



الملتقى العلمي العاشر لأبحاث الحج  
المحور الثاني: الدراسات الإدارية والإنسانية

ورقة علمية بعنوان

**توطين وتطوير التجارب الناجحة بالمواسم الدينية  
من خلال التدريب  
على طريقة النور الآسيوية  
"ماليزيا"**

مقدم إلى

الملتقى العالمي العاشر لأبحاث الحج  
معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج – جامعة أم القرى

١٤٣١ هـ

اسم الباحث  
**حاتم بن سليمان طلب**  
دكتوراه إدارة و صناعة الفنادق  
رئيس قسم السياحة والفندقة بالكلية التقنية بمكة المكرمة

البريد الإلكتروني : [talab22@hotmail.com](mailto:talab22@hotmail.com)  
جوال : ٠٥٠٥٥٠٨٣١٧/٠٥٥٥٥٥٥٤٠٤



## المقدمة

تستعرض هذه الدراسة أبرز ملامح التجربة الماليزية الرائدة، خاصة المرحلة الحرجة في تحولها الاقتصادي والاجتماعي وحجم التحديات التي كانت تواجهها وبخاصة مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي ونهاية السبعينيات وبالتحديد منذ عام ١٩٧٩م وذلك باعتبار ما كانت تمثله هذه النقطة كمنعطف هام وخطير مثل النجاح في تجاوزه انطلاقاً نوعية كبيرة من عنق الزجاجة بالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في ماليزيا، وقد شهد الاقتصاد الماليزي خلالها تغيرات جوهرية وهيكلية وإستراتيجية انتقلت به من اقتصاد يقوم أساساً على الزراعة وتصدير خامي القصدير والمطاط إلى اقتصاد يقوم على الصناعة وبخاصة قطاعات الصناعة التحويلية التي كانت لا تمثل سوى ( ١٣,٩ ) في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في عام ١٩٧٠م ووصلت إلى ( ٢٧,٠ ) في المائة خلال فترة عقدين من الزمن فقط ( ١٩٧١م - ١٩٩٠م ).

كما سجل قطاع الصناعة التحويلية أعلى معدل نمو خلال هذه الفترة حيث وصلت إلى ( ١٠,٣ ) في المائة وارتفع تصدير النفط والغاز في ذات الفترة من ( ٤,٠ ) في المائة إلى ( ١٦,٢ ) في المائة وارتفعت نسبة الصادرات المصنعة ككل من ( ١٢,٠ ) في المائة إلى ( ٦٠,٤ ) في المائة خلال نفس الفترة أي بزيادة تصل إلى ٤٨,٤ في المائة. وارتفعت حصة القطاع الصناعي من إجمالي الناتج القومي من ( ١٣,٤ )% العام ١٩٧٠ لتصل إلى ( ٣٤ )% العام ١٩٩٦م.

وقد واكب هذا التغير الجذري في المشهد الاقتصادي الماليزي تغيرات أخرى لا تقل أهمية تتعلق بواقع التوظيف ونمط وفرص العمل فقد خرجت أعداد غفيرة من الأيدي العاملة من سوق العمل التقليدية القائمة على الزراعة إلى القطاعات التجارية والصناعية سريعة النمو.



## أهداف البحث

### يحدد الباحث الأهداف التالية من هذه الدراسة :

أ - يهدف الباحث من خلال جهد الدراسة إلى رصد مقومات النهضة الصناعية الماليزية وتطور نموها و الدور الحاسم للتدريب وتنمية الموارد البشرية في هذه التجربة للوفاء بالمتطلبات التنموية وكيف ارتقت ماليزيا بالتدريب وتنمية مواردها البشرية لتجاوز الكثير من العقبات والتحديات التي لا تزال تجابه أغلب دول العالم الثالث وتحول بينها وبين تقدمها إلى مصاف العالم المتقدم صناعيا كما يحاول الإجابة على عدة استفسارات قد تكون مفاتيح لفهم أعمق لهذه التجربة الرائدة :

١ - كيف تعاملت ماليزيا مع التدريب وتنمية الموارد البشرية وكيف انتقلت بهم إلى آفاق عصرية جديدة فلم يعد ذلك التدريب بما يثيره من دونية فضلا عن صورته الذهنية السلبية التي كان يخرزنها المجتمع تجاهه ؟

٢ - كيف صاغت ماليزيا سياساتها لترقى بالتدريب وتنمية الموارد البشرية خلال هذه الفترة الحرجة من تطورها وحتى الآن باعتبارهما المسئول الأول عن الوفاء بأهداف التنمية المستدامة كماً وكيفاً.

٣ - كيف تغلبت على وصمة العار الاجتماعية التي لاحقت التدريب والنظرة الاجتماعية السلبية له؟ وما هي الإستراتيجية التي تعاطت بها ماليزيا مع التدريب وكيف تمكنت من استنفار كافة قواها لتجاوز عنق الزجاجة اقتصاديا وتنمويا واجتماعيا من خلال تطوير التدريب في إطار من الجودة الشاملة.



٤ - كيف حققت ماليزيا انجازات نوعية في كثير مما أخفقت فيه - ولا تزال - معظم بلدان العالم والتي تصنف بأنها نامية؟! فالكثير من هذه التجارب بدأ مع التجربة الماليزية و أغلبها كان سابق لها من حيث الزمن في التوجه نحو تطوير التدريب ؟ فلماذا نجحت ماليزيا ولماذا أخفق الآخرون .

ب - استعراض مختصر للتجربة السعودية في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية والتعرف على بعض السلبات السائدة.

ج - اقتراح بعض التوصيات والدراسات المستقبلية من أجل تطوير الممارسات السعودية في مجال التدريب ، ومراعاة متطلبات الجودة الشاملة في توجهات التطوير في ذلك المجال.

د - التوصل إلى الدروس المستفادة من جودة التجربة الماليزية في مجال التدريب وتوطينها في مواسم الحج والعمرة.



## أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في استعراض أساسيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الماليزية خلال فترة التحول التي خاضتها ماليزيا ومن ثم استخلاص الدروس المستفادة من هذه التجربة لتطبيقها وتوطينها بالمملكة العربية السعودية خاصة بمواسم الحج والعمرة.

وترتبط هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً بعمليات اعداد وتنمية الموارد البشرية السعودية في قطاعات التعليم والتدريب، وهي مجالات ذات أهمية قصوى لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة من خلال إتاحة فرص أوسع للتوظيف والسعودة للمواطنين بشركات الحج والعمرة ومؤسسات الطوافة والتي يركز عليها نشاط السياحة الدينية بالمملكة العربية السعودية.



