

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

العمادة

آليات تطوير الموارد البشرية في وزارة العمل

تقرير حول أعمال التدريب في وزارة العمل في المدة الزمنية الواقعة

٢٠٢٤/٥/٢١ - ٢٠٢٤/٧/٢١

رسالة أعدت لنيل شهادة الماستر المهني في الحقوق \_ قسم التخطيط والإدارة  
ال العامة

إعداد الطالبة

ضحي فاعور

لجنة المناقشة

رئيساً

الأستاذ المشرف

الدكتور مجتبى مرتضى

عضوأً

أستاذ

الدكتورة رولا طانيوس يوسف

عضوأً

أستاذ

الدكتور محمد يونس عبد الله

٢٠٢٤\_٢٠٢٥

**الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الاراء الواردة في هذا التقرير وهي تعبر عن  
رأي صاحبتها فقط.**

## إهداء

### إلى والدي

شكرا على توجيهك ودعمك المستمر لي هذا الإنجاز هو جزء من ثمار تعبك وجهدك وعطائك. أطال الله في عمرك.

### إلى أمي

المضحية العزيزة التي رافقتنا على مدى سنين طويلة لم تكلي ولم تمل ولا زلت أسمع دعواتك في قلبي في كل خطوة ومرحلة يا نبع الحنان. أطال الله في عمرك.

### إلى أخواتي

إلى عزوتني وأمانتي وعطائي إلى نجومي في السماء ورفاق دربي أهدي هذا العمل المتواضع لكم كل الحب.

### إلى زوجي

إلى رفيق دربي وشريك حياتي إلى ملهمي وسندِي الدائم أشكرك على صبرك ودعمك الدائم لي وتشجيعك لي والأهم على إيمانك بي. دمت لي سالماً.

## شكر

أُتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور مجتبى مرتضى المشرف على هذا التقرير وعلى عطائه النبيل والمتواضع وعلى توجيهاته البنائة والمفيدة وإلى اللجنة الكريمة المكونة من الدكتورة رولا طانيوس يوسف والدكتور محمد يونس عبد الله المكلفة بمناقشة هذا التقرير.

## **خطة البحث**

آليات تطوير الموارد البشرية في وزارة العمل

القسم الأول: تنظيم وزارة العمل اللبناني

الفصل الأول: هرمية وزارة العمل

الفصل الثاني: رؤية وزارة العمل

القسم الثاني: واقع الموارد البشرية في وزارة العمل

الفصل الأول: التدريب المهني في وزارة العمل

الفصل الثاني: استراتيجيات تطوير الموارد البشرية ومقارنة هذا التطوير في العديد من الدول.

## ملخص

تتألف الوزارة من الإدارة المركزية في بيروت و ١٥ مديرية عامة، إضافة إلى دوائر إقليمية في المحافظات. يشمل الهيكل الإداري ديوان الوزارة، مصلحة العمل والعلاقات المهنية، مصلحة القوى العاملة والشؤون الاجتماعية، ودائرة المشاريع والبرامج. يتم تنظيم التدريب المهني لتلبية احتياجات الموظفين في قوانين العمل، الإدارة، التكنولوجيا، التواصل، والمهارات اللغوية. يتضمن دوام العمل الأسبوعي ٣٥ ساعة، بواقع ٨ ساعات يومياً من الاثنين إلى الخميس، و ٧ ساعات يوم الجمعة، مع ساعتين مخصصة للصلة. وتسعى الوزارة إلى تحقيق التوازن بين طرفي الإنتاج، حماية حقوق العمال، تحسين ظروف العمل، وتنفيذ السياسات العمالية المتطورة. تتضمن النشاطات المنجزة تطوير السياسات العمالية وتطبيق قوانين العمل، بينما تشمل النشاطات قيد التحضير تعزيز برامج التدريب والتطوير وتحسين استراتيجيات العمل. يهدف المركز إلى تحسين المهارات الفنية والإدارية للموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة. تشمل المؤتمرات تبادل الخبرات والتقنيات الحديثة في مجال الموارد البشرية، وتقديم رؤى جديدة لتحسين الأداء الوظيفي. وعليه تهدف المؤتمرات إلى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، تعزيز التعاون الدولي، وتبادل أفضل الممارسات بين الدول.

يشمل تعزيز التدريب المستمر، تشجيع الابتكار، وتبني استراتيجيات تطوير فعالة. تتضمن المعوقات التي اعترضتنا قلة الموارد، نقص في التدريب العملي، وصعوبات في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. يشمل التقييم مراجعة فعالية البرامج التدريبية وتحليل نتائجها لتحسين جودة التدريب.

أما عن نموذج نجاح تطوير الموارد البشرية في بعض الدول، إقليمياً: السعودية و دولياً: سنغافورة، كندا، ألمانيا تشمل نماذج النجاح تطبيق استراتيجيات متقدمة للتدريب، استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق نتائج ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار. هذا التلخيص يعكس الجهد المبذولة في وزارة العمل لتطوير الموارد البشرية من خلال تنظيم التدريب، تحسين الأداء، والتعلم من أفضل الممارسات الدولية.

## **Résumé des mécanismes de développement des ressources humaines au ministère du Travail**

Le ministère est composé de l'administration centrale à Beyrouth et de 15 directions générales, ainsi que de bureaux régionaux dans les gouvernorats. La structure administrative comprend le bureau du ministère, le service du travail et des relations professionnelles, le service de la main-d'œuvre et des affaires sociales, et la direction des projets et programmes. La formation professionnelle est organisée pour répondre aux besoins des employés en matière de législation du travail, de gestion, de technologie, de communication et de compétences linguistiques. L'horaire de travail hebdomadaire est de 35 heures, réparties sur 8 heures par jour du lundi au jeudi, et 7 heures le vendredi, avec deux heures réservées à la prière. Le ministère vise à équilibrer les intérêts des parties prenantes, à protéger les droits des travailleurs, à améliorer les conditions de travail et à mettre en œuvre des politiques du travail évolutives. Les activités réalisées incluent le développement des politiques du travail et l'application des lois du travail, tandis que les activités en préparation visent à renforcer les programmes de formation et de développement et à améliorer les stratégies de travail. Le centre vise à améliorer les compétences techniques et managériales des employés grâce à des programmes de formation spécialisés. Les conférences permettent d'échanger des expériences et des techniques modernes dans le domaine des ressources humaines, ainsi que de proposer de nouvelles perspectives pour améliorer les performances professionnelles. Ainsi, les conférences ont pour objectif de développer des stratégies de ressources humaines, de renforcer la coopération internationale et d'échanger les meilleures pratiques entre les pays.

Le renforcement de la formation continue, l'encouragement à l'innovation et l'adoption de stratégies de développement efficaces sont essentiels. Les obstacles rencontrés incluent un manque de ressources, une pénurie de formation pratique et des difficultés à s'adapter aux changements rapides de l'environnement de travail. L'évaluation comprend la révision de l'efficacité des programmes de formation et l'analyse de leurs résultats pour améliorer la qualité de la formation.

Concernant les modèles de réussite du développement des ressources humaines dans certains pays, au niveau régional: l'Arabie Saoudite et au niveau international: Singapour, Canada, Allemagne, les modèles de succès incluent l'application de stratégies avancées en matière de formation, l'utilisation des technologies modernes, et l'obtention de résultats concrets dans l'amélioration des performances professionnelles et le renforcement de l'innovation. Ce résumé reflète les efforts déployés par le ministère du Travail pour développer les ressources humaines par l'organisation de la formation, l'amélioration des performances et l'apprentissage des meilleures pratiques internationales.

## **Summary of Human Resources Development Mechanisms at the Ministry of Labor.**

The ministry consists of the central administration in Beirut and 15 general directorates, in addition to regional offices in the governorates. The administrative structure includes the ministry's office, the Labor and Professional Relations Department, the Workforce and Social Affairs Department, and the Projects and Programs Division. Professional training is organized to meet employees' needs in labor laws, management, technology, communication, and language skills. The weekly working hours amount to 35 hours, with 8 hours per day from Monday to Thursday, 7 hours on Friday, and 2 hours allocated for prayer. The ministry aims to balance production interests, protect workers' rights, improve working conditions, and implement progressive labor policies. Completed activities include developing labor policies and enforcing labor laws, while ongoing activities focus on enhancing training and development programs and improving work strategies. The center aims to improve employees' technical and managerial skills through specialized training programs. Conferences involve exchanging experiences and modern techniques in human resources, offering new insights to enhance job performance. Therefore, conferences aim to develop human resources strategies, strengthen international cooperation, and exchange best practices among countries.

Key elements include continuous training, encouraging innovation, and adopting effective development strategies. Challenges faced include limited resources, a shortage of practical training, and difficulties in adapting to

rapid changes in the work environment. Evaluation involves reviewing the effectiveness of training programs and analyzing their results to improve training quality.

Regarding successful human resources development models in some countries, regionally: Saudi Arabia, and internationally: Singapore, Canada, Germany, success models include implementing advanced training strategies, using modern technology, and achieving tangible results in improving job performance and fostering innovation. This summary reflects the efforts made by the Ministry of Labor to develop human resources through organizing training, improving performance, and learning from international best practices.

## المقدمة

إن حسن إدارة الموارد البشرية مفتاح لنجاح أي منظمة. فبعدما كان قانون العمل ينظر إلى العامل وكأنه جزء من الآلة التي يستخدمها، دون إعارة حقوقه وإنسانيته وكينونته الاهتمام اللازم، أصبح العامل اليوم قيمة بذاته وصار الاهتمام بالسلوك الاجتماعي ضرورة قصوى. ومن هنا اكتسبت الموارد البشرية أهمية فائقة لأنها ضابط إيقاع المنظمة (المنظمة هي كيان - مثل شركة أو مؤسسة أو جمعية - تضم شخصاً واحداً أو أكثر ولها غرض معين ويمكن تعريفها أيضاً بمجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقاً أو أكثر للوصول إليه). إذ تهدف إلى لعب دور محوري في نجاح المنظمات من خلال إدارة العاملين من منظار إستراتيجي وربطها بإدارة الموارد، فمحور إستراتيجية الموارد هو امتلاك العناصر البشرية الكفوءة، المبدعة، القادرة على الإستجابة للتغيرات السريعة. الموارد البشرية هي تعبير عن السياسات والممارسات التي تتعلق بالموظفين كالاستقطاب والإختيار والتدريب والتقويم (توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب).

ومن أهم مجالات العمل داخل المنظمات ، التي تحتاج إلى تغيير وتطوير مستمر في مجال عمل إدارة الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دور الإدارة الشخصية "Personal Management" ، كما كانت تسمى، والتي كانت تهتم في الأساس بالأمور الإجرائية في تسخير شؤون العاملين ، إذ استبدلت الجامعات بهذا المسمى، مسمى "إدارة الموارد البشرية HRM Human Resource Management" المضمن والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية وظيفة خاصة بها، تتصدر في الوظائف العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم وظيفة إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف المنظمة العامة.

تعمل إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.

وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكّن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواعنة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إن عمل إدارة الموارد البشرية الفعال يتوقف عليها استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرية والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية ، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة - أو وظيفة- داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة مع ضرورة الإستمارارية ، وتكيف عملها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة، وأيقنت كل الشركات أن الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتقنيات وحدها، بل بفكِّ ومهارة وفاعلية وساعدة العناصر أو الموارد البشرية، ومن ثم فإنَّ زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

ومن هنا نصل إلى تعريف الموارد البشرية إذ يوجد اجماع على أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو أكثر الموارد التي تحتاج إليها الإدارة كما أنه ضمير المنظمة وقلبها الحساس وفيما يلي أهم التعريفات التي تطرقـت إلى الموارد البشرية: تعرف حمداوي<sup>1</sup> الموارد البشرية بأنها:

---

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قالمة، الجزائر، ٢٠٠٤، ص ٢٥

"مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية". ويعرف حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية إلى القول بأن: "الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثرها فاعلية<sup>٢</sup> على تحقيق أهداف العمل".

