

العنوان:	تنمية الموارد البشرية
المصدر:	المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية
الناشر:	جامعة أسيوط - كلية الخدمة الاجتماعية
المؤلف الرئيسي:	أحمد، مصطفى محمد السيد
المجلد/العدد:	ع9، مج1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2019
الشهر:	يونيو
الصفحات:	204 - 214
رقم MD:	1128712
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	التنظيمات الإدارية، الموارد البشرية، أداء الموظفين، القدرات الابتكارية، الإدارة الإلكترونية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1128712">http://search.mandumah.com/Record/1128712</a>

# تنمية الموارد البشرية

إعداد

**د/ مصطفى محمد السيد احمد**

دارس بقسم التخطيط الاجتماعى

جامعة أسيوط

## تنمية الموارد البشرية

د/ مصطفى محمد السيد احمد

داس بقسم التخطيط الاجتماعي

### ملخص البحث

يعتبر العنصر البشري أساس كل تقدم يمكن أن يتحقق في المجتمع وكلما كان العنصر البشري أكثر معرفة ومهارة وخبرة كلما كان ادائه لدوره أكثر تأثيراً في مجالات الممارسة المهنية في المجتمع وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها اعداد العنصر البشري بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع ، وأن يكون ذلك الإعداد علي أساس أن زياده قدرة الإنسان ومعرفة تساعد علي زيادة استغلال الموارد الطبيعية وزيادة الجهود والطاقات ، ومن هنا تتضح أهميتها وأهدافها وابعادها وبناء القدرات حيث يشير بناء القدرات إلي تعزيز مهارات وكفاءات وقدرات الناس ومن هنا نصل الي مداخل تنمية الموارد البشرية ، وهي المدخل الفردي المدخل التنظيمي المدخل الجماعي ، ووسائل تنمية الموارد البشرية ومتطلبات بناء وتنمية الموارد البشرية والمعلوماتية وتنمية الموارد البشرية وصعوبات تنمية الموارد البشرية والملاح المستقبلية لتنمية وتطوير الموارد البشرية .  
الكلمات المفتاحية : تنمية ، الموارد البشرية .

---

---

### Abstract

The human element is the basis of every progress that can be made in society. The more knowledgeable, skilled and experienced the human being is, the more effective his role will play in the areas of professional practice in the community. Human resources development is defined as the human dimension that is in line with the specific needs of society. This development is based on the fact that increasing human capacity and knowledge helps to increase the exploitation of natural resources and increase efforts and energies, hence its importance, objectives, dimensions and capacity building. Capacity building refers to enhancing the skills, abilities and abilities of people. Human Resource Development, the individual input, the organizational approach, the collective approach, the means of developing human resources, the requirements of building and developing human and information resources, developing human resources, the difficulties of developing human resources, and the future features of human resource development.

**Keywords:** Development, Human Resources.

### أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تعتبر تنمية الموارد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين، من أجل تطوير المعرفة لديهم، وتنمية الإمكانيات المهنية، والنفسية، والشخصية الخاصة بهم، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عدداً من الفرص الخاصة في التطور الوظيفي للموظفين، وفرص التدريب، والمساعدة الدراسية، وإدارة التطوير والأداء (نعيمه ، بارك ، ص ٢٧٥).

كما تُعرف بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقات ، وتعرف أيضاً بأنها زيادة القدرات، والمهارات، والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات؛ حيث يتم اختيارها من خلال القيام باختبارات مختلفة (جميل ، عبد الكريم أحمد ، ٢٠١٦ ، ص ١١).

كما تعرف بأنها عملية ديناميكية تمتاز بالتطور ، و الاستمرارية تسعى نحو رفع كفاءة الموظفين العاملين بالمنشأة ، و ذلك من خلال تدريبهم ، و تأهيلهم ، و رفع وبناء القدرات ، و المهارات الخاصة بهم ، و استثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية (الجبالي ، حمزة ، ٢٠١٧ ، ص ٧٩).

### ثانياً : أهمية تنمية الموارد البشرية :

• أهمية الموارد البشرية: ( Ronald J.

(Burke , et al, 2013 , PP1-2

(١) الموارد البشرية أساس الاستقلال والنموذج الاقتصادي.

(٢) الموارد البشرية تعظم القيمة المضافة وتكمل الثروة القومية.

(٣) الموارد البشرية المبتكرة تخفض فاتورة

التكنولوجيا المستوردة.