## لماذا النموذج الماليزي؟!

باعتباره واحدا من النماذج الشرقية - غير الغربية - الرائدة التي نجحت في هزيمة الفقر في أقل من ثلاثة عقود ، وأصبحت على مقربة من الدول الصناعية المتقدمة. كما يكشف النموذج الماليزي براعة الشعب الماليزي في تخطي كثير من العقبات التي اعترضت مسيرته التنموية.

واليوم أصبح النموذج الاقتصادي الماليزي معجزة بكل المقاييس، فبالرغم من أن مساحة ماليزيا لا تتعدى ٣٣٠ ألف كم وعدد السكان وأغليبيتهم من المسلمين يصل إلى ٢٣ مليون نسمة ، وطبيعة البلاد جبليّة ومعظم أراضيها لا تصلح للزراعة وتساهم السياحة بنسبة (٥%) فقط من الدخل القومي. إلا أن ماليزيا والتي كان تبادلها التجاري مع العالم عام ١٩٧٥م لا يتجاوز (٤,٥) مليون دولار وصلت تجارتها وبعد (٢٥) عاماً إلى حوالي (١٨٠) مليار دولار، وأصبح نصيب الفرد الماليزي من صادراتها (٤٨٠٠) دولار متجاوزاً بذلك نصيب الفرد الأمريكي في صادرات بلاده (٣١٠٠) دولار بمبلغ (١٧٠٠) دولار.

السر في هذه الطفرة يكمن في العقل الماليزي المسلم الذي يرفع شعار " الجودة والتصدير قاطرة التنمية الاقتصادية". وقد رصد تقرير التنمية البشرية الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لعام ٢٠٠١م أهم (٣٠) دولة مصدرة للتقنية العالية ، كانت ماليزيا في المرتبة التاسعة متقدمة بذلك عن كل من إيطاليا والسويد والصين.



## التجربة الماليزية في تنمية الموارد البشرية

عملت خطط التنمية الماليزية على إعطاء الأولوية لتنمية الموارد البشرية واعتبرت أن لها دور البطولة فكل من القدرة التنافسية والإنتاجية ، والقدرة على الابتكار في إدارة التكنولوجيات الجديدة في ماليزيا ستحدده مدى جودة تطوير الموارد البشرية؟! وحددت ماليزيا عاملين اعتبرت أنهما في غاية الأهمية - منذ السبعينيات - ويجب أخذهما بعين الاعتبار عند تطوير الموارد البشرية:

### الأول:

إنتاجيه وكفاءة القوة العاملة مع التزامها بالقيم الدينية و الاخلاقيه والحرص على الفضيلة .

### الثاني:

العولمة وعولمة الاقتصاد بالتحديد سوف يفرضان تحديات كبيرة لا بد أن تواجهها باقتصاد وطني أكثر تنافسية وكفاءة فقوة المنظمات على التنافس في ظل العولمة يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري فهو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية ؛ وعليه فإن تبنى استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة ، أصبح أمرا ضروريا ولقد حرصت ماليزيا أن يصبح خريجو التدريب قادرين على مواجهة التحدي المتمثل في التكيف واستيعاب أحدث التكنولوجيات فضلا عن تعزيز النزعة الإبداعية لدى أفراد المجتمع الماليزي الذي يعتبر هو الداعم والمساهم الرئيسي في الاختراع والابتكار والتقدم التكنولوجي.



وعليه فقد ارتكزت عملية التحول الإجماعي والاقتصادي الماليزي على عدة محاور أساسية لتخطي العقبات والتحديات التي واجهت ماليزيا أثناء ذلك، وهذه المحاور التي استخلصناها من التجربة الماليزية هي أربعة محاور أساسية، كما يلي:

## المحور الأول

### المهارات التدريبية

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 بصورة صحيحة.

## المحور الثاني

### تدريب الموارد البشرية

إن تدريب الموارد البشرية أمر حتمي وضروري، فإكتساب العامل المهارات الأساسية قد يكون كافياً في أغلب الأحيان للصناعات ذات العمالة الكثيفة، ولكن هناك دائماً حاجة إلى "التدريب التخصصي" لتأهيل قوى عاملة ذات مهارات نوعية تناسب الأعمال الموكلة إليهم ، فأى عامل يمكنه إنتاج أي سلعة معقدة إذا "تدرب" على العمل التخصصي الذي سيؤدي به والسلسلة التي يجب أن يتبعها في العمل ولا بد أن يدرك العامل أن الوظائف الأكثر تعقيداً هي التي يشدد الطلب عليها وتزيد معها القيمة المضافة ، ومن ثم يحق للعامل المطالبة بالحصول على أجر عال. وهذا بالفعل ما حدث للعمال الماليزيين الذين تتهافت الشركات الكبرى متعددة الجنسيات على تصاميمهم لتقديم منتجات جديدة للسوق العالمية.



### المحور الثالث

## تعلم اللغات

تعلم اللغات. خاصة اللغة الإنجليزية. كأساس للمتدرب والمدرّب حتى يمكن التواصل مع المستثمرين، على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير "المناهج التدريبية" وإعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد في مجالات تخصصهم، وهذا ما يجعل الموارد البشرية مؤهلة وقادرة على إنجاز أي مشروع مرتبط بأي مسار سواء كان تكنولوجياً- تقنياً أو تجارياً أو خدمياً.

### المحور الرابع

## انتقاء المديرين

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.



- و عملت ماليزيا من خلال تطبيق تلك المحاور الأربعة لتنمية وتطوير مواردها البشرية على خطة استراتيجية لمراحل التطوير تمثلت في أربعة مراحل:
- ١- **مرحلة صناعات إحلال الواردات :** في مطلع الستينيات تم تطبيق سياسة إحلال الواردات، وعلى أساسها قامت صناعات صغيرة الحجم وأخرى لإنتاج السلع التي تحل محل السلع المستوردة كصناعة الأغذية ومواد البناء والتبغ والطباعة والبلاستيك والكيماويات، وتم إصدار قانون تشجيع الاستثمار في 1968 لجذب الاستثمارات الأجنبية في تلك المجالات .
  - ٢- **مرحلة الصناعات التصديرية:** بدأت في مطلع السبعينيات حيث شجعت الحكومة دخول الاستثمارات الأجنبية في مجال الإلكترونيات وصناعة النسيج من خلال توفير العمالة الرخيصة وحوافز ضريبية مغرية وإصدار تراخيص منتجات أجنبية وإنشاء مناطق تجارة حرة . وعملت الحكومة على استضافة الشركات متعددة الجنسية لتشغيل خطوط إنتاجية في ماليزيا، وسمحت للشركات الأجنبية التي تنتج سلعا للتصدير بالملكية التامة دون اشتراط المساهمة المحلية .
  - ٣- **مرحلة التصنيع الثقيل والصناعات المعتمدة على الموارد الماليزية:** بدأت هذه الفترة في مطلع الثمانينيات حيث شجعت الحكومة على قيام الصناعات المعتمدة على الموارد الطبيعية ثم التصنيع الثقيل وتصنيع السيارة الماليزية الوطنية (بروتون)، ثم التوسع في صناعات الإسمنت والحديد والصلب والتركيز على صناعة الإلكترونيات والنسيج التي صارت تساهم بثلاثي القيمة المضافة للقطاع الصناعي وتستوعب (40%) من العمالة .
  - ٤- **مرحلة تشجيع الصناعات عالية التقنية وذات القيمة المضافة:** بدأت هذه الفترة في التسعينيات وشجعت الدولة فيها الصناعات ذات التقنية العالية وكثيفة استخدام رأس المال والمتضمنة للمهارة القيمة المضافة العالية، وذلك من أجل زيادة تنافسية المنتجات الماليزية وتوسيع دائرة سوقها المحلية .