أما MARC JEAN<sup>٣</sup> فيعرفها على أنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات، كما أنها أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والإبتكار وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسئولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولا يمكن لأي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.<sup>١</sup> ومن خلال التعريف السابقة الذكر نستنتج أن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد التي تكون الجانب البشري في المؤسسة ويختلفون من حيث الخبرات والمهارات والقدرات وهي أهم عنصر من عناصر الإنتاج إلا أنها هي التي تجعل لباقي العناصر معنى وفائدة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

إن كثرة التعريف لإدارة الموارد البشرية يمنع ايجاد تعريف موحد وشامل لها وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريف التي أوردها عدد من المؤلفين: يعرف نيغرو NIGRO إدارة الموارد البشرية بأنها "اجنذاب العاملين و اختيارهم وتعيينهم، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية المثالبة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم علىبذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".<sup>٤</sup> في حين يعرفها سيكولا sikhula بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك

<sup>٠</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ١٩٩٧ ، ص ١  
Jean Marc, Gestion des ressources humaines, édition vuidert, édition Paris, p34

<sup>٤</sup> غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٤ ، ص ٣٠

عملية تخطيط القوى العاملة بها، و الإختيار والتعيين، و التدريب والتنمية، والتعويضات والأجور، والعلاقات الصناعية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين.<sup>٥</sup> كما نجد تعريف آخر لبلوط وهو أن "إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تومن بأن العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجب إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكّنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها ومصلحتهم ونجاح المصلحة العامة". أما علوني فيعرفها على أنها عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة فالتوظيف يشمل الإستقطاب والإختيار والتعيين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكّن العاملين من الأداء ثم تقويم الأداء لتحقيق الاحتياجات التدريبية، والتطويرية ومكافأة الأداء الممتاز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.<sup>٦</sup>

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة الممارسات والعمليات السياسات (نشاط إداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) تعمل على تمتين العلاقة بين الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توظيف الموارد البشرية بالكلم والكيف وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مختلف المستويات وتطويرها وكذا المحافظة عليها، وهذا طبعاً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والفرد والمصلحة العامة. ومن هنا سننطلق إلى تقديم هذه الإشكالية لعلنا نجد الإجابة والحل الصحيح.

إشكالية الدراسة: ما مدى إمكانية تحويل إدارة شؤون الموظفين في القطاع العام إلى إدارة موارد بشرية؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة سننطلق من الفرضيات التالية:

الفرضيات: دائرة الموارد البشرية قي وزارة العمل هي دائرة فاعلة.

---

<sup>٥</sup> جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥ ،ص ص ٩-٨

<sup>٦</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، ٢٠٠٢ ،ص ١٨

<sup>٧</sup> محمد أكرم العلوني، العمل المؤسسي، دار بن حازم، لبنان، ٢٠٠٢ ،ص ٨

دائرة الموارد البشرية في وزارة العمل قابلة للتطور.

الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد الدراسة:

- غياب المكننة في وزارة العمل.
- عدم توفر معلومات جديدة ومثمرة في الوزارة وقلة الموارد والمراجع.
- إنقطاع الكهرباء في الوزارة مما يعرقل العديد من المهام.

تبعد أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في وزارة العمل اللبنانية في تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية، حيث تعتبر الكادر الأساس في تفعيل السياسات العامة وتنفيذ البرامج والخطط الوطنية. كما تبرز أهميتها من كونها تسعى إلى تحليل واقع الموارد البشرية في الوزارة، والكشف عن نقاط القوة والضعف، إضافة إلى استعراض الاستراتيجيات المعتمدة لمواكبة التطور ومقارنة التجارب اللبنانية مع بعض النماذج الإقليمية والدولية الرائدة.

وتهدف الدراسة إلى:

- تحديد مدى فاعلية دائرة الموارد البشرية في وزارة العمل اللبنانية.
- إبراز إمكانية تطوير هذه الدائرة بما يتلاءم مع متطلبات العصر وسوق العمل.
- تقييم أثر التدريب المهني وبرامج التطوير في تعزيز الكفاءة والإبداع لدى العاملين.
- الاستفادة من التجارب الإقليمية والدولية الناجحة في مجال تطوير الموارد البشرية وتقديم مقترنات عملية قابلة للتنفيذ.

اعتمد هذا التقرير على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة موضوع الموارد البشرية، حيث جرى جمع المعلومات والبيانات من مصادر رسمية صادرة عن وزارة العمل اللبنانية، بالإضافة إلى مراجع ودراسات سابقة تناولت قضايا التدريب المهني وتطوير الموارد البشرية. وقد تم توصيف واقع وزارة العمل وهيكليتها وبرامجها التدريبية، ثم تحليل الآليات المعتمدة في تنمية الموارد البشرية بهدف تحديد نقاط القوة وموطن الضعف.

كما تم الاستعانة بـ المنهج المقارن لمقارنة تجربة وزارة العمل اللبنانية مع عدد من التجارب الإقليمية والدولية (المملكة العربية السعودية، سنغافورة، كندا، ألمانيا)، وذلك لاستخلاص الدروس وأفضل الممارسات التي يمكن الإفادة منها في تطوير الموارد البشرية في لبنان.

وبهذا، يجمع البحث بين الوصف والتحليل والمقارنة من أجل تقديم صورة شاملة عن واقع وآفاق تطوير الموارد البشرية في وزارة العمل اللبنانية.

## **القسم الأول: الإطار التنظيمي لوزارة العمل اللبنانية**

إن تنظيم وزارة العمل يكون من خلال التركيز بشكل رئيسي على تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم سوق العمل وتعزيز العلاقات العمالية في لبنان.

يقوم قسم التنظيم بمهمة حيوية في ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالعمل والعمال، وذلك من خلال وضع الإطار القانوني اللازم وتطبيقه بشكل فعال عبر العمل على تحليл التحديات والاحتياجات في سوق العمل اللبناني، وتطوير استراتيجيات وحلول مبتكرة لتعزيز الحماية الاجتماعية وتعزيز حقوق العمال والعاملين.

هذا القسم ملتزم بتعزيز العدالة والمساواة في العمل، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لجميع العاملين. كما يعمل على تعزيز الحوار والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، وتسهيل آليات تسوية النزاعات بطرق مبتكرة وفعالة من خلال تعزيز التواصل مع الأطراف المعنية، يسعى إلى بناء شراكات استراتيجية تعزز التنمية المستدامة وتعزز فرص العمل والتوظيف في لبنان.

ففي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الدول اليوم، يلعب تنظيم وزارة العمل دوراً بارزاً في توجيه سياسات العمل وتنظيم سوق العمل لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز فرص العمل والتدريب المهني. يهدف هذا البحث إلى استكشاف هرمية وزارة العمل اللبنانية وتحليل طبيعة التدريب المهني الذي تقدمه، بالإضافة إلى تسلیط الضوء على واقع الموارد البشرية في الوزارة، من خلال استعراض أهدافها وأبرز نشاطاتها والتحديات التي تواجهها في هذا السياق.

## **الفصل الأول: هرمية وزارة العمل**

### **الفرع الأول: هيكلية وزارة العمل**

#### **أ- وصف وزارة العمل كمركز للتدريب:**

تعنى وزارة العمل بجميع قضايا العمل، وتنولى الإعداد والتنسيق والتنفيذ في حقول التشريع العمالى والنقابي والإجتماعي، وتمارس الوصاية على مؤسسة الضمان الاجتماعى والمؤسسة الوطنية للاستخدام.

هي وزارة<sup>٨</sup> أساسية وتاريخية منذ العصور الوسطى، وتداعيات أحكامها كانت من عوامل النهضة لكل الدول، فهي من يُؤشر إلى انتظام النمو، وهي من يثبت التوازن بين طيف الإنتاج وتكرس المعيار المناسب والطموح ليحاكي التقدم والتطور عبر الإستراتيجيات المدروسة والدقائق المرفقة بالاجتهد والتصميم والسهير في الرقابة على التنفيذ، ولا بد إلا وأن تذكر بأنها الوزارة الناطقة بشرعية حقوق الإنسان، والمبادئ الأساسية الثابتة لارتفاع الأمان والتوجه نحو الحضارة اللائقة والتنمية المستدامة.

---

<sup>٨</sup> بتاريخ ٢٦-١-١٩٤٣ أنشئت مصلحة للشئون الإجتماعية، والحقت بوزارة الاقتصاد الوطني، وأعطيت صالحيات الإهتمام بأمور العمل والعمال، وقد تم تنظيم هذه المصلحة بتاريخ ٤-١١-١٩٨٤ والحق بها بعض الموظفين (١٦) بتاريخ ٥-٥-١٩٥١ أنشئت وزارة الشئون الإجتماعية، وأنبع منها كافة القضايا التي تتعلق بالعمل والشئون الإجتماعية ، ثم أعيد تنظيمها عام ١٩٥٣ وتم توسيع ملاكها من ٦٠ إلى موظفاً ١٦٠ موظفاً. ثم أعيد تنظيم الوزارة بالمرسوم رقم ٢٨٦٥ تاريخ ١٦-١٢-١٩٥٩، ثم بالمرسوم رقم ٨٣٥٢ تاريخ ٣٠-١٢-١٩٦١ وهو المطبق في الوقت الحالي مع بعض التعديلات. ثم أنشئت عام ١٩٩٣ وزارة الشئون الإجتماعية بموجب القانون رقم ٢١٢ تاريخ ٤-٤-١٩٩٣، وأصبحت مستقلة عن وزارة العمل. وأصبحت تعرف بوزارة العمل بعد أن كانت تعرف بوزارة العمل والشئون الإجتماعية.

تعرف في بعض الدول بوزارة الموارد البشرية ووزارةقوى العاملة<sup>٩</sup>، وفي ذلك سمات إنسانية تطوق إلى قيم سامية عالمية ترعاها منظمات العمل الدولية والإقليمية والعربيّة لتحقيق العدل والأمان والضمان والتكافل والتكامل بين طرفي الإنتاج في كل بلدان العالم وذلك عبر الفعالية العمليّة بالمجتمعات التي تنتج اتفاقيات العمل الدوليّة، وتتصدر التوصيات للحكومات العالميّة ولدول الأعضاء للصدق على الدراسات المؤدية إلى السلام والأمان والعدل والحماية

تتواصل الحكومات مع هذا التقدّم بالانضمام والمصادقة على هذه الاتفاقيات لتصبح في مرتبة القوانين الوطنيّة بحيث تأخذ بضوئها وتتنظم على أساسها حقوق وضمان وكفاية وأمان العامل، ليغدو سعيّداً في عمله ويُولّد طاقة متقائلة ومتتجدة وقائمة على الجدارة والإحترام والتحفير المعنوي والمادي، وفي ذلك نجاحاً بالابتعاد عن الظلم والضعف والكراهية والبطالة والقهر الاجتماعي . وبالتالي التوجه بالوطن نحو الحضارة الراقية والمنعمّة بالاقتصاد الكفوء.

أما لجهة مهام وزارة العمل، فإنّها تقوم بأدوار عدّة تتجلى في:

- حماية العمال وتنظيم أمورهم المعنوية والمادية والصحية ونهاية الخدمة وتحصيل حقوقهم القانونية.
- الاهتمام بالنّقابات العماليّة والاتحاد العمالي وال الوقوف دائمًا كعرابة وراعية لها.
- تحذير المؤسسات لانتباه إلى دوام العمال وتلاؤم أشغالهم وبيئة عملهم والوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية وطوارئ العمل.
- تأمين الضمان على جميع أنواعه لكلّ عامل وتكريس طبيب قانوني لكلّ مؤسسة تزيد عدد مستخدميها عن ( ٢٠ ) مستخدماً.
- الاستكشاف الدائم لمدى سلامة المحركات التي يعمل عليها العامل، والاهتمام بضبط الجودة والإشعاع والمحاذير.