(٤) الموارد البشرية الفاعلة تعتبر أداة لزيادة

الصادرات.

(٥) الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.

كما حظيت عمليات تنمية الموارد البشرية بأهمية كبرى من خلال زيادة ثقافة العامل، وتطور مبادئه وقيمه، من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تحيط به، مما يساهم في زيادة فعاليته الكلية، وتنقسم أهمية تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام هي: (محمود ، محمد الفاتح ، ٢٠١٦ ، ص ص ٤١-٤٤)

▪ أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى العاملين :

إن العمل على تنمية الموارد البشرية يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، منها ما يلي :

(١) توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد.

(٢) العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.

(٣) المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم.

(٤) معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليفات التي تتناسب مع تلك الفروق.

(٥) تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

▪ أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل :

تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الجماعة بنقطتين، هما :

(١) تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج، والاستفادة من الموارد.

(٢) تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.

■ أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة :

تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة بنقطتين، هما:

(١) تساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المنظمة.

(٢) تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

**ثالثاً : أهداف تنمية الموارد البشرية :**

الموارد البشرية هي العصب الحقيقي للشركة أو المؤسسة ، و لكل شركة قسم خاص بالموارد البشرية يتولى ذلك القسم مهمة تقييم ، و تطوير أداء الموظفين ، و السعي نحو رفع كفاءتهم بالشكل الذي يعزز قدرات الشركة ، و يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على غيرها من الشركات ، و من هنا يمكن أن نستخلص أهداف تنمية الموارد البشرية ، و حصرها فيما يلي : ( John P. Wilson , 2005 , PP 4-5 )

(١) توزيع العمل بناء على قدرات العاملين ، و مهاراتهم .

(٢) السعي نحو تنمية قدرات الابتكار ، و الإبداع لدى الموظفين في الشركة بالشكل الذي يدفع عجلة الإنتاج .

(٣) تدعيم النظام الإداري الخاص بالشركة ، و رفع كفاءته .

(٤) الحد من الاعتماد على العمالة الأجنبية ، و منحها مزايا مثلاً كقيامها بتولي المناصب العليا .

(٥) التطوير المستمر للعاملين بالشركة أو المؤسسة بالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات .

**رابعاً : أبعاد تنمية الموارد البشرية :**

تنطوي تنمية القدرات والموارد البشرية على عدة أبعاد هي : ( Noorjehan N. Ganihar & Shivanand V. Nayak , 2007 , P 14 )

- عملية تعليمية يساهم فيها التعليم العام بوضع الأساس من حيث صقل شخصية الأفراد .

- عملية تدريبية فنية يتم من خلالها تأسيس نشاط الفرد على مجموعة قدرات عملية يساهم بها في الإنتاج.

- عملية تنظيمية إدارية يتم فيها تأهيل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي بجوانبه المختلفة .

- مسألة سلوكية تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة

كما تشتمل عملية تنمية الموارد البشرية على بعدين وهما: (أبو النصر ، مدحت محمد ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٦٦-١٦٧)

**البعد الأول:**

بناء وتكوين القدرات البشرية الممكنة للوصول الي مستوى رفاهية راقى وعلى رأسها العيش حياه طويله وصحية واكتساب المعرفة والمهارات فضلا عن التمتع بالحرية للجميع دون تمييز.

**البعد الثاني:**

التوظيف الكفاء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني ((الإنتاجي- الاقتصادي- السياسي- الاجتماعي- الثقافي....)).

**خامساً : بناء قدرات وتنمية الموارد البشرية :**

بناء القدرات أو تطوير القدرات هي العملية التي يحصل بها الأفراد والمنظمات على المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وتحسينها والإحتفاظ بها ، كثيراً ما يستخدم بناء القدرات وتنمية القدرات بالتبادل ، حيث يشير بناء القدرات إلى تعزيز

يركز هذا المدخل في فلسفته على أن عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات ، منها :

(١) التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات.

(٢) النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيراً تابعاً، وعليه فإن أي تغيير في المنظمة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد.

(٣) التركيز على بيئة المنظمة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.