## التدريب في ماليزيا

ألغاز المعجزة الماليزية تكمن باهتمام السياسة التنموية بالإنسان الفرد، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، ويظهر اهتمام الحكومة بالإنسان من خلال اهتمامها بالتدريب، فالطفل الماليزي بدءاً من الصف الرابع الأساسي يتعرض مبكراً لمواضيع ذات علاقة بالمهارات التدريبية المتلائمة مع مستواه العمري وذلك بهدف زيادة الوعي والفهم لديه لما تعنيه قيمة التدريب ولغرس توجهات إيجابية لدى المواطن الماليزي في المستقبل تتعلق بتقدير واحترام المهنة والعمل والتدريب . وتكريس هذا التوجه في المراحل اللاحقة.

وقد عملت الإدارة الماليزية مبكراً ومنذ أن قوبلت بمقاومة مجتمعية لبرامج التدريب على تحسين صورة التدريب.

وقد أدركت أن تحسين صورة التدريب ترتبط إلى أقصى حد بما يقابلها من الأهمية المتزايدة لفرص العمل في القطاعات الصناعية والتي تتطلب تدريباً وتنمية للموارد البشرية كما يرتبط بشكل كبير بطبيعة برامج التدريب في حد ذاتها وأيضاً بمدى نجاح الجهود الحكومية على كافة المستويات للترويج لها وفي المقابل نجد في العديد من البلدان النامية، وبطريقة ما تم نفي التدريب إلى قاع التسلسل الهرمي للتنمية.



## التدريب مسئولية مجتمعية وليست مسئولية جهة واحدة

بالرغم أن التدريب في المدارس والكليات يدار مباشرة من قبل قسم تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الماليزية إلا أنه توجد وزارات وإدارات وأجهزة حكومية تقوم بأنشطة تدريبية على كافة المستويات لتلبية احتياجات محددة وهذه الأجهزة هي :

١. وزارة العمل: معاهد التدريب الصناعي
٢. مارا: معاهد التدريب على المهارات .. جامعة التكنولوجيا في ماليزيا وجامعة الزراعة في ماليزيا
٣. وزارة الشباب والرياضة: مراكز التدريب
٤. وزارة الرعاية الاجتماعية والخدمات: مراكز التدريب
٥. معهد البحوث الصناعية والمعايير الماليزي : يجري تدريباً متخصصاً في كافة المجالات لكلا القطاعين العام والخاص
٦. المركز الوطني للانتاجية: يجري تدريباً في مجال الإدارة والتنظيم لكلا القطاعين العام والخاص. وبالإضافة إلى ذلك ، الإدارات والوكالات الحكومية مثل وزارة الأشغال العامة و مصلحة الكهرباء الوطنية و وزارة الاتصالات السلكية واللاسلكية
٧. سكك الحديد الماليزية: لديها مدارس للتدريب من خلال مناهج ذات نوعية متقدمة تفي باحتياجاتها الخاصة
٨. وزارة الموارد البشرية
٩. وزارة التنمية الريفية ووزارة الزراعة



## أهم الدروس المستفادة من التجربة الماليزية

١- لقد مثلت اليابان دور قاطرة النمو في ماليزيا وبقية دول جنوب شرق آسيا حيث شكل التعاون فيما بينها أساساً للنهضة التنموية. وكان للاستثمارات اليابانية قدر كبير في تمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية. والملاحظة الجديرة بالتأمل أن الاستثمارات اليابانية عملت على توطين التدريب ، وتسريع عملية استيعابه في دول جنوب شرق آسيا، وذلك بخلاف الاستثمارات الغربية التي تستهدف تعظيم الأرباح فقط دون توخي تحقيق منافع للدول المضيفة بذات القدر.

٢- أن الصناعات الإستراتيجية يجب أن يتوفر إليها دعم حكومي قوي عند بداية انطلاقها خاصة في مجال البحث والتطوير واستيعاب التدريب ، وأن تحفز الصناعات الفرعية المتصلة بالصناعات الإستراتيجية، ويتم بناء شبكة صناعية متكاملة تحقق التقدم الصناعي المطلوب تحقيقه.

٣- أن التطور الصناعي في دول جنوب شرق آسيا - وعلى وجه الخصوص في كوريا وماليزيا- كان مسنوداً بالتركيز على دعم التدريب وتطويره ، وتحسين مدخلاته إلى جانب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وتأهيل وتدريب العمالة.

٤- يمكن وصف الأنماط الصناعية في التجربة الماليزية على أساس التطور الإنتاجي من إنتاج منتجات أساسية "زهيدة الثمن" إلى منتجات ثانوية "ذات قيمة مضافة". ويعد ذلك من أهم الدروس المستفادة من الناحية الفنية للدور الذي تلعبه الصناعات الأساسية في الاقتصادات النامية. ويعني ذلك أن العمليات الإنتاجية تبدأ زهيدة التكلفة من خلال تشكيلة محدودة من السلع التي تباع على أساس قاعدة سعرية، ويتحول ذلك مع الزمن إلى تطور وتوسع في صنع منتجات ثانوية "ذات قيمة عالية" باستخدام المواد الأساسية المتاحة محلياً بتكاليف زهيدة والخبرة المكتسبة من خلال تسويق المنتجات الأولية.



## الاستثمار في رأس المال البشري بالمملكة العربية السعودية

### الميزانيات المرصودة .. ومؤشرات الواقع !!

يعد الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي حظيت بدعم ولاة الأمر حفظهم الله والحكومات المتعاقبة وذلك باعتبار أن العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم وتاريخ اهتمام المملكة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية قديم وبالتحديد كانت بدايات الاهتمام بالتدريب متزامنة مع بدايات التعليم النظامي .