---

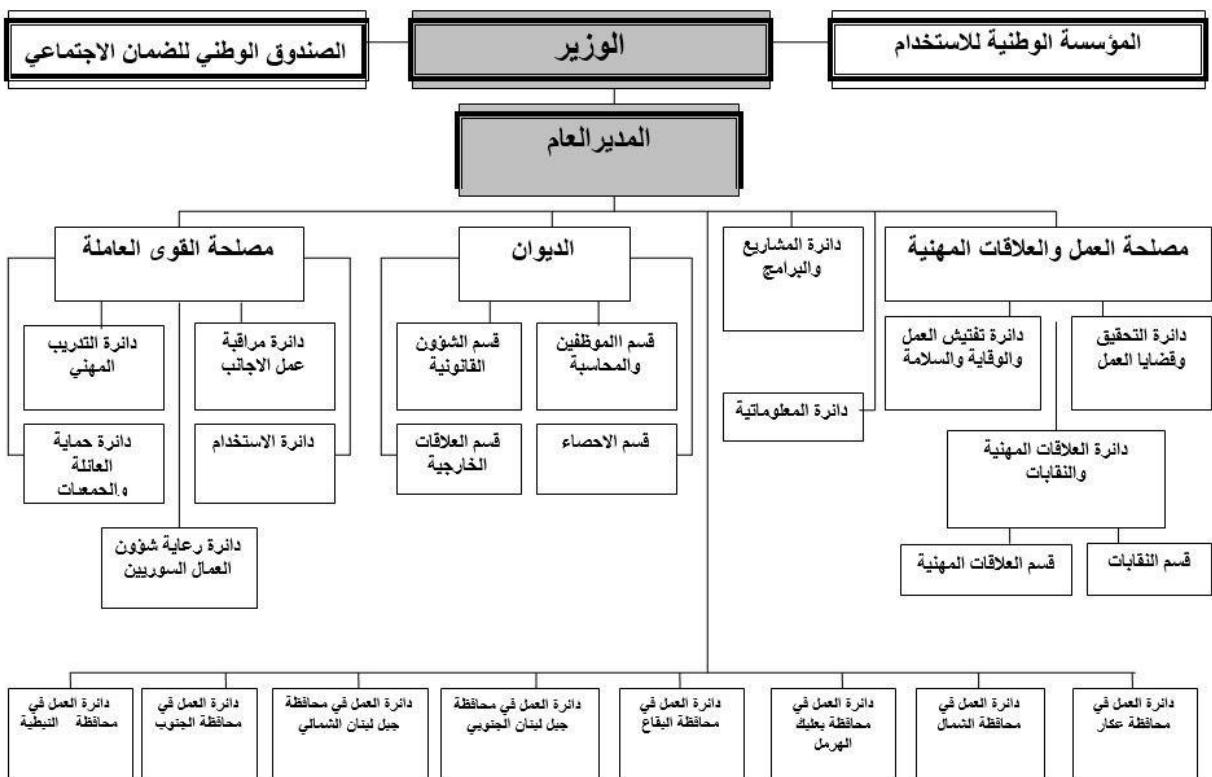
<sup>٩</sup> وزارة العمل، حول الوزارة، ٤ / ٤ / ٢٠٢١ <https://www.labor.gov.lb/AboutUsPage.aspx>

- إجبار المؤسسات على تقديم كافة البدلات القانونية للعمال والكشف على الشهادات الصحية الدورية والحماية من العوامل الفيزيائية والكيميائية والتلوث على جميع أنواعه وفق الحدود القصوى المسموح لها، وهذا عدا عن التعاطي الدائم بالقيم الإنسانية والتي تحدث بالمفاجأة.
- البحث بتنظيم قانونية المؤسسات ومكاتب الاستقدام وفقاً لأحكام قانون العمل بالزيارة وتوجيه الإنذارات وتنظيم محاضر الضبط بالمخالفات بعد الإستشارة.
- الكشف على تراخيص المؤسسات الخطرة والمضررة بالصحة ومدى قانونيتها وإلزامها بتصحيح أوضاعها تحت طائلة المسؤولية.
- الكشف على سلامة عمل الأحداث والأولاد الصغار.
- تنفيذ تطبيق القانون رقم ٢٠٠٠/٢٢٠ الخاص بحقوق المعوقين.<sup>١</sup>

وما يزال موضوع المهام مفتوحاً ولاسيما بعد إدخال فريق متخصص من الأطباء والمهندسين المفتشين والمدربين مع منظمة العمل الدولية كخبراء لاستكشاف المشاريع الازمة والخاصة بتطوير الوزارة بمهامها وأدائها على جميع الأصعدة الإدارية والهندسية والصحية والإنسانية لليد العاملة اللبنانية.

---

<sup>١</sup>صدر القانون رقم ٢٢٠ المتعلق بحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بتاريخ ٢٩/٥/٢٠١٤ تاريخ ٢٦-٦-٢٠٢٤ <https://www.labor.gov.lb/AboutUsPage.aspx>



إن الإدارة المركزية لوزارة العمل هي في بيروت (محلة الشياح) ولها دوائر إقليمية في جميع المحافظات بغية التخفيف عن الإدارة المركزية ولتسهيل أمور المواطنين في هذه المحافظات والابتعاد عن الروتين الإداري.

وتتألف وزارة العمل من (١٥) مديرية عامّة<sup>١١</sup> تضم الإدارة المركزية ومركزها بيروت والدوائر الإقليمية في جميع المحافظات اللبنانيّة.

وتتمتع كل إدارة من هذه الإدارات باختصاصات محدّدة نصّ عليها المرسوم رقم ١٢٥٢ تاريخ ٢٠/١٢/١٩١١ من تنظيم وزارة العمل.

<sup>١١</sup> وزارة العمل،الهيكلية الإدارية، ٤/٤/٢٠٢١ <https://www.labor.gov.lb/Hirarichy.aspx>

## **ب\_الديوان**

يتولى ديوان المديرية العامة لوزارة العمل الصالحيات والمهام التي تتيطها به القوانين والأنظمة، ويتولى بالإضافة إلى ذلك جمع الإحصاءات العمالية والإجتماعية وتأمين الأبحاث والعلاقات الدولية كما يلحق بالديوان أربعة أقسام هي:

١- قسم الإحصاء.

٢- قسم الموظفين والمحاسبة.

٣- قسم العلاقات الخارجية.

٤- قسم الشؤون القانونية والوصاية.

## **٢\_مصلحة العمل<sup>١٢</sup> والعلاقات المهنية**

وفي التفاصيل فإن القسم الذي أجريت فيه تدريبي وكان محور موضوعي هو قسم الموظفين والمحاسبة<sup>١٣</sup> حيث نصت:

المادة ٨ معدلة يتولى قسم الموظفين والمحاسبة أعمال المحاسبة وشئون الموظفين واللازم وفقا لاحكام القوانين والأنظمة المرعية الاجراء.

تنظم جداول بدل تعويض البطالة العائدة للمعوقين القادرين على العمل بناء على اللوائح الاسمية التي تنظمها دائرة حماية العائلة والجمعيات والدوائر الإقليمية في المحافظات.

## **ج\_قسم العلاقات الخارجية:**

مع مراعاة احكام القوانين والأنظمة النافذة يتولى هذا القسم المهام التالية:

-تأمين ارتباط الوزارة مع الهيئات العربية والإقليمية والدولية واعداد وسائل الاشتراك في اجتماعات هذه الهيئات.

-اعداد ومتابعة تنفيذ مشاريع التعاون الفني مع المنظمات الدولية والإقليمية والعربية بالتعاون مع الدوائر المختصة.

<sup>١٢</sup>مرسوم رقم ٨٣٥٢، الصادر في ٣٠ كانون الأول ١٩٦١

<sup>١٣</sup><http://77.42.251.205/LawArticles.aspx?LawTreeSectionID=270317&LawID=200884&language=ar>

-التحضير لاجتماعات منظمة العمل الدولية والهيئات الأخرى المرتبطة بها ولاجتماعات المنظمات الدولية والإقليمية والعربيّة الأخرى ذات العلاقة بمهام وزارة العمل.

-دراسة اتفاقيات وتوصيات العمل العربيّة والدولية وتلك الصادرة عن سائر المنظمات ذات العلاقة بمهام وزارة العمل.

قسم الشؤون القانونية والوصاية: يتولى هذا القسم المهام التالية:

-درس التقارير الدورية الصادرة عن مصلحة العمل والعلاقات المهنية ومصلحة القوى العاملة بشأن أحكام قانون العمل اللبناني وأبداء الرأي لجهة تعديل ما يقتضي تعديله من هذه الأحكام وفقاً للتوصيات المستجدة.

-تامين الاعمال المرتبطة بممارسة وصاية وزارة العمل على المؤسسات العامة الخاضعة لوصايتها.

-الاهتمام بالدعاوی وأبداء الرأي في عقود المصالحة.

-وضع نصوص الاتفاقيات في صيغتها القانونية.

-تقديم المشورة القانونية لمختلف وحدات الوزارة.

-درس لوائح مهام ومراحل مهام كل موظف والموضوعة من قبل مصالح الوزارة من جهة ومطابقتها بالصيغة النهائية بالاتفاق مع هذه المصالح قبل احالتها إلى إدارة التفتيش المركزي.

-إنجاز الدراسات المقارنة بين واقع التشريع اللبناني ومستجدات الاتفاقيات والتوصيات الإقليمية والدولية.

تنتول مصلحة العمل والعلاقات المهنية ١٧ من المهام التالية:

-تحضير وإعداد مشاريع القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل وشؤون النقابات التي تفرضها التطورات الاجتماعية بالتعاون مع قسم الدروس والقضايا.

-استخراج المهام من النصوص ووضع مراحلها والأصول الواجب اتباعها فيها بالاشتراك مع الوحدات المركزية التابعة لها بالتعاون مع مختلف المصالح المركزية في الوزارة خاصة قسم الدروس والقضايا.

-اقتراح توزيع هذه المهام على الموظفين العائدة لهم وفقاً لأحكام البند ( ٢ ) من المادة ( ٤ ) من

المرسوم الاشتراعي رقم ١١١ تاريخ ١٢/٦/١٩٥٩ .

– تنسيق ومراقبة وتقييم أعمال الوحدات المركزية التابعة لها ومراقبة وتقييم الأعمال التنفيذية بالوحدات الإقليمية.

– تلقي موازنات الوحدات التابعة لها وتوحيدها مع موازنتها وتنسيقها ورفعها إلى المحاسبة في الموعد المحدد لذلك.

– تلقي التقارير الإحصائية عن مدى نشاط الوحدات التابعة لها ووضع تقرير إحصائي سنوي بنشاط جميع هذه الوحدات واقتراحات الحلول المناسبة بشأنها بالتعاون مع قسم الإحصاء.

– القيام بإعداد تدريب لرفع مستوى معارف الموظفين التابعين للمصلحة وذلك بتنظيم حلقات دراسية دورية نظرية وعملية مختصرة في حقل العمل وال العلاقات المهنية.

– القيام بالدراسات والأبحاث المتعلقة بمكتب العمل الدولي بالاشتراك مع الدوائر التابعة لها ومع قسم العلاقات الدولية.

– مراقبة تطبيق شرعة العمل وفقاً للقوانين والأنظمة المتعلقة بها.

– السعي لحل خلافات العمل الخاصة والجماعية منها عن طريق التوسط والتسوية.

– تأمين التفتيش والوقاية.

كما تتالف مصلحة العمل والعلاقات المهنية من دوائر ثلاثة هي:

أولاً: دائرة العلاقات المهنية والنقابات.

ثانياً: دائرة تفتيش العمل والوقاية والسلامة.

ثالثاً: دائرة التحقيق وقضايا العمل.

أولاً: دائرة العلاقات المهنية والنقابات

تتألف من قسمين:

١ - قسم النقابات.

٢ - قسم العلاقات المهنية.

