلى 80 % من رأس المال الإجمالي، أما في الدول مثل أفريقيا والدول الفقيرة، فما زال أكثر من نصف الثروة يكمن في الموارد الطبيعية أما من حيث تنمية الموارد البشرية فما زالت ضعيفة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 12).

2-3- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري: يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، ص 90).

وفي دراسة هامة أجراها William Johnston و Arnold Packers سنة 2000 م تحت عنوان: "قوة العمل" لفت النظر إلى أن الأفراد يمثلون بالفعل الأساس للثروة الوطنية، فرأس المال البشري المتمثل في المعرفة، والمهارات والتنظيمات، والدوافع، والتعليم والتدريب يعتبر بمثابة النظم الأولية التي بها يتم الحفاظ على رأس المال البشري وزيادة في أي دولة.

ويوصي Tom Peters في كتابه "Thriving on Chaos" بقوله "إن تدريب قوة العمل وإعادة تدريبها بشكل دائم، يجب أن يحتل المرتبة الأولى في جدول الأعمال سواء على مستوى الشركة أو على مستوى الدولة، إن القيمة المضافة سوف تتزايد من خلال الأفراد (ماري، 1997، ص 20) ..

يعرف كيند ليرجر (C.P.kindlerger) رأس المال البشري بأنه ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام (رمضان، ص 41) ..

ويمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية، وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع، كذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الاستثمار في رأس المال البشري هو تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية باستخدام المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي يحصل عليها الفرد ويكتسبها من أجل تحسين إنتاجيته وتنمية مهاراته، وبالتالي تطوير مؤسسته ومجتمعه

3-3- اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية وأبعاده: أصبح رأس المال البشري من أهم الأصول غير المادية التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المؤسسة، فالطاقات والإمكانات البشرية غير المستغلة في المؤسسات مازالت كثيرة عبر كل مجالات الأعمال في المؤسسة، فعلى المؤسسات الآن أن تتعلم كيف تدير وتنمي هذه الأصول للوصول بها إلى استخدام طاقاتها الفكرية والإبداعية القصوى، وفيما يلي أهم الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان للاستثمار في الموارد البشرية وأهم أبعاده:

4-3- اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية: هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، ومن هذه الاعتبارات ما يلي (حسن، 2003، ص 201):

1-4-3- قيم الإدارة: تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية. فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.

2-4-3- المخاطر والعائد على الاستثمار: ينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، ويرجع هذا إلى أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد، فالأفراد لديهم الحرية لترك العمل وهذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك، فلكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر، يجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية.

3-4-3- الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب: إن المنظمة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة من قبل التحاقه بالمنظمة، وإذا لم تجد المنظمة مثل هذا الفرد، فإنها ستضطر إلى الاستثمار في التدريب العام، دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحه المنظمة إياه سوف يستمر ويبقى في العمل في المنظمة لفترة بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره.

4-4-3- نظرية المنفعة: عند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللازمين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات، فإنه لا بد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار، كما أنه يجب أن يكون هناك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا.

يمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار، ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة، وتحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية بالإضافة إلى ذلك، الإنتاجية المتزايدة، ومساهماتها في تحقيق الربحية، والانحراف المعياري لهذا الإسهام، كلها متغيرات قد تدخل في حساب المنفعة.

5-3- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري: جاءت أهمية العناية بالاستثمار في الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منه (أمانى خضر شلتوت، ص 24)

1-5-3- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

2-5-3- البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

3-5-3- البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

4-5-3- البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

5-5-3- البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

4- التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري في البلدان العربية :

1-4- السمات المميزة للاستثمار في الموارد البشرية في البلدان العربية: يتميز الاستثمار في الموارد البشرية في البلدان العربية بمايلي:

- عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية في البلاد العربية جعل بعض الممارسات غير إيجابية تسود فيها منها:
- انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي.
- إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال.
- إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل، الإرسال إلى منظمات أجنبية متطورة، أو التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة، والاقتران في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة

- التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباته.

- ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديث (موسوعة إدارة الموارد البشرية (www.Abahe.co.uk).

2-4- إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري في البلدان العربية وسياساته : إن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وتسييرها وسياسات ونظم العاملين هي العنصر الحاكم في التقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال، فالنتائج الوطني الإجمالي في مجتمع ما، ما هو إلا محصلة أداء قوى العمل المنتجة في هذا المجتمع، ولكن مع التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب التسيير وإدخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج، ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات وزيادة حدة المنافسة وظهور ونمو التنظيمات العمالية، تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية.

3-4- الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري: تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري فيما يلي (James goodale, D.T. Hall ، 1986 ، p56):

- تكوين الكوادر الإدارية في مستوى الإدارة العليا واللازمة والتي تساعد على التوافق مع البيئة وتحقيق الأهداف طويلة الأجل؛

- تكوين وإعداد الكفاءات الإدارية وتوزيع قوى العمل في مستوى الإدارة الوسطى والتي تساعد المنظمة في تحقيق خطط وبرامج العمل طبقا للإستراتيجية الكلية للمنظمة؛

- إعداد وتنمية الموارد البشرية في مستوى الإدارة التنفيذية لتنفيذ برامج العمل اليومية.

4-4- سياسات التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري في البلاد العربية : نستعرض فيما يلي أهم الاقتراحات في سياسات واستراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري (توفيق، 1996 ص47):

- يجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري على الرؤيا الشاملة للظروف والبيئة بما تحويه من فرص ومعوقات ورؤية إجمالية لمكونات المنظمة، كما يقوم على الإعداد والتغيير والقياس والتقييم استنادا إلى تصورات شاملة ومحيطة لإبعاد المواقف القائمة والمحتملة.

- إن تفهم كيف يمكن إحداث التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري مع تخطيط الإستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام جدا، لأن تطوير وإعداد الموارد البشرية يتكامل ويرتبط بإستراتيجية التطوير المستمر التي تطبقها المنظمة إذا أرادت أن تحقق الإدارة كاملة التأهيل، ويظهر هذا بوضوح في حالة تدريب وتنمية مهارات العاملين، لأن فاعلية برامج التنمية البشرية والاستثمار فيها يمكن أن تصبح عنصرا حرجا بالنسبة لتأثيراتها على إستراتيجية التحسن المستمر للمنظمة.

- في حالة الإدارة بالجودة الشاملة فإن الاهتمام بعنصر البيئة المحيطة وبعنصر التدريب والتنمية من جهة ثانية يأخذ دورا هاما متكاملًا في إستراتيجية أعمال المنظمات، ويمدها أولا بالأفكار، وبالعوامل البيئية المحيطة وبالفرص وبالمعوقات وثانيا بالمهارات والتخصصات المطلوبة للتوافق مع هذه الظروف والفرص والمعوقات، ومن ثم إمكان العاملين من المشاركة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

- يعتمد التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري على تحليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وأخذ المتغيرات والتحويلات في النظم وأساليب العمل وما تحويه من عناصر معوقة وفرص متاحة والتعرف على مواطن الضعف وقدرة المنظمة، والتوصل إلى تحديد الموقف الحالي للقوى العاملة، والنظام التعليمي ومستوى التدريب والنقص أو الفائض في العمالة المدربة والمستوى التكنولوجي القائم، كما يعتمد التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري على أخذ كل هذه النقاط في الحسبان، وكذلك يعتمد على قدرة هذه المنظمات على التنبؤ بالمستقبل وهو ما يظهر حاجتها إلى نظم معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ومن ثم تحقيقها فاعلية الأداء من خلال موارد بشرية متجاوبة مع احتياجات الإستراتيجية العامة بها.

5- دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق التنمية بالاستفادة من تجربة ماليزيا: لمعرفة دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق التنمية نعرض أبرز ملامح نجاح التجربة الماليزية التي اعتمدت بالأساس على الموارد البشرية، فسياسة الرؤية الماليزية والتي بدأت بين عامي 2001-2010 عبارة عن خطة عشرية قسمت إلى خطتين خماسيتين أعطت اهتماما أكبر للتعامل مع العولمة وتسارع النمو الاقتصادي الذي اجتاحت أماكن كثيرة من العالم، ومن ثم وضع خطط وبرامج تتعامل مع التنافس الاقتصادي المتزايد وتضمن ماليزيا استمرار تطورها البشري والارتقاء النوعي بالإنسان الماليزي والوصول به إلى مستوى متميز عن طريق المزيد من الاهتمام بالبحث العلمي، كما تميزت ماليزيا بمقاربتها المرتكزة على الموارد البشرية بهدف التنمية الوطنية، إذ تعد الحكومة الماليزية أن رأس مالها البشري هو النواة في تحقيق اقتصاد معرفي، وهي بذلك خاضت مسيرة إنماء ناجحة لإصلاح سياستها

التربوية في القطاعين العام والخاص منذ منتصف التسعينيات إلى يومنا هذا، حيث خصصت أكثر من خمس ميزانيتها السنوية لقطاع التعليم ولتطوير مواردها البشرية، ولم يقتصر النهوض بالثروة البشرية على المهارات والمعرفة بل شمل القيم الأخلاقية والفكر المستنير والوعي الثقافي، وبفضل السياسة التي دعمتها آليات تطوير القدرات والمهارات البشرية من خلال تطوير آليات التربية والتعليم وتأسيس معاهد بحوث علمية ومؤسسات تدريب مهنية ارتفع إجمالي الناتج القومي ليصل إلى 84,6 مليار دولار في العام 2007 بزيادة تجاوزت 6% عن العام 2006، وارتفعت قيمة الصادرات الصناعية بنسبة 10,5% عن العام 2006 لتصل إلى 76,188 مليار دولار في العام 2007، ما بلغ متوسط الناتج الفردي 10882 بمعدل ارتفاع سنوي للناتج الفردي بحدود 3,3% (السعد، www.alwatan.com).

في أثناء زيارة قام بها الدكتور مهاتير محمد رئيس وزراء ماليزيا السابق لمكتبة الإسكندرية التاريخية سنة 2005 ألقى محاضرة تكلم فيها عن التجربة الماليزية، حيث استعرض العديد من القضايا والتحديات التي واجهت ماليزيا في مرحلة التحول وكيف أمكن معالجتها، وحدد بوضوح المحاور الأساسية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية التي تتركز أساسا في التالي:

المحور الأول: ضرورة امتلاك "المهارات التدريبية" وتنميتها، مع الأخذ في الحسبان أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل شخص وفي أي مجتمع، وأنه يمكن أن نرث المهارات، لكنها تحتاج فقط إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها. وهذا ما يحدث عندما يهاجر العامل من بيئة ريفية خالية إلى حد ما من ضغوط العمل إلى بيئة صناعية يتم فيها التقيد بتسليم المنتج في الوقت المحدد، الأمر الذي يفرض على العامل تبني قيم ثقافية تناسب المجتمع الجديد الذي يعمل فيه حتى يمكنه التكيف مع المعيشة الحضرية وامتلاك المهارات وأخلاقيات العمل الجديد. وهنا يبرز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية صورة صحيحة.

المحور الثاني: إن تدريب القوى العاملة أمر حتمي وضروري، فاكتساب العامل المهارات الأساسية قد يكون كافيا في أغلب الأحيان للصناعات ذات العمالة الكثيفة، ولكن هناك دائما حاجة إلى "التدريب التخصصي" في الصناعات المعقدة لتأهيل عمال ذوي مهارات نوعية تناسب الأعمال الموكلة إليهم، فأني عامل يمكنه إنتاج أي سلعة معقدة إذا عرف العمل التخصصي الذي سيؤديه والسلسلة التي يجب أن يتبعها في العمل ولا بد أن يدرك العامل أن الوظائف الأكثر تعقيدا هي التي يشتد الطلب عليها وتزيد معها القيمة المضافة، ومن ثم يحق للعامل المطالبة بالحصول على أجر عال. وهذا بالفعل ما حدث للعمال الماليزيين الذين تهافت الشركات الكبرى متعددة الجنسيات على تصاميمهم لتقديم منتجات جديدة للسوق العالمية.