الإلتحاق الفعلي على قطاعات التنمية الرئيسية  
خلال خطة التنمية الممتدة في الفترة 1390هـ - 1410هـ  
حجم الإلتحاق بالمليون ريال

الحصة المساهمة 1420/1415 %	الحصة المتوقعة 1415/1410 %	الحصة الرابعة 1410/1405 %	الحصة الثالثة 1405/1400 %	الحصة الثانية 1400/1395 %	الحصة الأولى 1395/1390		قطاعات التنمية		
					حجم الإلتحاق	%			
11.5	48.2	34700	20.4	71193	30.7	102185	27.2	9469	تنمية الموارد الاقتصادية
51.5	216.6	159000	33	115123	18.4	115007	20.6	7034	تنمية الموارد البشرية
20.8	87.5	63000	17.7	61882	9.8	61237	10.3	3915	التقنية الاجتماعية والصحية
16.2	68.1	74800	25.9	100738	41.1	256705	40.3	171298	تنمية الأجهزة الأساسية
100	420.4	327800	100	348946	100	625224	100	347213	المجموع

المصدر - وزارة التخطيط - وثيقة خطة التنمية المستدامة 1420/1415هـ - صفحة 45 ، و صفحة 65  
وثيقة خطة التنمية السابعة 1420/1425هـ - 66

## تقرير مجلس الشورى السعودي عن التدريب وتنمية الموارد البشرية

في محاولة لتفسير أسباب رفض القطاع الخاص لمخرجات التدريب بالبلاد ، كلف مجلس الشورى عام ٢٠٠٣م فريقاً من الخبراء الاقتصاديين لإعداد دراسة حول الأمر وكشف فريق العمل المكلف من مجلس الشورى لإعداد الدراسة الاستراتيجية الوطنية بعيدة المدى للتدريب وتنمية الموارد البشرية عن وجود خلل في منظومة التدريب حيث اتضح هذا الخلل من خلال مقارنة أعداد الخريجين من الأقسام العلمية مقارنة بالأقسام النظرية فعلى مدار الثلاث سنوات الماضية كان نسبة عدد الخريجين والخريجات من الأقسام العلمية لا تتجاوز (٢٥%) بينما بلغ نسبة عدد خريجي وخريجات الأقسام



النظرية (٧٥%)، ويتكرر هذا الخلل وبشكل واضح في مستوى التدريب فوق الثانوي حيث لا يتجاوز متوسط عدد خريجي الأقسام العلمية نسبة (٣٩%) مقارنة بنسبة (٦١%) من خريجي الأقسام النظرية.

وقد صنفته اللجنة المهين بوضعها الحالي و المستقبل على النحو التالي:

- ١- مهين يوجد بها فائض من الخريجين عن حاجة سوق العمل وخاصة في مجال الدراسات النظرية والتدريس.
- ٢- مهين تحتاج من ( ٥ إلى ٢٠ ) سنة لسد الاحتياج الحالي بافتراض ثبات مخرجات التدريب.
- ٣- مهين تحتاج ( أكثر من ٢٠ ) سنة لسد الاحتياج الحالي بها بافتراض ثبات مخرجات التدريب.
- ٤- مهين يمكن التأهيل لها من خلال دورات قصيرة أو تكتسب بالخبرة والممارسة أو لا يوجد برامج تدريبية لها بنفس المسمى.

وخلصت اللجنة بعد مراجعة وضع القوى العاملة في المملكة ودراسة الوضع الراهن وجود عدد كبير من الإختلالات المتعلقة بمنظومة التدريب وسوق العمل، والسمة الظاهرة في هذه الاختلالات هي ضعف التنسيق أو انعدامه بين مؤسسات التدريب الحكومية المختلفة فيما بينها وكذلك ضعف التنسيق مع القطاع الخاص وغياب نظرة استراتيجية و متكاملة بين هذه المؤسسات ودور فاعل للقطاع الخاص مع الجهات الحكومية وذلك لوضع الخطط التدريبية والبرامج وخاصة في المستويات دون الجامعية، وتحديد التخصصات وأنواعها والأعداد المطلوبة في سوق العمل والتنسيق فيما بين مؤسسات التدريب المختلفة والقطاع الخاص فيما يتعلق بالتوظيف والمتابعة وتطوير القوى العاملة الوطنية.

واستخلصت الدراسة التي قدمتها لجنة مجلس الشوري بعد مراجعة وضع القوى العاملة والرصد الإحصائي للوضع الراهن للقوى العاملة في المملكة أن هناك العديد من مواطن الخلل التي تحتاج إلى معالجة ويمكن تلخيصها على النحو التالي :

- ١- عدم قدرة مؤسسات التدريب القائمة مجتمعة على تلبية الاحتياج الحالي من القوى العاملة بالمواسم الدينية ناهيك عن إحتياج المستقبل.



- ٢- عدم موازنة بعض مخرجات التدريب لحاجة سوق العمل الحالية حيث يقع التركيز على التخصصات النظرية على حساب التخصصات العلمية .
- ٣- هيمنة القطاع الحكومي على غالبية مؤسسات التدريب وإحجام القطاع الأهلي عن الاستثمار في هذا المجال الحيوي.
- ٤- تدني توظيف القوى العاملة الوطنية في القطاع الأهلي بحجة عدم مناسبة تأهيلها وتدريبها لحاجة هذا القطاع وإرتفاع أجورها مقارنة بأجور الوافدين.
- ٥- تدني مساهمة القطاع الأهلي في جهود تدريب القوى العاملة الوطنية .
- ٦- تدني الكفاءة الداخلية للأقسام العلمية والصحية والهندسية والتقنية في مؤسسات التعليم العالي والتقني والفني.
- ٧- تعدد مرجعيات كل من التعليم الحكومي والتعليم التقني الحكومي والتدريب الفني الحكومي.
- ٨- تعدد مرجعيات التخطيط والتشريع للقوى العاملة المواطنة.
- ٩- عدم التركيز على المهارات التطبيقية التي يحتاجها سوق العمل عند استحداث أو تطوير برامج تدريبية في مؤسسات التدريب المختلفة.
- ١٠- كثرة المخرجات من الجامعيين ونقص المخرجات في مرحلة الدبلوم.
- ١١- غياب جهة فحص مهني محايدة حكومية أو أهلية.
- ١٢- غياب جهة ترعى تدريب المرأة السعودية على كثير من المهن التي يجب أن تقتصر عليها أو المهن التي تناسبها في المجتمع السعودي.
- ١٣- غياب رؤية مستقبلية للاقتصاد السعودي تتيح التخطيط بعيد المدى لتدريب القوى العاملة.
- ١٤- غياب المعلومات وتشتتها بين جهات كثيرة وعدم تبويبها للاستفادة منها في التخطيط لتدريب وتوظيف القوى العاملة.
- ١٥- نقص الأقسام والتخصصات في مجالات توطين تطوير التجارب الناجحة في المواسم الدينية من خلال التدريب .