ثانياً: دائرة تفتيش العمل والوقاية والسلامة

وتتولى هذه الدائرة 18 المهام التالية:

- تلقي تقارير التفتيش من مفتشي العمل في الدوائر المركزية والأقاليم.
  - جمع الإحصاءات الواردة في تقارير مفتشي العمل وإيداعها قسم الإحصاء.
  - الترخيص باستعمال الآلات في المؤسسات والمصانع ضمن المحافظات وفقاً لأنظمة المتعلقة بها.
  - درس أسباب الأمراض المهنية وطوارئ العمل ووسائل الوقاية منها.
  - تمثيل الوزارة لدى المجلس الصحي في المحافظات.
  - جمع ونشر المعلومات والبيانات المصورة وال تصاميم التي من شأنها توجيه وتنقيف وتدريب أصحاب العلاقة على طرق الوقاية والسلامة في العمل بالتعاون مع الدوائر المختصة في وزارة الصحة العامة.
  - كما يقوم أيضاً مفتشو العمل والمفتشون المساعدون بالمهام التالية:
  - السهر على تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل ووقاية العمال وسلامتهم وذلك بإجراء التفتيش الدوري على المؤسسات والمصانع في المحافظات.
  - توجيه الإنذار وتنظيم محاضر الضبط بالمخالفات عند الاقتضاء.
  - العمل على تحسين العلاقات بين أرباب العمل والأجراء.
  - إبداء النصح والإرشاد لتأمين السلامة والوقاية في العمل بجميع الوسائل المتوفرة.
- ثالثاً: دائرة التحقيق وقضايا العمل وتنولى المهام التالية:**
- التحقيق في الخلافات الفردية التي تكون موضوع شكوى بين أرباب العمل والأجراء والسعى إلى إنهائها تسوية حببة.
  - التحقيق في الدعاوى المحالة من مجلس العمل التحكيمي في بيروت وإجراء المقتضى بشأنها.
  - تأمين تمثيل مفوض الحكومة لدى المجالس التحكيمية.
  - تأمين جميع الأعمال القلمية والتبليغات.

### ٣ - مصلحة القوى العاملة والشؤون الاجتماعية:

**تنولى مصلحة القوى العاملة والشؤون الاجتماعية المهام التالية<sup>١٤</sup>:**

---

<sup>١٤</sup> مرسوم رقم ٨٣٥٢، الصادر في ٣٠ كانون الأول ١٩٦١

- تحضير وإعداد مشاريع القوانين المتعلقة بشؤونقوى العاملة والاستخدام وعمل الأجانب والتدريب المهني والمجتمع اللبناني التي تفرضها التطورات الاجتماعية لحماية اليد العاملة الوطنية والإعداد المهني، وحماية العائلة ورعاية الأحداث وتنظيم الإسكان والتعاونيات وإنعاش القرية.
  - إشراف على الهيئات والجمعيات والمؤسسات التي تعمل في الحقل الاجتماعي والخيري والسعى لتحقيق الضمان الجماعي وذلك بالتعاون مع الإدارات المختصة.
  - استخراج المهام من النصوص ووضع مراحلها والأصول الواجب اتباعها فيها بالاشتراك مع الوحدات المركزية التابعة لها بالتعاون مع مختلف المصالح المركزية في الوزارة وخاصة قسم الدروس والقضايا.
  - اقتراح توزيع هذه المهام على الموظفين العائدة لهم وفقاً لأحكام البند (٢) من المادة ٦ / ١٩٥٩ / الماد
- (٤) من المرسوم التشريعي رقم ١١١ تاريخ ١٢
- تنسيق ومراقبة وتفتيش أعمال الوحدات المركزية التابعة لها ومراقبة وتفتيش الأعمال التنفيذية بالوحدات الإقليمية.
  - تلقي موازنات الوحدات التابعة لها وتوحيدها مع موازنتها وتنسيقها ورفعها إلى المحاسبة في الموعدد المحدد لذلك.
  - تلقي التقارير الإحصائية عن مدى نشاط الوحدات التابعة لها ووضع تقرير إحصائي سنوي بنشاط جميع هذه الوحدات.
  - القيام بإعداد تدريب لرفع مستوى معارف الموظفين التابعين لها وذلك بتنظيم حلقات دراسية دورية نظرية وعملية مختصرة في حقل الشؤون الاجتماعية والقوى العاملة.  
كما تتألف مصلحةقوى العاملة والشؤون الاجتماعية من:
    - أولاً: دائرة مراقبة عمل الأجانب.
    - ثانياً: دائرة الاستخدام.
    - ثالثاً: دائرة التدريب المهني.
    - رابعاً: دائرة حماية العائلة والجمعيات.
    - خامساً: دائرة حماية الأحداث.

٤- دائرة المشاريع والبرامج لم تلحظ برامج مشاريع بسبب التقيد بمبدأ ترشيد الإنفاق في مشروع الموازنة التي تتصف بالتشغيلية.

#### **الفقرة الثانية :دوائر العمل الإقليمية في المحافظات**

تألف الدوائر الإقليمية من دائرة عمل في كلّ من محافظات: جبل لبنان - لبنان الشمالي - لبنان الجنوبي - البقاع.

إن أقسام الدوائر الإقليمية في جميع المحافظات مماثلة لبعضها البعض وتألف من رئيس الدائرة وأربعة أقسام تخضع لسلطته التسلسلية وهي:

١ - رئيس الدائرة

أ.- قسم مراقبة عمل الأجانب ومعاملاتها.

ب - قسم التقنيش.

ج - قسم التحقيق والقضايا.

د - قسم النقابات.

#### **الفرع الثاني: طبيعة التدريب المهني في وزارة العمل ودوم العمل ومدة التدريب الفعلية**

عطفاً على التعليم رقم (٢) الصادر عن الإدارة المركزية للجامعة اللبنانية بتاريخ ٢٠١٦/٥/٩ والذي يتناول أصول وكيفية إعداد تقرير التدريب في إحدى المؤسسات العامة لمتطلبات نيل شهادة الماستر المهني في الحقوق فرع التخطيط والإدارة العامة وعطفاً على كتاب التكليف الصادر عن مدير كلية الحقوق والعلوم السياسية - الفرع الأول والمحجه إلى جانب وزير العمل من أجل الموافقة على إجراء تدريب عمل لفترة لا تقل عن شهرين كاملين أو ما يعادل ٢٥٠ ساعة عمل فعلي.

حيث تمت الموافقة على طلب التدريب من قبل وزير العمل والذي بدوره قد كلف أحد موظفي الإدراة المركزية في و ازرة العمل بالإشراف على التدريب بعد أن حدد لنا آلية التدريب وطبيعته وفقاً للموضوع المنوي البحث فيه.

بدايةً كان من المهم قبل البدء بعملية تدريبي أن أطلع على بعض الأمور والمعلومات في الوزارة لأخذ لمحه عامة عن الموظفين في الوزارة وعن دوام العمل وعن كافة المعلومات الازمة وكان أولهم معرفة ما هو نوع التدريب الذي تقدمه الوزارة للموظفين التابعين لها ، وعليه فإن تدريب الموظفين في وزارة العمل يتتنوع بحسب احتياجات الوزارة ومتطلبات القطاع. يمكن أن يشمل التدريب المهني في وزارة العمل مجموعة متنوعة من المواضيع والمهارات، بما في ذلك:

١. التدريب على قوانين وسياسات العمل: يتضمن ذلك توفير فهم متعمق للتشريعات العمالية والقوانين المتعلقة بالعمل، بما في ذلك قوانين العمل، وحقوق الموظفين وواجباتهم، والسلامة والصحة المهنية.
٢. تطوير المهارات الإدارية والقيادية: يشمل ذلك تطوير مهارات الإدارة والقيادة لدى الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية، مثل مهارات التواصل، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.
٣. تطوير المهارات التقنية: يشمل ذلك توفير التدريب على استخدام التكنولوجيا والأدوات الحديثة المستخدمة في مجال العمل، مثل برامج الحاسوب المتخصصة، وأنظمة إدارة المعلومات.
٤. تطوير مهارات الاتصال وال العلاقات العامة: يمكن أن يشمل هذا التدريب تطوير مهارات الاتصال الشخصية والمهنية، بما في ذلك التفاعل مع الزملاء والجمهور والجهات الخارجية.
٥. تطوير المهارات اللغوية: يشمل ذلك تطوير مهارات اللغة الإنجليزية أو لغات أخرى إذا كانت ضرورية للقيام بالمهام الوظيفية بفعالية.

يتم تنظيم التدريب المهني في وزارة العمل عادة عبر مجموعة من الوسائل، بما في ذلك الدورات التدريبية الداخلية، وورش العمل، والمحاضرات، والتدريب عن بعد باستخدام الوسائل التكنولوجية. يتم تصميم هذه البرامج التدريبية لتلبية احتياجات ومتطلبات الموظفين وتحقيق أهداف الوزارة في تطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم في أداء مهامهم بفعالية.

أما عن دوام العمل<sup>١٠</sup> صدر عن وزارة العمل مذكرة ادارية تنفيذية تقضي بتعديل الدوام الرسمي من ٣٢ ساعة الى ٣٥ ساعة اسبوعياً وذلك على الشكل التالي:

-من الاثنين الى الخميس من الساعة الثامنة حتى الساعة الثالثة والنصف.

-نهار الجمعة من الساعة الثامنة حتى الساعة الثالثة، على ان تعطى ساعتين للصلوة حسب توقيت صلاة الجمعة.

-عطلة اسبوعية يومي السبت والاحد.

والجدير بالذكر، يعمل بهذه المذكرة فور اصدارها وتبلغها، أي اليوم.

في وقت لاحق علم ان موظفي القطاع العام تبلغوا عبر البريد الكتروني عن بدء العمل بالدوام الرسمي الجديد، قابله البعض بالاعتراض لأنهم لم يبلغوا بالقرار في وقت سابق.

سنتحدث في هذا الفصل عن مساعي وأهداف وزارة العمل التي تسعى دائمًا إلى التطور والتقدير والنمو وعن إنجازات هذه الوزارة الحالية والمستقبلية.

## الفصل الثاني: رؤية وزارة العمل

بعد عرض الهيكلية التنظيمية لوزارة العمل وبيان طبيعة عملها الداخلي، تبرز أهمية التعرف على الرؤية التي تتطلّق منها هذه المؤسسة في رسم سياساتها وتوجيه برامجها. فالرؤية تشكّل الإطار الاستراتيجي الذي يحدد مسار الوزارة ويعكس تطلعاتها في تنمية سوق العمل وتعزيز دور اليد العاملة الوطنية. ومن خلال هذه الرؤية تتبلور الأهداف الأساسية التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها بما ينسجم مع حاجات المجتمع والتطورات الاقتصادية والاجتماعية. كما يتجلّى ذلك عمليًا عبر مجموعة من النشاطات التي أنجزت، وأخرى ما زالت قيد التحضير، مما يعكس ديناميكيّة المؤسسة وسعيها المستمر إلى التحديث والتطوير. لذلك تسعى وزارة العمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتماشى مع استراتيجيات التنمية المستدامة وتطلعات السوق المحلية والدولية.

---

<sup>١٠</sup> <https://www.aljoumhouria.com/ar/news>

## **الفرع الأول: أهداف مؤسسة وزارة العمل**

تهدف الوزارة إلى:

تعزيز سوق العمل: تحسين فرص العمل وتوفير بيئة عمل لائقة، دعم السياسات والإجراءات التي تساهم في خلق فرص عمل جديدة وتطوير المهارات.

رفع كفاءة الموارد البشرية: تدريب وتأهيل العاملين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

تحسين شروط العمل: ضمان حقوق العمال وتحسين ظروف العمل بما يشمل الأمان الوظيفي، الأجور العادلة، والتوازن بين العمل والحياة.

تطوير التشريعات العمالية: تحديث القوانين واللوائح التنظيمية لضمان توافقها مع المعايير الدولية وتعزيز العدالة في بيئة العمل.

دعم التوظيف الذاتي وريادة الأعمال: تشجيع المبادرات الفردية والشركات الناشئة من خلال تقديم الدعم المالي والإرشادي.