المحور الثالث: تعلم اللغات. خاصة اللغة الإنجليزية. كأساس للمتدرب والمدرّب حتى يمكن التواصل مع المستثمرين، على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير "المناهج التعليمية" وإعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد في الصناعة والتقنية، وهذا ما يجعل الموارد البشرية مؤهلة وقادرة على إنجاز أي مشروع صناعي، وعليه تصبح الدولة صناعية وتصير السوق هي عامل الحسم الوحيد.

المحور الأخير: التركيز على "انتقاء المديرين" فنجاح أو تراجع أي صناعة يعتمد أساساً على مهارات المديرين، فهم الذين يقع على عاتقهم ضمان استمرار انخفاض تكلفة المنتج مع المحافظة على جودته. ولقد استفادت التجربة الماليزية في هذا الشأن من نظيرتها التجربة اليابانية، وعملت ماليزيا على محاكاة الطرق التي ابتكرها اليابانيون في هذا الشأن من خلال تطبيق برنامج "التسليم في الوقت المحدد" والتحكم في الجودة والأخذ باقتراحات العمال، إضافة إلى غرس الثقافة الصحيحة للعمل. لجدير بالإشارة في هذا المقام أن هذه الدولة الوليدة التي نالت استقلالها منذ أقل من نصف قرن عملت على اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي منهجاً للتنمية الاقتصادية الاجتماعية واعتبرت الاهتمام بتنمية الموارد البشرية أساساً جوهرياً لتأكيد التنمية (نور الدين، 2005. <http://www.arriyadh.com/ar/Economic/Left/Articles/>).

من خلال عرضنا لهذه التجربة فإن الاستثمار في الموارد البشرية يلعب دوراً كبيراً في عملية التنمية الاقتصادية. وخاصة عند التركيز على التعليم والتدريب، حيث أن العنصر البشري الجيد ذو المهارات المرتفعة هو أساس التنمية الاقتصادية، وكلما تمكنت الدولة من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها، عن طريق التأهيل والتدريب، كلما تقدمت اقتصادياً، واجتماعياً، وثقافياً بين الأمم الأخرى، فالعنصر البشري بما وهبه الله سبحانه وتعالى من عقل وطاقات وجهد بشري يمثل عنصرين من عناصر الإنتاج، يجب تضافرهما لكي يؤدي بلا شك إلى التطور والتقدم المنشود، واستغلال الموارد الطبيعية المتاحة الاستغلال الأمثل، وفتح الأسواق، والقيام بعمليات التبادل التجاري... إلخ، فهناك دول تمتلك موارد بسيطة، ومع ذلك فهي دول متطورة، مثل اليابان .

النتائج: حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على مفهوم تنمية الموارد البشرية والدور الذي يلعبه الاستثمار فيها في تحقيق التنمية في الدول العربية. حيث توصلنا إلى أن تنمية الموارد البشرية هي الوسيلة الفعالة التي تستخدمها الدول لتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضييق الفجوة بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في منظماتهم التي

يعملون بها، فهذه الأخيرة على اختلاف أنواعها وأحجامها، تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، وتزايد التنافس بين المنظمات.

فالاستثمار في الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خطت ونفذت باستخدامها لسياسات ونماذج مختلفة لتنمية مواردها البشرية، فجذب الاستثمار الأجنبي يتطلب تنمية العنصر البشري وتوعيته والارتقاء بمستوى مهاراته، كما توصلنا إلى أن للاستثمار في الموارد البشرية له دور فعال في تحقيق التنمية بأنواعها (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية)

الاقتراحات: من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج ارتأينا إلى تقديم بعض الاقتراحات المتمثلة فيما يلي:

- العمل على خلق الكفاءات والكوادر القادرة على توليد التكنولوجيا الأكثر ملاءمة للظروف المحلية وذلك لجذب الاستثمار الأجنبي الذي يعمل على دفع عجلة التنمية.