- ١٦- إنخفاض الإعتمادات المالية المخصصة لتمويل التوسع في مؤسسات التدريب الحكومية.
- ١٧- تدني مستوى التشجيع والتحفيز الحكومي للقطاع الخاص لأخذ دوره الكامل في مجال تدريب القوى العاملة الوطنية.
- ١٨- وجود منافسة غير متكافئة بين مؤسسات التدريب الحكومي ، ومؤسسات التدريب الأهلية.
- ١٩- غياب التعاون والتنسيق والاستفادة من القوى التدريبية سواء بين الجهات التدريبية الحكومية أو بينها وبين جهات التدريب في القطاع الأهلي.
- ٢٠- غياب نظام لعمل المرأة وتقاعدها وجهة ترعى خصوصية شؤونها في المجتمع السعودي.
- ٢١- غياب جهات للقياس والتقويم .
- ٢٢- غياب حوافز العمل الميداني في جميع سلالم الرواتب الحكومية والأهلية.
- ٢٣- وجود مهن لا يوجد مؤسسات أو برامج تدريب عليها.
- ٢٤- وجود مهن يحتاج تغطية العجز فيها لأكثر من (١٠٠) سنة إن استمر الوضع الراهن لمنظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية دون تغيير.
- ٢٥- انخفاض مستوى التوعية بأهمية التدريب لدى الطالب والأسرة وصاحب العمل.

## توطين التجربة الماليزية للتدريب وتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية وتطبيقها بالمواسم الدينية

إن تنمية الموارد البشرية، قضية حاسمة لتحقيق التنمية المستدامة واستمرارها وأمام هذه التحديات ومن واقع التجربة الماليزية يمكن للمملكة العربية السعودية الاستفادة من هذه التجربة من خلال دراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد



البشرية وصياغة أهداف واضحة وإستراتيجية واقعية وطموحة تأخذ بعين الاعتبار ما واجهته ماليزيا من التحديات في مرحلة تحولها الاقتصادي والاجتماعي.

ونقطة الانطلاق هي تطوير التعليم وتحسين نوعيته، والتوسع في المهارات الوظيفية القابلة للتطبيق وخلق نظام تدريب كفاء، مع تزايد تبني التكنولوجيا الحديثة. وذلك عن طريق اتخاذ إجراءات مكلفة وذات تأثير من حيث الكفاءة والفاعلية وتحقيق مسارات مختلفة في تنمية الموارد البشرية كالمسار التكنولوجي التقني، والمسار المهني، والمسار التجاري، والمسار الخدمي.



ويمكن تحقيق هذه المحاور التي اعتمدها ماليزيا لتعزيز مراحل التحول، في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق خطة إستراتيجية تتطلع إلى التنمية والتقدم لتحقيق المراحل الآتية من خلالها:

١- مرحلة مواجهة المشاريع التنموية والاقتصادية لخدمة ضيوف المملكة من حاج ومعتمر وزائر.

٢- مرحلة تجهيز الصناعات الخدمية لتغطية المشروعات التنموية والاقتصادية.

٣- مرحلة تقديم القوى العاملة للخدمة المتخصصة.

٤- مرحلة تحقيق مفهوم التنمية من خلال إرادة التغيير لتحقيق قيمة مضافة.

وتحقيق هذه المراحل يتطلب ملائمة التدريب لسوق العمل، حيث الملائمة مسألة هامة في العلاقة الاجتماعية والاقتصادية وتوجد عدة أسباب يمكن أن تفسر لنا احتياجات التدريب لرسم إستراتيجية مناسبة لها علاقة بواقع سوق العمل وهي:

١- تغير المتطلبات الوظيفية في الكم والنوع طوال الوقت.

٢- المهنة تولد فتنمو ثم تموت بحسب التغيرات الحيوية في معدلات الإنتاج والتكنولوجيات اللذان يرتبطان بعضهما ببعض.

٣- المنافسة العالمية تسبب تغييرات متواصلة وصعبة في طبيعة العمل والمهارات التي يحتاجها للقيام به.

٤- التطبيقات المتسارعة في التكنولوجيات والتي تقودها المنافسة العالمية سوف تستمر حتى تحقق تأثيراً غير مسبوق في المهارات المطلوبة للعمل.



أن التدريب في المملكة العربية السعودية وتوطينه بالمواسم الدينية هو مسؤولية مجتمعية وليست مسؤولية جهة واحدة:

- لجنة الحج العليا .
- وزارة الحج
- وزارة العمل – مراكز وكليات التدريب التقني والمهني.
- الجامعات الرسمية
- وزارة الشباب والرياضة .
- وزارة الشؤون الاجتماعية.
- معاهد البحوث الخاصة بالحج
- الوزارات والإدارات والوكالات والنقابات والهيئات الخاصة بالحج .
- مؤسسات الطوافة
- القطاع الخاص والعامل في مجالات الحج والعمرة.
- الهيئة العامة للسياحة والآثار.



يخلص البحث إلى مجموعة من التقنيات التي يرى الباحث أنها تمثل جوهر التجربة الماليزية وقد تم وضعها في مخطط هيكلية بعنوان

## مخطط وثبة الصقر

توطين وتطوير التجارب الناجحة في المواسم الدينية

من خلال التدريب بالمملكة العربية السعودية





## التدريب المتخصص

إن تطوير القدرات الوطنية يعتمد إلى حد بعيد على تأسيس مراكز تدريب متميزة تخدم التوجه نحو التنمية المتوازنة بين كافة قطاعات الانتاج. ومن أهم أسباب ضعف التدريب المتخصص:

- ١ - غياب التخطيط الاستراتيجي
- ٢ - غياب معايير الجودة
- ٣ - عدم توافر آليات قياس أثر التدريب
- ٤ - عدم توافر قاعدة للبيانات نتيجة لغياب التنسيق بين الجهات المعنية.
- ٥ - عدم وجود مراكز تدريب متخصصة

ويجب أن ندرك أنه من الأهمية بمكان أن تصبح القوى العاملة قادرة على مواجهة التحدي المتمثل في التكيف واستيعاب أحدث التكنولوجيات في مجال التدريب فضلاً عن تعزيز النزعة الإبداعية لدى القوى البشرية التي تعتبر هو الداعم والمساهم الرئيسي في الاختراع والابتكار والتقدم في جميع المسارات و لضمان ذلك ينبغي التوجه نحو تعزيز الروابط بين المتغيرات والتدريب. ومن أجل تحقيق هذا ، يوصي باتخاذ التدابير الثلاث التالية:

- إنشاء مراكز التعليم والتدريب للقوى البشرية في مختلف المسارات
- التوسع في اعتماد المهارات الخدمية المتخصصة.
- إنشاء المجلس الوطني للتدريب المتخصص المنتهي بالتوظيف.