## **الفرع الثاني: أبرز نشاطات وزارة العمل المنجز منها والقيد التحضيري**

ومن أبرز الأخبار والأحداث<sup>١٦</sup> التي من الممكن الإطلاع عليها:

زيادة بدل النقل اليومي إلى ٤٥٠ ألفاً في القطاع الخاص حيث ترأس وزير العمل الاستاذ مصطفى بيرم في مكتبه في الوزارة اجتماعاً للجنة المؤشر في اطار مواكبة معالجة رواتب واجور وبدل النقل للعاملين في القطاع الخاص ، بالإضافة إلى إفتتاح قاعة التدريب التكنولوجي والمهاري في وزارة العمل من قبل الوزير مصطفى بيرم حيث ذكر أن: الاستثمار بالإنسان هو اهم استثمار الى الأبد. وقد افتتح وزير العمل مصطفى بيرم قاعة التدريب التكنولوجي والمهاري التي تم تأهيلاً وتجهيزها من قبل جامعة AUST وشارك في تجهيزها مؤسسة طلال أبو غزالة وشركة هواوي، وذلك في الطابق الرابع في

وزارة العمل - الشياح - المشرفية. والمصادقة على دراسة واقع اللانظامية في سوق العمل اللبناني وعليه وفي إطار جهود منظمة العمل الدولية لتحقيق العمل اللائق في لبنان، ومن ضمن مشروع "الحوار الاجتماعي من أجل النظامية وقابلية التشغيل في منطقة الجوار الجنوبي SOLIFEM" الذي تنفذه بتمويل مشترك من الاتحاد الأوروبي. وقد تم توقيع مذكرة تفاهم بين وزارة العمل والمعهد الأنطوني حول التدريب المهني المعجل وأشار الوزير بيرم: الهدف تثبيت الشباب اللبناني بأرضهم، وفي مستهل لقاءاته في القاهرة بيرم يحصل على دعم ورعاية منظمة العمل العربية لدورات التحول الرقمي في لبنان وعليه فقد اجتمع وزير العمل مصطفى بيرم والوفد المرافق له بمدير عام منظمة العمل العربية الدكتور علي فايز المطيري ومستشاريه، حيث جرى التباحث في أوضاع العمل العربية وأنه سيتميز هذا العام بمشاركة وزير العمل السوري في إطار لم الشمل العربي. وقدم بيرم دراسة متكاملة عن دورات التدريب المهني المعجل ذات المستوى الرفيع والمتخصص في ما يرتبط بالذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي لأصحاب الاختصاص من الشباب اللبناني المزمع تنفيذها في لبنان حيث وافق مدير عام منظمة العمل العربية مباشرة على تبني ورعاية هذه الدورات وحضوره الشخصي إلى لبنان. هذا وسيلقي بيرم كلمة لبنان في افتتاح مؤتمر العمل العربي بدوريه ٤٩. وأخيراً، الوزير بيرم يفتح فاعليات المهرجان العلمي الكبير في الجامعة اللبنانية افتتح وزير العمل مصطفى بيرم اليوم فاعليات المهرجان العلمي الكبير الذي اقامه مجلس طلاب فرع كلية العلوم في الجامعة اللبنانية/ مجمع الحدث الجامعي، والذي تضمن ١٢٥ فاعلية علمية وثقافية وابداعية. وحضر حفل الافتتاح العديد من العمداء ومدراء الفروع، وحشد من الطلاب من مختلف الكليات العلمية في الجامعة.

وغيره من النشاطات والجهود التي تعكس الالتزام بالوزارة وتعزيز الاستثمار في الإنسان وتطوير المهارات والقدرات. إنها خطوات إيجابية نحو تعزيز القطاع العمالي في لبنان.

## خلاصة

وزارة العمل اللبنانية تتبع هيكلية إدارية تهدف إلى تنظيم العمل وتوفير الخدمات المتنوعة. تتكون الوزارة من عدة إدارات ومكاتب تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهدافها. تشمل الهيكلية القيادات العليا التي تتضمن وزير العمل ونوابه، بالإضافة إلى الإدارات المركزية والفرعية والمكاتب الإقليمية.

ولناحية التدريب المهني في وزارة العمل فهو يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وتحسين كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم. يشمل التدريب المهني برامج ودورات تدريبية تستهدف جوانب مختلفة من العمل، مثل الإدارة، والتكنولوجيا، والتواصل، والقوانين العمالية. يتم تنظيم هذه البرامج بالتعاون مع مؤسسات تدريبية متخصصة لضمان جودة التدريب وتلبية احتياجات الموظفين.

وإن وزارة العمل تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بتطوير سوق العمل وضمان حقوق العمال. تشمل هذه الأهداف:

١. تنظيم سوق العمل وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.
٢. تعزيز فرص العمل وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة.
٣. حماية حقوق العمال وتوفير الضمانات القانونية لهم.
٤. تطوير مهارات وكفاءات العاملين من خلال التدريب والتطوير المهني.

هذا إلى جانب العديد من نشاطات المؤسسة المنجز منها والقيد التحضير منها تنظيم حملات توعية حول حقوق العمال وواجباتهم. وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتحسين مهارات الموظفين في مختلف المجالات. وتحسين بيئة العمل من خلال تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية.

نشاطات الوزارة القيد التحضير:

تطوير منصات إلكترونية لتسهيل الوصول إلى الخدمات العمالية. تنفيذ شراكات مع مؤسسات دولية لتعزيز القدرات الوطنية في مجال العمل. وإطلاق مبادرات جديدة لدعم العمالة المحلية وتحفيز الاستثمار في القطاع العمالـي. مشروع تطوير المهارات الوطنية من خلال إعداد مشروع وطني شامل يهدف إلى تحديد المهارات المطلوبة مستقبلاً ووضع برامج تدريبية لتلبية تلك الاحتياجات. إطلاق مبادرات لدعم زيادة الأعمال من خلال التحضير لإطلاق مبادرات جديدة تهدف إلى دعم رواد الأعمال من خلال توفير التمويل والتدريب والإرشاد. تحسين نظام التفتيش العمالـي من خلال تطوير نظام تفتيش متكامل يهدف إلى ضمان الالتزام بالقوانين العمالـية ومعايير الأمان والصحة المهنية في

أماكن العمل. تسعى وزارة العمل من خلال هذه الأهداف والنشاطات إلى خلق بيئة عمل أكثر كفاءة وعدالة، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

وأخيراً إن تطوير الموارد البشرية في وزارة العمل اللبنانية يتطلب جهوداً متواصلة ومنسقة لتحقيق الأهداف المرجوة. من خلال هيكلية متينة وبرامج تدريبية متقدمة، تسعى الوزارة إلى تحسين كفاءة موظفيها وتقديم خدمات عالية الجودة. كما تركز على حماية حقوق العمال وتعزيز فرص العمل، مما يسهم في بناء سوق عمل متوازن ومستدام.

## **القسم الثاني: واقع الموارد البشرية في وزارة العمل**

إن قسم الموارد البشرية في وزارة العمل، يسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تفعيل وتنمية الإمكانيات البشرية في المؤسسة. يعتبر قسم الموارد البشرية عموداً فقرياً في نجاح أي منظمة، حيث يتولى مهمة توجيه وإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

تعمل الفرق المتخصصة على تطوير استراتيجيات موارد بشرية مبتكرة تعزز الأداء الوظيفي وتعزز التفاعل الإيجابي بين جميع الموظفين. هم ملتزمون بتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة تعزز الابتكار والإبداع.

من خلال تحليل الاحتياجات والتوجيه الفعال، يسعى هذا القسم دائماً إلى توفير الدعم اللازم لتطوير مهارات وقدرات موظفيه، مما يعزز فرص النمو المهني والشخصي لديهم. بناء علاقات قوية ومستدامة مع موظفينا هو الهم الأساسي، مما يسهم في بناء بيئة عمل مترابطة ومتكافئة.

وفي قسم الموارد البشرية هم ملتزمون بتحقيق معايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ولتعزيز التنوع والشمولية في جميع جوانب عملها. من خلال التفاعل المستمر مع مختلف الأقسام والموظفين، نعمل على تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون، مما يسهم في بناء منظمة قائمة على القيم والمبادئ.

وتسعى دائماً لتقديم الدعم والإرشاد اللازم لكل فرد في منظمتها .

في هذا القسم، سنستكشف واقع الموارد البشرية في وزارة العمل، من خلال تحليل التدريب المهني المقدم والاستراتيجيات المتتبعة لتطوير هذه الموارد.

## الفصل الأول: التدريب المهني في وزارة العمل

### الفصل الثاني: استراتيجيات تطوير الموارد البشرية

## الفصل الأول: التدريب المهني في وزارة العمل

تعتبر وزارة العمل من الجهات الحكومية الأساسية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير سوق العمل من خلال سياسات وبرامج متنوعة. ومن بين هذه البرامج يأتي التدريب المهني كركيزة أساسية لتعزيز قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى كفاءتها. يسعى التدريب المهني إلى تزويد العاملين والباحثين عن عمل بالمهارات والمعارف الالزمة لتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة والمت坦مية. ترك الوزارة أهمية التدريب المهني كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الدخل والرفاهية للأفراد.

### الفرع الأول: المركز الوطني للتدريب المهني<sup>١٧</sup>

هو مركز تأسس في ١٩٦٤/١١/١٨ يشرف على المركز الوطني للتدريب المهني مجلس إدارة مؤلف من تسعة أعضاء ومقرر هم على الوجه التالي:

١. مدير عام وزارة العمل مارلين عط الله رئيسا لمجلس الإدارة.
٢. رئيس الاتحاد العام للنقابات القطاعية او من ينتدبه بسام طليس أمين عام المجلس.
٣. المدير العام للصناعة في وزارة الصناعة والنفط داني جدعون نائب رئيس أول.
٤. المدير العام لوزارة التعليم المهني والتقني هنادي بري نائب رئيس ثاني.
٥. رئيس جمعية الصناعيين اللبنانيين او من ينتدبه سعيد حمادة نائب رئيس ثالث.
٦. مدير عام المؤسسة الوطنية للإستخدام ايلي برباري عضوا.

<sup>١٧</sup>قرار اللجنة الشعبية رقم (٩٤٢) لسنة ١٩٩٠ م بإنشاء المركز الوطني للتدريب المهني

٧. رئيس مصلحة القوى العاملة في وزارة العمل على فياض عضوا.
٨. رئيس الاتحاد العمالي العام او من ينتدبه بشاره الاسمر عضوا.
٩. أمين سر جمعية الصناعيين اللبنانيين او من ينتدبه كمال نحاس عضوا.
١٠. يقوم رئيس دائرة التدريب المهني في وزارة العمل عاكوم مهار مقرر لمجلس الادارة ويهضر اجتماعات المجلس دون ان يحق له التصويت.

مدة الدورة في المركز من ٣ إلى ٦ شهور تقسم الدورة بين ٨٠٪ عملي و ٢٠٪ نظري، يعطى لكل مترب إفادة آخر الدورة تخل حاملها الدخول إلى سوق العمل أما عن الإختصاصات المعتمدة في المركز :

١. كهرباء سيارات
٢. -تمديدات صحية
٣. -تكيف وتبريد
٤. -طاقة شمسية
٥. الالكترونيك
٦. التجميل النسائي
٧. كومبيوتر
٨. كهرباء عامة (كهرباء أبنية)
٩. ميكانيك عام
١٠. صيانة أجهزة كمبيوتر
١١. صيانة اجهزة الخلوي
١٢. حداده افرنجية
١٣. صيانة آلات التصوير

تدريب جوال على المناطق النامية tailor إلا أن غياب التمويل أثر سلباً على التدريب

تنظم هذه الدورة بالتعاون مع المعهد الأوروبي للتعاون والتنمية بالمساهمة من وزارة العمل للإشراف على المتدربين وللإشراف على حسن سير التدريب وإعداد المناهج والإمتحانات.

إن بعض المتدربين هم من المتسربين من المدارس وعليه فلا يطلب للمشاركة في التدريب أي شهادات بإستثناء بعضها مثل الإلكترونيk تتطلب شهادة متوسطة brevet وعليه فإن المؤسسة الوطنية للإستخدام تساعدهم على إيجاد فرص عمل، ويفتح المركز أبوابه أمام الخريجين من الجامعات بالتدريب في المركز بما أمكن من إختصاصات.