• المدخل الجماعي:

تتمثل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط ،  
منها:

- (١) عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر.
- (٢) الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير.
- (٣) التميز بالشمولية ؛ حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

سابعاً : وسائل تنمية الموارد البشرية :

تعد وسائل التنمية البشرية مدخلاً لإيجاد العناصر الجيدة القادرة بأدوارها الإنسانية في مختلف الوظائف والإدارة ، ولا شك أن الإنسان يمر في عصر تطورت فيه الوسائل، وتعددت الأساليب مع تطور الحياة البشرية ، وتعددت صورها، ودخول عناصر جديدة أثرت على حياة الإنسان، مثل التأثير الكبير والمكثف لعوامل التقنيّة وأساليبها، كما أن التواصل الإنساني والانفتاح على الآخر، وضع الموارد البشرية أمام تحدٍ آخر، وهو قدرة الإنسان على استيعاب المتغيرات الاقتصادية والمعرفية المتجددة، إذ لم تعد متطلبات التنمية المحلية هي الوحيدة التي تفرض شروطها على أساليب تنمية الموارد البشرية، بل أصبح الإنسان مطالباً بشروط جديدة أدخلتها العولمة

مهارات وكفاءات وقدرات الناس والمجتمعات المحلية في المجتمعات النامية حتى يتمكنوا من التغلب على أسباب استبعادهم ومعاناتهم. وتستخدم المنظمات غير الحكومية والحكومات بناء القدرات التنظيمية لتوجيه تنميتها وأنشطتها الداخلية (اليونسكو ، ٢٠١٦ ، ص ٥٠).

حيث تشتمل عمليات بناء القدرات على العديد من المجالات المختلفة وهي : ( James W. Altschuld , 2014 , P 25

- (١) البنية الأساسية أثاث -- مكان -- مركبات - وسائل اتصال (فاكس - كمبيوتر....إلخ) .
- (٢) البنية البشرية (كوادر قادرة على العمل بكفاءة) .

(٣) البنية الشعبية ( القاعدة الشعبية التي تستند إليها المنظمة) .

(٤) البنية الإدارية (والتي تشمل نظم اتخاذ القرار و التخطيط و التنفيذ) .

(٥) البنية الاتصالية (قدرة المنظمة على التواصل والتعاون مع شركاء لها وكذلك القدرة على بناء الشبكات و القيام بدور الوسيط) .

سادساً : مداخل تنمية الموارد البشرية :

هناك ثلاثة مداخل للتنمية البشرية ، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخاصة به، وفي الآتي نذكر هذه المداخل : (المغربي ، محمد الفاتح ، ٢٠١٦ ، ص ص ٤٢ : ٤٦)

• المدخل الفردي:

في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإن هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها :

(١) النظر إلى الفرد بوصفه المتغير المستقل، أما المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير.

(٢) استخدام جميع المداخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية.

• المدخل التنظيمي:

- (٦) تعتبر التنمية الذاتية لكل فرد أحد شروط نجاح التنمية الوظيفية.
- (٧) يجب ربط الترقية بتقييم الأداء والنتائج لكل فرد ولكل وظيفة.
- (٨) يجب احترام الفروق الفردية بين العاملين من حيث القدرات والرغبات والاستعدادات ودرجة تحمل ضغوط العمل والقدرة على التعلم.
- (٩) يجب تخطيط ومراقبة برامج تنمية الموارد البشرية.
- (١٠) يجب تحقيق التفاعل بين التعليم والتدريب مع التعلم.
- (١١) يجب أن يركز التدريب على العمل والوظيفة في حين أن التعليم يجب أن يركز على قدرات الفرد.

#### تاسعاً : المعلوماتية وتنمية الموارد البشرية :

أ- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

([www.alaraby.co.uk](http://www.alaraby.co.uk))

تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم مزاولة وظائف الموارد البشرية في المنظمات، وتحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى:

- (١) بناء قاعدة بيانات للعاملين الحاليين والمتوقعين.
- (٢) إنشاء نظم معلومات للموارد البشرية.
- (٣) إنشاء موقع على الإنترنت للمنظمة.
- (٤) استخدام البريد الإلكتروني للمراسلات.
- (٥) إنشاء شبكات معلومات داخلية بين الإدارة والفروع.
- (٦) تصميم نماذج إدارة الموارد البشرية على الإنترنت.
- (٧) استخدام البرمجيات والحاسبات الإلكترونية ونماذج اتخاذ قرار الموارد البشرية.

السائدة في العالم بحيث ، فرضت صوراً جديدة لما هو مطلوب في تنمية الموارد البشرية ( Mahbub ul ) ( Haq , 1995 , P 13 ) .