## المسؤولية الإجتماعية للقطاع الخاص

إن للقطاع الخاص دوراً هاماً في تنمية مواردنا البشرية وتدريب القوى العاملة وإعدادهم لمهامهم المتغيرة والاهتمام بمصالحهم وصقل مهاراتهم وإدارتهم بصورة جيدة ومكافأتهم طبقاً لمساهماتهم وعلى القطاع الخاص أن يقوم بمبادرات وفي إطار المسؤولية الاجتماعية لإقامة مراكز تدريب تعمل على تلبية احتياجاته ومتطلبات السوق من العمالة المدربة الماهرة كما في ماليزيا وألمانيا وانجلترا وغيرهم حيث تنشئ المشروعات التنموية مراكز تدريب خاصة بها.

## إدارة الجودة الشاملة

لا تزال القدرات الوطنية في مجال ضمان الجودة في التدريب وتنمية الموارد البشرية قاصرة و ثمة التباس شائع مفاده أن "الجودة" هي اختصاص جهاز أو شخص مكلف في حين أن الجودة هي ثقافة وممارسة يجب أن نعمل جميعاً لنشر الوعي بها بين كافة



أفراد المجتمع وقواه العاملة لضمان إرادة التغيير وبخاصة وسط التدريب وتنمية الموارد البشرية .

## تعلم اللغة

تعلم اللغات الأخرى غير العربية كأساس للمتدرب والمدرّب حتى يمكن التواصل مع التكنولوجيا والمستثمر والحاج والمعتمر والزائر، على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير "المناهج التدريبية" وإعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد لسد الحاجة للموارد البشرية المؤهلة.

## المزاوجة الإيجابية بين المعرفة والمهارة والخبرة

المهنة تولد فتنمو ثم تموت؟! بحسب التغيرات الحيوية في معدلات الإنتاج والتكنولوجيا واللذان يدعمان بعضهما بعضاً. والتطبيقات المتسارعة في التكنولوجيات التي تقودها المنافسة العالمية سوف تستمر حتى تحقق تأثير غير مسبوق في المهارات المطلوبة للعمل.

وغياب المزاوجة بين المعرفة والمهارة والخبرة يؤدي لأمية مهارية بعد عام من التخرج؟ لأن النمو في كافة المسارات عملية ديناميكية ولا يمكن أن تتسم بالجمود، فالتقنيات والمنتجات والخدمات تتغير بسرعة كبيرة. وبين الحين والحين تظهر تكنولوجيات جديدة تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كافة المسارات.

إن المزاوجة بين المعرفة والمهارة والخبرة يعتبر اليوم أمر ضروريا بالنسبة لعمليات التدريب لتوفير أساس يعطى القوى العاملة قدراً أكبر من المرونة والتكيف مع التغيرات في التكنولوجيا والتغيرات في سوق العمل. إنها حارس من "التقادم المعرفي" في جميع المسارات.

## البيئة الملائمة والثقافة الصحيحة

ينبغي التعامل مع شأن التعليم والتدريب المتخصص كغيره من المجالات الحيوية الأخرى باعتباره حلقة في سلسلة متكاملة من الحلقات تتصف بالشمول والتعقيد والتداخل. كما يجب النظر لعمليات التدريب المتخصص على أنه توجه عام للمجتمع بكل فئاته ومؤسساته، لتفعيل الدور الحيوي البناء للتعليم والتدريب المتخصص في عمليات ومراحل التنمية والتطور المختلفة على كافة الأصعدة والمسارات.



## الترويج للتدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين صورتها

خلق الرغبة في التدريب لدى الأجيال الصاعدة من خلال تعزيز الروابط بينه وبين سوق العمل والقطاع الخاص و الارتقاء بمستوى برامج ومؤسسات التدريب كبديل عملي للمسار الأكاديمي ومساواة شهادة خريج الدورات التدريبية بشهادة خريج التعليم الأكاديمي لينعكس ذلك على تحسن مركز التدريب إجتماعيا وإلى حد بعيد وتحسين نوعية المتدربين الراغبين في الالتحاق بها .

## القناعة بضرورة امتلاك المهارات التدريبية لـ ١٠ ٪ من السكان كحد أدني

ضرورة اكتساب مهارات تدريبية لتتواكب مع النمو في المشروعات والتقدم والتقنية لنتمكن من غرس الثقافة الصحيحة للعمل والانطلاق التدريجي لآفاق التنمية.





## خاتمة البحث

في ظل المؤشرات التي تعكس تضاعف واردات المملكة والتي بلغت عام ٢٠٠٧م ٣٣٨ مليار ريال في حين كانت قبل ثماني سنوات وبالتحديد عام ١٩٩٧م ١٠٨ مليار ريال وفي ظل إخفاق خطط التنمية المتعاقبة وعلى مدى ٣٧ عاما في تحقيق أهدافها لرفع كفاءة الموارد البشرية الوطنية وإحلالها محل اليد العاملة الوافدة كما أخفقت في إحلال المنتجات الوطنية محل الواردات على الرغم من ضخامة الإنفاق المخصص خلال تلك الفترة لتنمية الموارد البشرية السعودية والتي تشير بعض الأرقام أنها تقارب تريليون ومائتان وتسعون بليون ريال ( ١,٢٩ ) تريليون ريال {!؟

لذا فإننا اليوم في أمس الحاجة للمصارحة و لإجراء مراجعة شاملة لبرامج التدريب وتنمية الموارد البشرية الحالية ، والقيام بعملية إعادة صياغة لها تبدأ من القاعدة الصفرية بهدف الوصول إلى برامج تتماشى مع متطلبات المجتمع السعودي المعاصر خاصة بالمواسم الدينية كالحج والعمرة والزيارة وتلبي احتياجات سوق العمل مع المحافظة على الثوابت الأساسية للمجتمع العربي السعودي المسلم . والتغلب على التحديات التي تواجه التدريب و أهمها ضعف الالتحاق بمؤسسات تنمية الموارد البشرية . فضلا عن إفتقار مؤسسات تنمية الموارد البشرية إلى العدد الكافي من المدربين الأكفاء ، سواء من حيث المقدرة الفنية أو التوجيه والإرشاد الاجتماعي .

لذا فنحن بأمس الحاجة إلى تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية المقننة في مجال التدريب التقني المتطور وتضمين برامج التدريب برامج عملية تتيح للمتدرب تطبيق المبادئ النظرية التي تعلموها كما تتيح لهم ممارسة بعض الأعمال اليدوية البسيطة ويجب إشراك الجهات المستفيدة من مخرجات المؤسسات التدريبية في إعداد البرامج ومراجعتها دوريا وتقويمها وبصفة خاصة التعامل مع القطاع الخاص كشريك رئيس في عمليات تصميم البرامج وتعديلها وتقويمها لمختلف مؤسسات التدريب . ولا بد من إيجاد آليات مبتكرة لإعادة تأهيل القوى العاملة الوطنية وتمكين أفرادها من امتلاك المعرفة

العلمية والمهارة الفنية والخبرة وتوسيع قاعدة فرص العمل المتاحة مع الأخذ في الاعتبار كلفة إعادة التأهيل والتي تصل إلى حوالي ٨٠ % من كلفة التأهيل {!؟



## وتبقى كلمة

يجب النظر إلى التدريب والتنمية من زاوية استثمار وتطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة من خلال التخطيط والتنفيذ السليم، وتجنب السلبيات التي تحد من فاعلية التدريب وتهدر آثاره المتوقعة فيجب أن ينظر له باعتباره حلقة في سلسلة عمليات متكاملة تستهدف الوصول بالآداء إلى المستويات المطلوبة في التخصصات المطلوبة وفقاً لمعايير التميز والتفوق على الصعيد العالمي.