تم إعطائي هذه المعلومات من قبل الأستاذة مريم عاكوم (وهي موظفة في وزارة العمل في قسم شؤون الموظفين) التي كانت متباوبة إلى حدٍ كبير<sup>١٨</sup>.

وفي الأونة الأخيرة تم افتتاح قاعة التدريب التكنولوجي والمهاري في وزارة العمل بتاريخ ٢٠٢٣/١٢/١٩ من قبل الوزير مصطفى بيرم.

عادةً كان يتم التنسيق مع البلديات لإجراء التدريب ولكن وبعد الأزمة الإقتصادية في البلاد عام ٢٠١٩ وغياب التمويل للمركز لم يعد المركز يقدم الدورات كالسابق إلا أن المركز لم يستسلم وحاول قدر المستطاع الإستمرار بالإتفاق مع جمعيات، بعد تقديم طلبات لمجلس الإدارة والموافقة على الدورة، تكلفة الدورة \$٢٠ على الفرد الواحد ،أعمار المتدربين كانت من ١٥ سنة لـ ٦٥ سنة، أما الآن ومع المعهد الأوروبي فهي من ١٥ سنة لغاية ٢٥ سنة.

وقد شدد الإستاذ نصر الله أن غياب التمويل والدعایة للمركز عبر منصات التواصل الإجتماعي هي من الأسباب الرئيسية التي أثرت بشكل سلبي على إنتاجية المركز وفي الأونة الأخيرة حاول الأستاذ نصر الله بالتنسيق مع اليونيسف (UNICEF) القيام ببعض الدورات في المركز إلا أن مجلس الإدارة لم يوافق. وأخيراً وفي الوقت الحالي فإن الإختصاصات المتوفرة في المركز (الدكوانة) هي التكيف والتبريد ،الكترونيk ، طاقة شمسية ، تمديدات كهربائية.

<sup>١٨</sup> تاريخ المقابلة: الاثنين ٣/٧/٢٤٢٠

هذا وقد قمت نهار الأربعاء في ٢٤/٧/٢٦ بزيارة المركز الوطني للتدريب المهني في محله الديكوانة وقد قام مدير المركز الحالي الأستاذ حسن نصر الله بإعطائي المعلومات الكافية حول المركز وقمنا بجولة على الورش داخل المركز.



قسم التبريد والتكييف



## قسم تركيب الطاقة الشمسية



## قسم الالكترونيك

دورات مهنية مجانية ومتاحة

تسجل الآن 76028637

العمر: بين ١٥ و ٣٥ سنة

المدة: ثلاثة أشهر

صيانة وتركيب المكيفات والبرادات

التمديدات الكهربائية

تقام التدريبات في المركز الوطني للتدريب المهني - الدكوانة.

iecd semeurs d'avenir جماعة مادمبي اللند AFD UNHCR The UN Refugee Agency

خلاصة: المركز الوطني للتدريب التقني والمهني في لبنان هو مؤسسة تهدف إلى تعزيز وتطوير المهارات التقنية والمهنية للشباب اللبنانيين. يقدم المركز برامج تدريبية متخصصة في مختلف المجالات المهنية والتقنية لتلبية احتياجات سوق العمل اللبناني. يهدف المركز إلى تحسين فرص التوظيف والارتقاء بالمهارات الفنية للشباب من خلال تقديم دورات تدريبية معتمدة وشهادات مهنية.

## الفرع الثاني: مؤتمرات الموارد البشرية

### المؤتمرات

على الرغم من أن لبنان بعيداً عن أهمية الموارد البشرية وفاعليتها إتجهت الدول المجاورة إلى تعزيز هذه الفكرة وتسليط الضوء على أهميتها من خلال العديد من المؤتمرات.

هناك العديد من المؤتمرات المهمة حول إدارة الموارد البشرية التي تعقد سنوياً وتجمع خبراء ومتخصصين في هذا المجال. بعض أهمها تشمل:

١. مؤتمر جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM Annual Conference): يعتبر واحداً من أكبر المؤتمرات في مجال إدارة الموارد البشرية حول العالم، حيث يجمع القادة والمتخصصين لمناقشة التحديات والابتكارات في المجال.

٢. مؤتمر المجلس العالمي لإدارة الموارد البشرية (World at Work Total Rewards Conference): يركّز هذا المؤتمر على مجال المكافآت الكلية والتعويضات، ويعتبر منصة مهمة لتبادل المعرفة والخبرات في هذا المجال.

٣. مؤتمر المجتمع الدولي للبحوث في مجال إدارة الموارد البشرية (International Society for Research in Human Resource Management – ISHRM Conference)

يركّز هذا المؤتمر على البحوث الأكademية والدراسات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

٤. مؤتمر أكاديمية إدارة الموارد البشرية (Academy of Human Resource Development – AHRD Conference): يركّز هذا المؤتمر على تطوير المهنيين في مجال تطوير الموارد البشرية والتعليم والتدريب.

هذه بعض المؤتمرات الرئيسية، وهناك العديد من المؤتمرات الإقليمية والمحلية التي تُعقد في مختلف أنحاء العالم وتركز على جوانب محددة من إدارة الموارد البشرية سنعرض بعضها:

#### **أفضل ٤ مؤتمرات للموارد البشرية لهذا العام:**

تعد المؤتمرات المهنية<sup>١٩</sup> أفضل وسيلة للحصول على نصائح الخبراء المترمسين في مجال عملك والتواصل مع المهنيين الذين يشاركونك الاهتمامات عينها، ولكن الاختيار من بين العديد من المؤتمرات هو قرار صعب للغاية. يقدم لك خبراء بيت.كوم (هم أفراد محترفون في مجالات متعددة مثل الموارد البشرية ، الإدارة، التسويق، المحاسبة، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات) في ما يلي أفضل مؤتمرات الموارد البشرية في الشرق الأوسط لهذا العام:

##### **١. منتدى القوى العاملة في الشرق الأوسط وشمال افريقيا (٢٥ - ٢٦ مايو، دبي)**

هذه الفعالية تنظمها شركة نسيبة لتسهيل الأعمال التجارية ويرعاها بيت.كوم تستضيف هذه الفعالية المتميزة أكثر من ١٠٠ أخصائي جذب الكفاءات، وصناعة القرارات ومجموعة من المهنيين المترمسين الذين سيناقشون مجموعة متنوعة من المواضيع والقضايا الاستراتيجية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية . وسيتخلل هذه الفعالية السنوية التي تعتبر واحدة من أهم فعاليات القوى العاملة في المنطقة، حلقات نقاش، وورش عمل وجلسات تواصل. وهي تستهدف المهنيين الذين يرغبون بتعزيز معرفتهم حول عالم الأعمال الجديد.

##### **٢. معرض التدريب والتطوير في الشرق الأوسط (٩ - ١٠ اكتوبر، دبي)**

يهدف معرض التدريب والتطوير ٢٠١٦ لتعزيز مهاراتك الخاصة بالموارد البشرية من خلال منحك أفكاراً مبتكرة حول حلول التدريب والتطوير المهني . ستعقد هذه الفعالية على مدى يومين، وستشمل أكثر من ٧٠ ندوة، ومعرض واحد ومؤتمر استثنائي، حيث ستناقش ١٥٠ شخصية مرموقة مجموعة

---

<sup>١٩</sup> <https://www.bayt.com>

من منهجيات التعليم في الشركات، تشمل مفهوم التعليب والتدريب والتوجيه وابتكارات الهاتف والمزيد.  
ولا تقلق بشأن الرسوم، فهذه الفعالية مجانية!

### ٣. قمة ومعرض الموارد البشرية (١٤ - ١٦ نوفمبر، دبي)

تشمل هذه الفعالية ٦ قاعات، و٧٥ متحدث وأكثر من ٤,٠٠٠ أخصائي موارد بشرية. إن كنت تعتقد أن المؤتمر الناجح هو الذي يضم أعداد كبيرة، فهذه الفعالية هي المناسبة لك. ستعقد الفعالية الثالثة عشرة لقمة ومعرض الموارد البشرية في شهر نوفمبر، حيث سيجتمع عدد كبير من المهنيين المترمسين من كافة أنحاء منطقة الشرق الأوسط للتحدد حول أفضل ممارسات الموارد البشرية وإدارة الأعمال التجارية. وستشمل الفعالية مقدمي حلول وخدمات الموارد البشرية، ومجموعة واسعة من الندوات التعليمية المجانية وفرص للتواصل. إن كنت تعمل في مصر أو الأردن أو الكويت، ابق على اطلاع على آخر الأخبار وقم بالحجز في مركز دبي التجاري العالمي هذا العام!

### ٤. قادة الموارد البشرية السعودي (٦ - ٧ ديسمبر، الرياض)

لقد قامت الشركات السعودية خلال السنوات الماضية بتعديل استراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها بشكل يتناسب مع أهدافها التجارية. تهدف هذه الفعالية التي ستجرى في فصل الشتاء إلى تسليط الضوء على الفرص والتحديات الخاصة باحداث فرق إيجابي في بيئه الأعمال التنافسية في المملكة. فإن كنت ترغب بمقابلة الخبراء الإقليميين والحصول على أفكار جديدة حول كيفية تعزيز نمو شركتك وتطويرها، يجب عليك التسجيل في هذه الفعالية المتميزة التي ستعقد في شهر ديسمبر في الرياض.

## الفرع الثالث: أهداف المؤتمرات الدولية حول الموارد البشرية

تنوع أهداف المؤتمرات الدولية حول الموارد البشرية وتعتمد على سياق الحدث. قد تشمل هذه الأهداف:

### ١. تبادل المعرفة: نقل الخبرات والمعرفة حول أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

**٢. تعزيز التعاون الدولي:** تعزيز التفاهم والتعاون بين الدول في مجال إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة.

**٣. تطوير المهارات والقدرات:** تسليط الضوء على أحدث اتجاهات التطوير الشخصي والمهني لتعزيز مهارات العمال.

**٤. معالجة قضايا التنوع والاندماج:** التركيز على تحقيق تنوع أفضل في بيئات العمل وضمان المساواة والعدالة.

**٥. التحفيز للابتكار والإبداع:** تشجيع على إيجاد حلول جديدة لتحديات إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية.

**٦. التنسيق في مجالات التدريب والتطوير:** تحديد فرص التعلم وتطوير القوى العاملة لمواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية.

**التفاعل مع قضايا العمل العالمية:** مناقشة قضايا العمل المشتركة مثل ساعات العمل والأمانة والظروف البيئية.

وعليه إن المستفيد الأول والأخير من هذه المؤتمرات هو المجتمع الدولي بشكل عام الذي يسعى دائماً إلى غداً أفضل ومستقبل واعد من خلال تحسين مستوى المعرفة وتطوير القوى العاملة وتعزيز التعاون الدولي هذا إلى جانب تحفيز التنمية المستدامة وأخيراً معالجة التحديات العالمية المشتركة.

سنتحدث في هذا الفصل عن التخطيط لتطوير الموارد البشرية من خلال تعزيز الكفاءة والإبداع والصعوبات التي إعترضت فترة التدريب والصعوبات التي تواجه هذه الوزارة مع تقديم بعض الحلول للوزارة ومركز التدريب المهني مع تقديم نموذج ناجح لتطوير الموارد البشرية في بعض الدول الأقلية.

## **الفصل الثاني: استراتيجيات تطوير الموارد البشرية ومقارنة هذا التطوير في العديد من الدول منها (السعودية- سنغافورة- ألمانيا)**

بينما تعتبر وزارة العمل محركاً أساسياً لتنظيم سوق العمل وتعزيز فرص العمل، يلعب تطوير الموارد البشرية دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة العاملين وتعزيز الإبداع والابتكار. يهدف هذا الفصل إلى استكشاف الاستراتيجيات المستخدمة لتطوير الموارد البشرية والتي تساعد في تعزيز الكفاءة والإبداع.