- زيادة المخصصات المالية لتطوير وتنمية الموارد البشرية.

- على الحكومات في الدول العربية وضع إجراءات مساندة للتنمية البشرية والاقتصادية، وتعزيز الابتكار والإبداع وذلك بالقيام بإنشاء مراكز الابتكار والإبداع وإنشاء معاهد بحثية ومدن ومراكز بحوث علمية وافترضية.

- تطوير الأنظمة التعليمية في المراحل كافة، وإنشاء مؤسسات تدريب وتأهيل مهني مستمر وتخرج قوة عاملة شابة و مثقفة وكفؤة وعالية الإنتاج ومتعددة اللغات، مع إلزامية إتقان اللغة الانجليزية وإقامة علاقات صناعية وروابط متجانسة بين مؤسسات الإنتاج الصناعية.

المراجع:

I - الكتب بالعربية:

1- أبو النصر مدحت (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، القاهرة: مجموعة النيل العربية

- 2-بدوو، ماري، نيوسترو، جوف(1997)، " تحويل التدريب - استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى خير التطبيق"، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 3- بلوط حسن إبراهيم(2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
- 4- بوقلقول الهادي(2004)، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات، الجزائر:
- 5- توفيق عبد الرحمان (1996)، إستراتيجية الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية ، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك
- 6- حجاب محمد منير(2003)، الموسوعة الإعلامية، ج3، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 6- حسونة فيصل(2008)، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 7- راوية حسن(2003)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 8- عبد القادر محمد عبد القادر(1993)، أساسيات الإدارة، الرياض: دار المريخ.
- 9— عبد الوهاب محمد(1984)، سعيد بن عامر، محاسبة الموارد البشرية، الرياض: دار المريخ.
- 10- العجمي محمد حسن(2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، الأردن: دار المسيرة.
- 11- علي السلمي(1998)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- 12- عقيلي عمر وصفي(2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- 13- محمد إيمان محمد فؤاد (2000)، تكوين رأس البشري، المؤتمر العلمي الثاني والعشرون للاقتصاديين المصريين، القاهرة: الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع.
- 14- غنيم محمد عثمان (1999)، التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان، دار ضياء للنشر والتوزيع.
- 15- القريشي مدحت، (2007) اقتصاديات العمل، ط1، الأردن: دار وائل للنشر.

II - كتب بالأجنبية

- 1-D.T. Hall، James goodale(1986)•**Human resource management strategy Design and Implementation.** Foresman and G،
- 2-George T. Milkovich،John W. Boudreaw(1994)، **Human Resources Management**، Irwin، INC،Illionois، 7th ed
- 3- Jean Brilman ،(1995)، **L'entreprise réinventée** , Paris : ed. d'organisation.
- 4-D.T. Hall، James goodale(1986)•**Human resource management strategy Design and Implementation.** Foresman and G. -Rosemary Harrison(2000)، **Employee development :management studies**، 2 edition، published، Hyperion Books،

III- مواقع الانترنت:

1-عارف نصر، "الاتجاهات الحديثة في مفهوم التنمية من منظور اقتصادي" مقالة في الانترنت، يوم 20/05/2012الموقع الالكتروني: http://www.amanjordan.org/aman_terms/faq.php?num=4&f_id=3&s_id=30&q_id=164

2- الدوي إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة في التنمية البشرية من منظور اقتصادي مقالة في الموقع: <http://www.hrdiscussion.com> يوم 2012/05/25

محمد نجيب السعد، من تجارب الشعوب : قصة النجاح الماليزية، مقالة في جريدة الوطن على الموقع الالكتروني: www.alwatan.com/details/4456 يوم 6 جانفي 2016

3-مجمع الفقهاءالإسلامي (منظمة المؤتمرالإسلامي) www.islamtoday.net يوم 2012/06/30

4-موسوعة إدارة الموارد البشرية www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc

III- المنشورات والتقارير:

1-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(1997)، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة

2- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (1997)، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان

3-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2003) تقرير التنمية الإنسانية العربية.