### فرص العمل المقدره

#### تحت قوة الدفع التنموية الجديدة

إن الحاجة للقوى البشرية المدربة والمؤهلة في المملكة سوف تزداد مع المشاريع العملاقة التي تنتشر في ربوع الوطن مثل مشاريع المشاعر المقدسة وكذلك المدن الاقتصادية وقد بلغ إجمالي استثمارات المملكة في المدن الاقتصادية الأربع خلال عامي ٢٠٠٧م و ٢٠٠٨م ١٣٠ مليار ريال وتشير تقديرات الهيئة العامة للاستثمار أن مساهمة المدن الجديدة في الناتج المحلي الإجمالي للدولة قد تصل قيمتها إلى ٥٥١ مليار ريال (١٥٠ مليار دولار) بحلول عام ٢٠٢٠م وتظهر الدراسات التي قامت بها الهيئة العامة للاستثمار بأن كل وظيفة مقدمة من القطاعات الصناعية في المدن الاقتصادية تؤدي إلى توفير ٥ إلى ٧ وظائف في صناعات خدمية مرتبطة بها ، وتتوقع هذه الدراسات أن توفر المدن الاقتصادية أكثر من مليوني وظيفة مع حلول عام ٢٠٢٠م .



## التوصيات

توطين وتطوير التجارب الناجحة بالمواسم الدينية من خلال التدريب يحتاج لتضافر جهود أكثر من وزارة وأكثر من جهة للنهوض به باعتباره قضية حاسمة لتحقيق التنمية المستدامة واستمرارها وأمام هذه التحديات لابد من دراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية ، وصياغة أهداف واضحة وإستراتيجية واقعية وطموحة تضع برنامجا زمنيا مدروسا لتطبيق التوصيات الواردة في هذا البحث ووضع آليات قياس مدى تطبيقها وتحقيقها لأهدافها وتأخذ بعين الاعتبار الآتي :

- إنشاء مراكز تدريب معتمدة من قبل وزارة الحج ومؤسسات الطوافة والنقابات والهيئات المتخصصة ذات العلاقة يمنح المتدرب من خلالها رخصة تمكنه من التوظيف الدائم أو الموسمي لضمان جودة الأداء وتوارث الخبرة في خدمة الحاج والمعتمر بمكة المكرمة والمدينة المنورة حسب موقعهما المتميز في تقديم صناعة خدمية خاصة.
- التأكيد على تحقيق الكفاءة والفاعلية التدريبية ، ويتضمن ذلك كفاءة المتدربين الملتحقين وكفاءة المدربين، والمناهج والمقررات التدريبية والتجهيزات ، والبنية والمناخ الإيجابي ... وغيرهما.
- الحرص على الاستفادة من الممارسات العالية الجودة **Best Practices** في مجالات التدريب – وماليزيا أحدهما – مع إجراء المواءمة اللازمة للتوافق هذه الممارسات مع البيئة السعودية.
- إجراء بحث علمي بالتعاون مع متخصصين من أعضاء هيئة التدريب بالجامعات الماليزية لدراسة الأساليب التي أدت إلى نجاحهم في القضاء على الثقافة والاتجاهات السلبية بالنسبة للتدريب والتحول إلى النظرية الإيجابية والتعامل الإيجابي من جانب المجتمع.



- تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة مع الاستعانة بالتدريب الحديث من تقنيات التدرّب الإلكتروني .
- العمل على التوظيف الفعال لمبادئ الجودة الشاملة في العملية التدريبية .
- الارتقاء بقدرات هيئة التدريب، من خلال التطوير المستمر لمهاراتهم، والتشجيع على التنمية الذاتية، مع توفير تراخيص لمزاولة المهنة.
- الحرص على تبني نظام تعليمي وتدريبى يتسم بالمرونة، وفتح قنوات جديدة لتنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة وبما يتفق مع متطلبات التنمية.
- التوعية على المستوى الوطني باستخدام كافة وسائل الإعلام للارتقاء بقيمة التدريب وكذلك العمل المهني في الصورة الذهنية للشباب وللأسر السعودية.
- استقدام بعض الخبراء من ماليزيا ممن كان لهم مشاركة في عمليات التطوير الكبير التي تمت في مجالات التدريب وذلك للاستفادة من خبراتهم في صياغة خطة إستراتيجية وطنية لتطوير قطاع التدريب .
- تشكيل هيئة وطنية عليا من مجلس الوزراء والشورى والمؤسسات ذات العلاقة لمراجعة وتقويم ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية بعيدة المدى للتدريب التطبيقي .
- إجراء عملية إعادة تأهيل للخريجين العاطلين من خلال برامج تدريبية تراعي متطلبات سوق العمل وخاصة بالمواسم الدينية يتعاون فيها كل من القطاع الخاص والحكومة.
- إحياء الآلية الوحيدة للتعاون المشترك بين الدول الإسلامية في مجال التدريب و استكمال الخطوات التي أنجزت في هذا الصدد من خلال المعهد الإسلامي للتكنولوجيا .



- إقامة هيئة عربية على غرار الـ **UNEVOC** تهدف إلى تعزيز التبادل العربي للأفكار والتجارب والدراسات وتعنى بالقدرات الوطنية في مجال البحث والتطوير و تيسير الوصول إلى قواعد البيانات والوثائق وتشجيع الابتكارات في مجال تنمية قدرات المتدربين ودعم كافة أشكال التعاون العربية في مجال التدريب التقني والمهني وتبادل الرأي حول مقترحات عملية لربط التدريب بسوق العمل.
- تدريس أخلاقيات التدريب ؛ حيث إن الشباب يفتقد لقيمة التدريب ومعناه الحقيقي والجهد الذي ينبغي أن يبذله من أجل البقاء في الوظيفة والاستمرار فيها ، وإزالة الصورة السلبية للأعمال المهنية.
- دراسة وضع مراكز التدريب من حيث طاقتها الاستيعابية ومستوى برامجها ومستوى الكفاءات العاملة فيها ، حتى لا تزداد شريحة الباحثين عن التدريب في السنوات القادمة.
- إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التدريبية لزيادة المرونة والتأقلم مع التطور السريع وتخفيف البطء في اتخاذ القرارات ذات الصلة .
- تطوير النظرة إلى التدريب على أنه عملية إستراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية.
- ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتنميتها ، مع الأخذ في الحسبان أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل شخص وفي أي مجتمع، وأنه يمكن ارث المهارات ، لكنها تحتاج فقط إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها .
- إن التدريب أمر حتمي وضروري، فإكتساب العامل المهارات الأساسية قد يكون كافياً في أغلب الأحيان للصناعات ذات العمالة الكثيفة، ولكن هناك دائماً حاجة إلى التدريب التخصصي في الصناعات المعقدة لتأهيل عمال ذوي مهارات تنموية تناسب الأعمال الموكلة إليهم .