### **الفرع الأول: تعزيز الكفاءة والإبداع لتطوير الموارد البشرية**

#### **الفرع الثاني: تقييم لعملية التدريب**

الفرع الثالث: نموذج نجاح تطوير الموارد البشرية في بعض الدول (السعودية - سنغافورة - ألمانيا - كندا)

### **الفرع الأول: تعزيز الكفاءة والإبداع لتطوير وزارة العمل**

إن تعزيز الكفاءة والإبداع لتطوير وزارة العمل يأتي من خلال العديد من الخطط أو الأفكار التي تتلائم مع الموظفين وتحمّل لهم أفضل وسائل الراحة من أجل تحفيزهم على العمل:

١. **تبادل المعرفة:** نقل الخبرات والمعرفة حول أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.
٢. **تعزيز التعاون الدولي:** تعزيز التفاهم والتعاون بين الدول في مجال إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة.
٣. **تطوير المهارات والقدرات:** تسليط الضوء على أحد اتجاهات التطوير الشخصي والمهني لتعزيز مهارات العمال.
٤. **معالجة قضايا التنوع والاندماج:** التركيز على تحقيق تنوع أفضل في بيئة العمل وضمان المساواة والعدالة.
٥. **التحفيز للابتكار والإبداع:** تشجيع على إيجاد حلول جديدة لتحديات إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية.

**٦. التنسيق في مجالات التدريب والتطوير:** تحديد فرص التعلم وتطوير القوى العاملة لمواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية.

**التفاعل مع قضايا العمل العالمية:** مناقشة قضايا العمل المشتركة مثل ساعات العمل والأمانة والظروف البيئية

وعليه إن المستفيد الأول والأخير من هذه الخطط هو الموظف بالدرجة الأولى الذي بدوره سينعكس إيجابياً على الوزارة بالدرجة الثانية لتعود هذه الأستفادة تباعاً على الدولة والمجتمع كلّ التي تسعى الأخيرة بشكل عام دائماً إلى غداً أفضل ومستقبل واعد من خلال تحسين مستوى المعرفة وتطوير القوى العاملة وتعزيز التعاون الدولي هذا إلى جانب تحفيز التنمية المستدامة وأخيراً معالجة التحديات العالمية المشتركة.

**الفرع الثاني: تقييم لعملية التدريب (ذكر بعض من النماذج الناجحة) ومناقشة العوائق والسلبيات والصعوبات.**

يشكل التدريب العمود الفقري في عملية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، إذ يعتبر أداة أساسية لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء وتلبية حاجات سوق العمل. غير أن فعالية التدريب لا تُقاس فقط بمدى تفويذه، بل أيضاً بمدى قدرته على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المرجوة. وانطلاقاً من ذلك، يأتي هذا الفرع لعرض تقييم عملية التدريب في وزارة العمل اللبنانية من خلال التطرق إلى النماذج الناجحة، ومناقشة أبرز المعوقات والسلبيات التي واجهت التجربة، وصولاً إلى استخلاص الدروس وتقديم الحلول الممكنة لتفعيل دور التدريب المهني في المستقبل.

### **الفقرة الأولى: المعوقات التي اعترضتنا خلال فترة التدريب**

على صعيد المعوقات والمشكلات التي كانت أثناء عملية التدريب، فقد استهلت بشعوري بأنني جسم غريب يدخل خلية صعب التألف معها والغوص في التعرف إليها، والدخول إلى أشغالها وأسرارها وكان هذا بسبب أنّ الموظف بالمطلق همّه من الدنيا تأمّن عيشه وفك الضغط والهموم عن نفسيته حتى أصبح كالرجل الآلي بدون روح داخل عمل روتيني خال من التحفيزات على أنواعها.

ومن جهة أخرى واجهت صعوبات خلال جهودي لتحصيل المعلومات سواء بالدراسة أو التدريب والمناقشات لعدة أسباب أهمها:

١. نقص المعلومات في مبني الوزارة وغياب الإحصاءات الرسمية.
٢. هيكلية وزارة العمل ما زالت قديمة (غياب تحديث الهيكلية) ويعود كلّ البعد عن الإدارة الحديثة التي توسيع المسؤوليات وتنظم الدوائر والأقسام ضمن المصلحة الإقليمية المحفزة معنوياً لاتخاذ القرار المناسب في كلّ مصلحة وبكلّ ثقة وشفافية واستقلالية للأقسام مما يُكرّس التطور أولاختصار الصائب لكلّ معاملة وصولاً إلى ترتيب الإحصاءات وبذلك المعلومات وحتى التواصل الإلكتروني.
٣. الإجراءات الروتينية، فقد تبيّن لي بأنّ كلّ الموظفين يعملون بصمت وهدوء بغية إنتهاء المعاملات لديه ليرتاح وضمن روتين يومي جاف كآلية روبوتية لإنتاج يومي دون التفاعل لكشف أي تطوير في وظيفته ويعود ذلك إلى عدم وجود تحفيز معنوي ومادي وتقييم أداء عادل.
٤. نقص كبير في المحررين والكتبة ومدخلية المعلومات (ليس هناك أي إحصائيات للعدد بل فقط ملاحظات نظرية) حيث أنه كان هناك صعوبة بالتعرف على مركز التدريب المهني إلا من خلال بعض المعلومات التي حصلت عليها من قبل الموظفين.

#### **الفقرة الثانية: تقييم لعملية التدريب**

بعد إنتهاء فترة التدريب لدى وزارة العمل واكتشاف أنه لا يوجد قسم "موارد بشرية" إنما مركز للتدريب المهني يعمل على نفس خطى الموارد البشرية ولكن تحت عنوان آخر ولكن ولاسباب عديدة فإن هذا المركز غير مفعّل حالياً ومن هذه الأسباب: غياب التمويل الكافي حيث أن الأموال المخصصة لهذا المركز لا تكفي حتى لدفع الأجر، إلى جانب الأزمة الاقتصادية التي رمت بثقلها على جميع القطاعات في لبنان إن كان في القطاع العام أو الخاص وقد أدت الأزمة المالية وغياب إصلاحات القطاع المالي، بما في ذلك ضوابط رأس المال غير الرسمية (كابيتل كونترول)، إلى تراجع سريع في قيمة الليرة

اللبنانية مقابل الدولار الأمريكي وظهور سوق موازية كبيرة. وقد أثر ذلك سلباً على أداء محفظة المؤسسة بشكل عام، حيث بلغ معدل القروض المتعثرة ٩٨.٩٪ في ٣١ يوليو/تموز ٢٠٢٢. وعليه فإن الأزمة الاقتصادية في لبنان أثرت بشكل كبير على وزارة العمل والقطاعات التابعة لها. من بين التأثيرات الرئيسية:

١. ارتفاع معدلات البطالة: الأزمة أدت إلى إغلاق العديد من الشركات والمؤسسات، مما زاد من عدد العاطلين عن العمل وفرض ضغوطاً إضافية على وزارة العمل في معالجة هذه الأزمة.
٢. تقلص الإنفاق العام: الحكومة اللبنانية قامت بتخفيض الإنفاق العام بسبب الأزمة، مما أثر على ميزانية وزارة العمل وقدرتها على تنفيذ برامج دعم العمال.
٣. تدهور الأجور وظروف العمل: التضخم وانخفاض قيمة العملة المحلية أثر على الأجور الحقيقة للعمال، مما جعلهم يواجهون صعوبة في تلبية احتياجاتهم الأساسية.
٤. زيادة الهجرة: العديد من اللبنانيين اضطروا للبحث عن فرص عمل خارج البلاد بسبب تدهور الوضع الاقتصادي، مما أثر على القوى العاملة المحلية وساهم في هجرة العقول.
٥. تفاقم المشاكل الاجتماعية: البطالة وانخفاض الأجور أديا إلى زيادة الفقر والتوترات الاجتماعية، مما يفرض تحديات إضافية على وزارة العمل في توفير الحماية والدعم للعمال المتضررين. تواجه وزارة العمل اللبنانية تحديات كبيرة في ظل هذه الأزمة، وتحتاج إلى تعاون من جميع الأطراف لإيجاد حلول مستدامة للتخفيف من آثارها على العمال والاقتصاد ككل.

#### الحل:

تقديم حلول للأزمة الاقتصادية التي تؤثر على وزارة العمل في لبنان يتطلب نهجاً متعدد الأبعاد يشمل السياسات الحكومية، التعاون الدولي، وتفعيل القطاع الخاص. إليك بعض الحلول المقترحة:

١. تحفيز الاقتصاد المحلي:
  - دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة: تقديم قروض بفوائد منخفضة وتسهيلات مالية للشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدرتها على النمو وتوفير فرص عمل.
  - تعزيز الزراعة والصناعات المحلية: الاستثمار في القطاعات الزراعية والصناعية المحلية لتقليل الاعتماد على الواردات وتوفير فرص عمل جديدة.

## ٢. إصلاحات هيكلية:

- تحسين بيئة الأعمال: تقليل البيروقراطية وتحسين الشفافية لتشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحالية.
- إصلاحات في النظام الضريبي: تطبيق نظام ضريبي عادل وفعال يزيد من الإيرادات الحكومية دون أن يثقل كاهل الفئات الأكثر فقرًا.

## ٣. برامج تدريب وتأهيل:

- تطوير المهارات: إنشاء برامج تدريبية لتعزيز مهارات العمال وتوجيههم نحو القطاعات التي تحتاج إلى عمال، مثل التكنولوجيا والابتكار.
- التعليم المهني: توسيع نطاق التعليم المهني والتقني لتهيئة الشباب لدخول سوق العمل بمهارات عملية.

## ٤. شبكات الأمان الاجتماعي:

- برامج دعم البطالة: تقديم إعانات مالية ودعم مؤقت للعمال العاطلين عن العمل لحين العثور على فرص عمل جديدة.
- الرعاية الصحية والاجتماعية: توفير خدمات صحية واجتماعية ميسرة للفئات الأكثر ضعفًا لتحسين ظروفهم المعيشية.

## ٥. التعاون الدولي:

- المساعدات الدولية: السعي للحصول على مساعدات مالية وتقنية من المجتمع الدولي لدعم الاقتصاد وتوفير فرص عمل.
- الشراكات الاستثمارية: جذب استثمارات من دول أخرى ومنظمات دولية لتمويل مشاريع تنموية تساهم في خلق فرص عمل.

## ٦. تحسين السياسات العمالية:

- تحديث قوانين العمل: تحديث وتفعيل قوانين العمل لضمان حقوق العمال وتحسين ظروف العمل.
- تشجيع الحوار الاجتماعي: تعزيز الحوار بين الحكومة، أصحاب العمل، والنقابات العمالية لتحقيق توافق حول السياسات العمالية.

هذه الحلول تتطلب جهوداً مشتركة من جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني، لتحقيق تحسن ملموس في الوضع الاقتصادي والعمالي في لبنان.

**تطوير مركز التدريب المهني يتم عادة من خلال عدة خطوات، منها:**

١. تحليل الاحتياجات: فهم احتياجات سوق العمل والصناعة المحلية والعالمية لتحديد المهارات المطلوبة.

٢. تصميم البرامج التدريبية: وضع برامج تدريبية تلبي احتياجات السوق وتعزز مهارات العاملة في المجالات المختلفة.

٣. توظيف المدربين المؤهلين: اختيار مدربين ذوي خبرة وكفاءة في المجالات المطلوبة لتقديم التدريب.

٤. استخدام التكنولوجيا: اعتماد التكنولوجيا في عمليات التدريب، مثل منصات التعلم الإلكتروني والوسائل المتعددة.

٥. تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة: تقييم فعالية البرامج التدريبية وتقديم التغذية الراجعة لتحسينها باستمرار.

٦. التعاون مع الشركات: تطوير شراكات مع الشركات لضمان أن البرامج التدريبية تعكس احتياجات الصناعة وتتوفر فرص توظيف للمدربين.

٧. تحفيز المشاركة والاستمرارية: تشجيع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية وتوفير حواجز للتعلم المستمر وتطوير المهارات.