فمتطلبات العولمة في تنمية الموارد البشرية تدفع بالدول والقائمين على برامج التنمية والتطوير إلى الأخذ بأحدث أساليب التعليم والتدريب وبنوعية جيدة منه، وتبرز المواهب والإبداع، وتحفز المهارات الإنسانية، وتشجع أخذ المبادرات الفردية والجماعية من أجل المنافسة، كما تدفع متطلبات العولمة إلى تطوير المهارات التقنية للإنسان، ورفع كفاءته في استخدام التقنية وتشجيع البحث العلمي الخادم للعملية التنموية ، وتطوير المهارات التطبيقية للفرد، كما أنه تهيئة للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية وتقلباتها، إذ المطلوب من برامج تنمية الموارد البشرية أن تخرج إنساناً قادراً على التكيف مع متطلبات العمل، والتأثيرات الاقتصادية العالمية، بحيث تكون لديه المرونة للتعامل مع فرص العمل وصورها المتعددة في حال تغيرت الظروف الاقتصادية (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com>)

#### ثامناً : متطلبات بناء وتنمية الموارد البشرية :

- أ- الشروط الواجب توافرها لتنمية وتطوير الموارد البشرية : (الجبالي ، حمزة ، ٢٠١٧، ص ٥٨).
- (١) ربط التدريب والتطوير بواجبات الوظيفة وخلال أدائها.
- (٢) تحديد المهارات اللازمة لأداء كل وظيفة ((المهارات السلوكية - الإدارية- الفنية... وغيرها)).
- (٣) قبول التحدي اللازم لتحديث كل وظيفة بصفة مستمرة.
- (٤) القضاء على الخوف والتوتر المرتبط بتطوير وتجديد الوظائف.
- (٥) اعتبار تنمية الموارد البشرية أحد مسؤوليات الإدارة العليا بالمنظمة.

(١) الاتجاه نحو عولمة الأسواق: إن اتجاه الأسواق نحو العالمية من أهم العوامل التي تزيد من اهتمام المؤسسات المحلية والدولية في تسيير الموارد البشرية، وقد ازداد اتجاه المؤسسات نحو الأسواق العالمية لأن تلك المؤسسات منظمة حتى تتلاءم مع الأسواق المحلية.

(٢) تنوع مزيج الموارد البشرية: من الممكن أن تضم الشركات ذات النشاط الدولي عدداً من العاملين ذوي الجنسيات المتعددة، ومن مختلف الأعمار والثقافات، وهذا الأمر يعني وجود اختلاف في المهارات والقدرات، مما يتطلب إيجاد مزيد من التنمية والتدريب.

(٣) اتجاه المؤسسات للتصغير: تتجه المؤسسات الاقتصادية إلى التقليل من المستويات التنظيمية، وتسريح العمالة الزائدة، وتخفيض حجم العمليات، وهنا تكوّن وظيفة الموارد البشرية هي تدريب وتنمية مهارات العمالة الموجودة، بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الخاصة بالنشاط.

(٤) إعادة هندسة العمليات في المؤسسات: لجأ عدد كبير من المؤسسات إلى القيام بتغيرات هيكلية في عملياتها، من أجل التنسيق بين التحولات التنافسية، الأمر الذي أثار في سياسات ونظم الموارد البشرية، ولهذا يجب أن يخضع الأفراد لبرامج تدريبية تختص بمعرفة مدى أهمية التغيير والدوافع الخاصة به.

(٥) الاتجاه نحو اللامركزية: تقتضي ظروف التنافس بين المؤسسات مشاركة الكفاءات البشرية والموارد في جميع مستويات التنظيم المختلفة، ويتم ذلك عن طريق زيادة الهامش الخاص في التدخل بالكفاءات من أجل تحليل المشاكل، وتقديم الاقتراحات لحلها، والاحتكاك مع العميل، ولهذا يجب تنمية

(٨) تسجيل القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل والعاملين على الإنترنت واستخدام المكتبة الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني لملفات العاملين.

ب- مجتمع المعرفة وتنمية الموارد البشرية :  
(www.sgu.edu.om)

يتميز مجتمع المعرفة بالعديد من الخصائص منها :

(١) أصبحت أسواق العمل عالمية الطابع والمنافسة فيها كونية.

(٢) أصبحت السرعة أحد عناصر المنافسة الوظيفية بين الأفراد.