- العمل على تحديث برامج التدريب لصقل المهارات المطلوبة بما يتماشى مع التقنية الحديثة .
- تعلم اللغات وخاصة اللغة الإنجليزية كأساس للمتدرب والمدرّب حتى يمكن فهم واستيعاب التدريب على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير المناهج التدريبية وإعدادها بصورة تتفاعل مع كل جديد .
- تبني وتطوير الكفاءة الإنتاجية للمتدربين من خلال إدارة الجودة الشاملة .
- التركيز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلاقة وفعالة تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الجودة وقيمة الإتقان وقيمة التدريب الجماعي وقيمة المنافسة وقيمة الإيمان الواسع والعميق بالقدرات التي لا حد لها للإنسان (الموارد البشرية) وقيمة الإيمان بعالمية التدريب وعلوم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية وعلوم التسويق ؛ إذ أن نجاح أو فشل المنظمات يعتمد أساساً على مهارات القيادات في إدارتهم لمنظمتهم
- التوجه للتدريب الأهلي ؛ حيث إن التدريب العام لا يزال غير قادر على تلبية احتياجات التنمية .
- إعادة تقييم التجربة السعودية بكل نجاحاتها وإخفاقاتها على ضوء التجربة الماليزية وبالمقارنة مع التجارب الرائدة في نفس المجال
- إنشاء هيئة عربية للعناية بنظم الجودة والاعتماد الخاصة ببرامج وحفائب التدريب .
- توفير الدراسات والأبحاث التي تعكس واقع المواسم الدينية وإحتياجاتها الآنية والمستقبلية من المتدربين وبالتالي من المهارات والكفاءات .
- نشر الثقافة التدريبية وتحسين صورة التدريب وقد إستطاعت ماليزيا تنفيذ عدة إجراءات ناجحة بهذا الصدد يجب الإفادة منها .



- اعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف وتوصيفها وتحديد معايير الأداء لها .
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب علمية فعالة .
- التكامل بين نوعي التدريب التقليدي والحديث لتفعيل الأداء التدريبي وزيادة كفاءته .



## المراجع

- عبد الفضيل ، محمود ، العرب والتجربة الآسيوية ، مركز دراسات الوحدة العربية - بيروت - لبنان
- جريدة الاقتصادية ، الاثنين ٢٧ جمادى الأولى ١٤٢٦ هـ ٤ يوليو ٢٠٠٥ ، العدد ٤٢٨٤ ، خبير في برنامج الأمم المتحدة للمعونة الفنية (سابقاً) ، علي نور الدين إسماعيل
- عبد الله ، د . عبد الخالق ، العولمة : جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها ، كتاب عالم الفكر المجلد ، الثامن والعشرون العدد الثاني ، العولمة ظاهرة العصر ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، دولة الكويت ، ( أكتوبر / ديسمبر ١٩٩٩ ) .
- مدكور ، أ. د. علي أحمد ، العولمة والتحديات التربوية ، مجلة العلوم والتربية ، العدد التاسع ، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة . يناير ١٩٩٨ .
- غانم ، د . إبراهيم النيومي ، خبير بالمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية - مصر - ، إسلام أون لاين ، أسرار الوصفة الماليزية للتنمية
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، مركز التدريب والتطوير ، بيانات إحصائية في الفترة من عام ١٤٠٢/١٤٠١ إلى عام ١٤٢٠/١٤١٩ هـ
- وزارة التخطيط ، مصلحة الإحصاءات العامة ، الكتاب الإحصائي السنوي لعام ١٤١٩ هـ ١٩٩٨ م .
- وزارة التخطيط ، وثائق خطط التنمية .
- وزارة التخطيط ، تقرير إنجازات التنمية ١٣٩٠ - ١٤١٨ هـ (١٩٧٠ - ١٩٩٨ م) .
- وزارة المعارف ، بيانات إحصائية .
- أحمد المصري ، إسلام أون لاين ، مدارس السعودية .. مصانع للعاطلين ! بتاريخ ٢٠٠٥/٩/١٣ م
- النعيم ، مشاري عبد الله ، جامعات تبيع الوهم !..، جريدة الرياض اليومية ، العدد ١٤٢٣٦ ، السبت ٣٠ جمادى الأولى ١٤٢٨ هـ الموافق ١٦ يونيو ٢٠٠٧ م



- د . بدوي ، أبو بكر عابدين ، الوسائل والآليات المقترحة للربط بين سياسات وبرامج التدريب والتعليم المهني والاحتياجات الفعلية لسوق العمل ، الندوة القومية حول متطلبات أسواق العمل العربية في ضوء المتغيرات الدولية ، منظمة العمل العربية
- د. مهاتير محمد ، رئيس وزراء ماليزيا السابق ، تجارب تنموية: ماليزيا شركة واحدة
- بشير ، محمد شريف ، إسلام أون لاين ، ماليزيا.. اليابان قدوتنا
- هانس بيرمارتن-هار الدشومان، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة: عدنان عباس علي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٢٣٨ ، اكتوبر ١٩٩٨ .
- مركز أنقرة للأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية
- منظمة المؤتمر الإسلامي، بيانات وقرارات مؤتمرات القمة ووزراء الخارجية
- منتدى الرياض الاقتصادي " نحو تنمية إقتصادية مستدامة " ١٠/٢ شعبان ١٤٢٤ هـ الموافق ٨/٦ أكتوبر ٢٠٠٣ م
- موسوعة ويكيبيديا

- Fok Hee Tieng Case Studies on Technical and Vocational Education in Asia and the Pacific - Malaysia (UNEVOC - ACEID, 1996 ) , Asia-Pacific Centre of Educational Innovation for Development  
UNESCO PRINCIPAL REGIONAL OFFICE FOR ASIA AND THE PACIFIC, BANGKOK, 1996© UNESCO 1996
- *Abdul Shukor Abdullah , Director Technical and Vocational Education Division Ministry of Education Malaysia , Technical and Vocational Education in Malaysia : Current Status and Future Direction , the International Symposium on Technical and Vocational Education - Beijing, China, 13 -18 September 1993*