(٣) ارتبطت السرعة بالجودة والأجور المتنافسة في سوق العمل.

(٤) الاهتمام بالمزايا التنافسية بدلاً من المزايا المطلقة.

وأصبح هناك قواعد جديدة للعمل مثل:

• إحلل الابتكار محل النمطية في الإنتاج.

• إنتاج السرعة بدلاً من إنتاج الوفرة.

• إنتاج كثيف المعلومات بدلاً من إنتاج العمالة.

• التوسع في إنتاج الخدمات.

ويتكون مجتمع المعرفة من التكنولوجيا التالية:

✓ المنظومات الخبيرة.

✓ الذكاء الاصطناعي.

✓ المحاكاة.

✓ التدريب بالوسائط المتعددة.

✓ المكتبات الرقمية.

✓ التدريب عن بعد.

✓ العمل عن بعد.

عاشراً : صعوبات تنمية الموارد البشرية :

لقد واجهت تنمية الموارد البشرية العديد من الصعوبات من أجل تحقيق تنمية مستدامة من أجل الموارد والكفاءات، وقد تمثلت تلك الصعوبات فيما يلي : ( آل الشيخ ، حمد بن محمد ، ٢٠٠٨ ، ص ص

(٣١٦ - ٣١٧)

الموارد البشرية العربية في اكتساب المعرفة وإنتاجها في عصر تتزايد فيه كثافة هذه المعرفة إنتاجاً وتوظيفاً.

إن الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعديد من الأقطار العربية كما أشار التقرير، يواجه الكثير من التحديات في مجال تنمية الموارد البشرية، خاصة مع التزايد الكبير في كثافة ونوعية المعرفة، ومع ذلك تشير المرجعيات المتاحة إلى تزايد التوجهات العربية نحو تطوير أنظمة وبرامج التعليم المهني والتقني.

إن العديد من المؤشرات والمعطيات ذات العلاقة بموضوع تنمية الموارد البشرية في عصر العولمة والمعلوماتية تجعل أمر تطوير أساليب تنمية هذه الموارد واستدامة دورها إعداداً وتدريباً وتأهيلاً ومشاركة، من الأمور الاستراتيجية والأكثر إلحاحاً لمواجهة متطلبات الاقتصاد المعلوماتي.

ب- الملاحح المستقبلية في تنمية وتطوير

الموارد البشرية : (تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢، خلق الفرص للأجيال القادمة

<http://www.un.org/ar/esa/ahdr/a>

(hdr02.shtml

(١) تطوير برامج التعليم والتدريب والتأهيل

لتكون أكثر استجابة للمتطلبات والتغيرات

المعلوماتية والتكنولوجية لسوق العمل.

(٢) التحسين المستمر في أساليب التنفيذ والتقييم

والجودة الشاملة والمتابعة.

(٣) تطوير نظم التوجيه والإرشاد المهني التي

تساعد الأفراد على تحديد قدراتهم

وتوجهاتهم المهنية وتقديرها من أجل اختيار

مهنة المستقبل.

(٤) النظر في إمكانية تطوير أساليب التدريب

والتأهيل المهني عن بعد مع الاستفادة من

التجارب الدولية في هذا المجال.

مهارات العاملين الخاصة في التفاعل مع المشاكل يشتمل أنواعها، مع التسيير والتفاوض من خلال المشاركة.

التحديات التي تواجه التنمية البشرية في الدول النامية ومنها مصر: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (<http://www.un.org>)

وفقاً لمقاييس التنمية البشرية لدى الأمم المتحدة يتم تصنيف سكان الكرة الأرضية إلى أربعة حالات هي:

(١) عالم متقدم اقتصادياً وبشرية ((متقدم كما وكيفا)).

(٢) عالم متقدم بشرياً ومتخلف اقتصادياً.

(٣) عالم متقدم بشرياً ونامي اقتصادياً.

(٤) عالم متخلف اقتصادياً وبشرية ((تخلف تنمية ونمو)).

أما بالنسبة للدول المتخلفة والنامية فإن مسيرتها نحو معدلات أفضل من التنمية يعترضها العديد من التحديات يتمثل أهمها فيما يلي:

(١) الفقر.

(٢) الأمية.

(٣) التلوث البيئي.

(٤) شروط التجارة العالمية.

(٥) أعباء التقدم التكنولوجي.

**هادي عشر : الملاحح المستقبلية لتنمية وتطوير**

**الموارد البشرية :**

أ- التوجهات المستقبلية في تنمية الموارد

البشرية العربية : (تقرير التنمية الإنسانية

العربية للعام ٢٠٠٢ ، خلق الفرص للأجيال

القادمة

<http://www.un.org/ar/esa/ahdr/a>

(hdr02.shtml

أشار تقرير التنمية البشرية العربية لعام ٢٠٠٢م إلى أن الاستفادة من القدرات البشرية في الوطن العربي هي استفادة ضعيفة، ويتضح ذلك في قصور

- (٥) اعتماد سياسة عامة لتنمية الموارد البشرية لضمان إيجاد التوازن الكمي والنوعي في هيكلية الموارد البشرية.
- (٦) العمل على تنويع التخصصات الفنية والمهنية لتستجيب للمهارات والخبرات المهنية المستجدة ولتستفيد من التقنيات المتطورة للتواصل.
- (٧) ينبغي لسياسات تنمية الموارد البشرية العربية أن تضع في اعتبارها النظر إلى الموارد البشرية من منظور القدرة على الأداء الوظيفي بفاعلية وعلى نحو مستدام مع ما يرتبط بذلك من أبعاد مهمة من بناء القدرات وحفظها، وتحسين أوجه استخدامها، وتعويض واستدامة ما فقد منها أو تخلف، وإيجاد بيئة داعمة ومساندة فنياً وتقنياً ومهنياً لسوق العمل.
- (٨) تفعيل العمل المشترك لتبادل الخبرات والمعلومات والبيانات المتعلقة بتنمية الموارد والتجارب الرائدة في المجال.

(٤) تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ ،  
خلق الفرص للأجيال القادمة ،  
[http://www.un.org/ar/esa/ahdr/a\\_hdr02.shtml](http://www.un.org/ar/esa/ahdr/a_hdr02.shtml)

(٥) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية  
<https://hrdiscussion.com>

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

James W. Altschuld : Bridging (١)  
the Gap Between Asset/Capacity  
Building and Needs  
Assessment: Concepts and  
Practical Applications , New  
delhi , SAGE Publications ,  
. 2014

John P. Wilson : Human (٢)  
Resource Development:  
Learning & Training for  
Individuals & Organizations , 2  
ed , U K , Kogan Page  
. Publishers , 2005

Mahbub ul Haq : Reflections on (٣)  
Human Development , U K ,  
Oxford University Press , 1995.

Noorjehan N. Ganihar& (٤)  
Shivanand V. Nayak : Human  
Resource Development and  
Teacher Education , New delhi ,  
Discovery Publishing House ,  
. 2007

Ronald J. Burke , et al : Human (٥)  
Resource Management in the  
Public Sector , UK , Edward  
. Elgar Publishing , 2013

مراجع البحث

أولاً المراجع العربية :

(١) أبو النصر، مدحت محمد : التنمية  
المستدامة - مفهومها - أبعادها -  
مؤشراتها ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة  
. ٢٠٠٧ ،

(٢) آل الشيخ ، حمد بن محمد : اقتصاديات  
الموارد الطبيعية والبيئة ، العبيكان ،  
الرياض ، المملكة العربية السعودية ،  
. ٢٠٠٨

(٣) بارك نعيمة ، بارك : تنمية الموارد البشرية  
وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق  
الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال  
أفريقيا، العدد السابع .

(٤) الجبالي ، حمزة : تنمية وإدارة الموارد  
البشرية ، دار أعلام الثقافة ، القاهرة ،  
. ٢٠١٧

(٥) جميل ، عبد الكريم أحمد : تدريب وتنمية  
الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع  
، عمان ، الأردن، ٢٠١٦ .

(٦) محمود ، محمد الفاتح : إدارة الموارد  
البشرية ، دار الجنان للنشر والتوزيع عمان  
، الأردن ، ٢٠١٦ .

(٧) المغربي ، محمد الفاتح محمود : إدارة  
الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع  
، عمان ، الأردن، ٢٠١٦ .

(٨) اليونيسكو : إدارة التراث الثقافي العالمي ،  
مطبوعات منظمة اليونيسكو للثقافة والتربية  
والعلوم ، ٢٠١٦ .

ثانياً : المواقع الالكترونية :

(١) [www.alaraby.co.uk](http://www.alaraby.co.uk)

(٢) [www.squ.edu.om](http://www.squ.edu.om)

(٣) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

<http://www.un.org>