### **الفرع الثالث: نموذج ناجح لتطوير الموارد البشرية في بعض الدولإقليمياً: السعودية**

**ودولياً: سنغافورة - كندا - ألمانيا**

هناك العديد من الدول نجحت في تطوير آليات الموارد البشرية عبر وزارات العمل لديها، ومن أبرز هذه الدول:

**١. المملكة العربية السعودية:**

\*التوسيع في التعلم وتطوير المهارات\* هو العنوان الذي إعتمدته السعودية للإنطلاق في رحلتها

فيarahen خبراء الموارد البشرية في عام ٢٠٢٤ على حل مشكلة نقص المواهب من خلال تطوير مهارات الموظفين الحاليين في المنشأة، ففي ظل ارتفاع تكلفة توظيف عاملين جدد، يمكن استبدال ذلك بتطوير مهارات الموظفين الحاليين كحل أقل تكلفة ولبنة أولى في الاستعداد لتحديات التوظيف المستقبلية.

ومن الاجتماع<sup>٢</sup> الذي استضافته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية:

كتب ناصر المحيسن - الكويت في الأربعاء ١٠ يناير ٢٠٢٤ ١٠:٠٢ مساً - اطلع وفد من الهيئة العامة للقوى العاملة، على تجربة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، في تطوير سوق العمل.

وذكر بيان للهيئة أن الاجتماع جاء انطلاقاً من الاهتمام بتطوير الخدمات والإجراءات التي تقدمها وتعزيزاً لأهدافها وتحسين جودة الخدمات والارتقاء بتجربة الخدمات المقدمة، للوصول إلى الهدف المرجو وهو هيئة إلكترونية بالكامل. وتم خلال الاجتماع الاطلاع والبحث ومناقشة آخر المستجدات المتعلقة بتطوير سوق العمل، وتأثيره على نظام العمل وأدائه وجودة المخرجات للقطاع الخاص والذي يعتبر ذا أهمية بالغة.

تبع ذلك استعراض تجربة الوزارة في تطوير سوق العمل بالمملكة، من خلال إطلاق حزمة من البرامج والمبادرات الطموحة التي ساهمت في التطوير المستمر خلال الفترة الماضية بفاعلية عالية، كما تم استعراض الإجراءات المتتبعة للتوطين في المملكة وبرنامج الاعتماد المهني وخدمة التحقق المهني، بالإضافة إلى مبادرة تحسين العلاقة التعاقدية ومبادرة إنهاء العلاقة العمالية.

وتأتي أهمية هذا اللقاء ضمن مساعي تعزيز العلاقات الدولية مع الدول الشقيقة بما يخدم الأطراف في الاطلاع على التجارب وتبادل الخبرات في مجالات العمل ذات الصلة.

---

<sup>٢</sup>سياسة الخصوصية - حقوق الملكية الفكرية - DMCA من نحن - فريق التحرير ٢٠٢٤ www.halalkhalij.com

وعليه:

-مبادرة تحسين العلاقة التعاقدية<sup>٢١</sup>: أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية<sup>٢٢</sup> عدة إصلاحات لتعزيز العلاقة التعاقدية بين العمال وأصحاب العمل، مثل حرية التنقل الوظيفي للعمال الوافدين وتحسين نظام إصدار تأشيرات الخروج والعودة بدون الحاجة لموافقة صاحب العمل

-نظام حماية الأجور<sup>٢٣</sup>: تم إطلاق نظام يهدف إلى حماية حقوق العمال من خلال توثيق عقود

العمل رقمياً وضمان دفع الأجر في وقتها المحدد، مما يزيد من شفافية وفعالية سوق العمل.

ومن المساعي التي تعمل عليها السعودية لتطوير الموارد البشرية لديها:

إنشاء (صندوق تنمية الموارد البشرية)<sup>٤</sup> بموجب قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (١٠٧) بتاريخ ٢٩/٤/١٤٢١ هـ والمرسوم الملكي الكريم رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٢١/٥/٥ هـ بشخصيته الاعتبارية المستقلة إدارياً ومالياً، نتيجة رؤية واضحة لهدف سعودي استراتيجي يشكل الوصول إليه تحدياً غير مسبوق، وهو توطين الوظائف في القطاع الخاص، فجاء إنشاؤه كأحد الآليات الفاعلة للمساهمة في توفير الكوادر السعودية المؤهلة بالعلم والمدرية تدريباً جيداً من الشباب الوطني من الجنسين حتى يكون في مستوى قبول ذلك التحدي ويحقق الوصول إلى الهدف الاستراتيجي الذي سوف يعود على الوطن بفوائد اجتماعية، وأمنية، واقتصادية، وذلك بتمكين الشباب السعودي من امتلاك المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظائف في القطاع الخاص مما سينتاج عنه آثاراً إيجابية على الاقتصاد الوطني. حيث ساهم صندوق تنمية الموارد البشرية<sup>٥</sup> السعودي في دعم توظيف ٧٣٠.٨٧٨ مواطن ومواطنة عبر برامج ومبادرات الصندوق للعمل في منشآت القطاع الخاص خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٤.

---

<sup>١١</sup> (https://www.hrsd.gov.sa/en/media-center/news/770957) تاريخ ٢٠٢٤-٦-٢٧

<sup>٢٢</sup> [https://www.hrsd.gov.sa/en/ministry/about-ministry/policies-strategies/ministry-strategy\)](https://www.hrsd.gov.sa/en/ministry/about-ministry/policies-strategies/ministry-strategy).

تاريخ ٢٠٢٤-٦-٢٧

<sup>٢٣</sup> (https://www.hrsd.gov.sa/en/media-center/news/770957)

<sup>٤</sup> <https://www.hrsd.gov.sa/>  
<sup>٥</sup> www.alarabiya.net

وأشار الصندوق إلى أن عدد المستفيدين والمستفيدات من خدمات وبرامج الإرشاد والتدريب والتمكين التي قدمها الصندوق خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٤ تجاوز ١٠١ مليون مستفيد ومستفيدة، كما تجاوز عدد المنشآت المستفيدة من خدمات الصندوق خلال ذات الربع ٧٢ ألف منشأة في مختلف قطاعات سوق العمل ومن مختلف مناطق المملكة منها حوالي ٨٨٪ من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما بلغ إجمالي المبالغ المصرفة على برامج الدعم خلال الربع المذكور وصلت إلى ٢٠١٣ مليارات ريال.

ويعمل الصندوق باستمرار على تطوير وتنمية مهارات أبناء وبنات الوطن، ورفع مستوى مشاركتهم في سوق العمل، وتحفيز القطاع الخاص على الإسهام في صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي التوطين، بالإضافة إلى تعزيز الشراكة مع الجهات ذات العلاقة في تدريب الكوادر الوطنية وتوظيفها وتمكينها، وزيادة تنافسيتها واستدامتها في سوق العمل، وبما يُسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تنمية القدرات البشرية واستراتيجية سوق العمل.

يذكر أن استراتيجية الصندوق -التي دُشنت في الربع الأول من العام الماضي- ساهمت في تعزيز استفادة الأفراد والمنشآت من برامج خدمات الصندوق، وتهدف لتحقيق ثلاثة غايات رئيسية تتمثل في تعزيز تنمية رأس المال البشري الوطني لتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة، وتحسين العلاقة بين العرض والطلب في سوق العمل، وتمكين التوظيف واستدامته في القطاع الخاص.

## ٢. سنغافورة

” ما هي ”الخلطة السرية“ الكامنة وراء نجاح سنغافورة؟ يكفي للمرء أن يلقي نظرة على المكون الأساسي لهذا النجاح، ألا وهو: النظام القائم على الجدارة ”

قدمت سنغافورة نموذجاً فريداً في تنمية رأس المال البشري، كاستراتيجية وطنية اتبعتها بعد الاستقلال عن ماليزيا، واستلهمت الزعيم السنغافوري، بعض أسس التعليم من التجارب البريطانية والغربية، واختراق العالم ب التربية العقول، والتركيز على التعليم المنتج، فالفهم أهم من الحفظ.

ولكن كيف أصبحت سنغافورة، وهي مجرد جزيرة صغيرة في جنوب شرق آسيا، لا تملك أي موارد طبيعية، واحدة من أكثر الدول تطوراً في العالم؟ وكيف تمكّن نظامها الحكومي وبنية السياسات القائمة فيها من إنشاء أهم الاقتصادات وخلق أكثر المجتمعات نجاحاً على مستوى العالم في غضون بضعة عقود لا أكثر؟ يكفي للمرء أن يلقي نظرة على المكون الأساسي لهذا النجاح، ألا وهو: النظام القائم على الجدار. فمن خلال مزيجٍ فريدٍ من السياسات التي تمنح الأولوية للجدارة والكفاءة والاستحقاق على أي صفة أخرى، تمكنت سنغافورة من تطوير نظام تعليمي مُنصفٍ للجميع، وخدمة مدنية عامة متقدمة تضمن فعالية العمل الحكومي، وترفع مستويات الإناتجية الوطنية، وتحقق التنمية المستدامة، وترسي التماسک المجتمعی. لقد كان نظام الحكومة بالجدارة حقاً، بمثابة الريح الدافعة لأشعة سنغافورة نحو التقدم.

أصبحت سنغافورة الدولة الأكثر نجاحاً في تاريخ البشرية الحديث، حيث تمكنت من تحسين مستوى معيشة شعبها بوتيرة أسرع، وأكثر شمولية من أي دولة أخرى على الإطلاق. جدول ١: مقارنة الناتج المحلي الإجمالي الفعلي للفرد الواحد بين سنغافورة وبلدان أخرى إذاً كيف فعلت سنغافورة ذلك؟<sup>٢٦</sup>

| 2014  | 2005  | 1995  | 1985  | 1975  | 1965  |                            |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|
| 38088 | 29870 | 21651 | 12193 | 7013  | 2915  | سنغافورة                   |
| 46405 | 44308 | 35117 | 29307 | 22886 | 18783 | الولايات المتحدة الأمريكية |
| 1649  | 1201  | 993   | 907   | 948   | 763   | الفلبين                    |
| 475   | 453   | 647   | 641   | 695   | 495   | زimbabwe                   |

الإجابة بالطبع معقدة ومتعددة الأبعاد وليس بسيطة و مباشرة. ينطوي نجاح سنغافورة على عدة عوامل منها: قيادة فريدة من نوعها، وبيئة السلام والاستقرار التي عززتها رابطة دول جنوب شرق آسيا (آسيان)، ومركزها الجغرافي السياسي الاستراتيجي، والمنهجيات السليمة المتبعة في رسم السياسات العامة، والخدمات المدنية العامة المؤهلة والفعالة. في هذا السياق، يؤثر عن لي كوان يو، رئيس الوزراء المؤسس لسنغافورة، قوله بأنه "إذا أردت أن تُنشئ حكومة جيدة، لا بد أن تُسلم زمام المسؤولية فيها لأشخاص جيدين". ولطالما دأبت الحكومة السنغافورية على العمل بهذا المبدأ، حيث كانت تختار أفضل الأشخاص للانضمام لقيادة السياسية، وخلقت لنفسها مصنعاً للمواهب يزود قطاع الخدمة المدنية بالكفاءات من خلال نظام فعال للمنح الدراسية. وبالتالي تمثل أحد الأسباب الرئيسية للنجاح الاستثنائي لسنغافورة، رغم كل العقبات والمصاعب المحيطة بها، في قدرتها على اكتشاف- والاستفادة من - القدرات البشرية المثبتة عبر نسيجها السكاني صغير العدد. وقد دعم وعزز هذا المسعى منهجية سنغافورة الراسخة في تفضيلها العقلانية الاقتصادية على تحقيق الإصلاحات السياسية. وهنا، حري بالذكر أن الدروس المستفادة من السياسات التي انتهجتها سنغافورة قابلة للتطبيق في مختلف الدول الأخرى، مهما كان حجمها، سواءً كانت صغيرة أو كبيرة.

ومن البرامج التي إعتمدتتها سنغافورة:

-**برامج التدريب والتأهيل**: تركز وزارة العمل<sup>٢٧</sup> في سنغافورة على توفير برامج تدريب وتأهيل مستمرة للقوى العاملة، بالتعاون مع المؤسسات التعليمية والشركات. هذه البرامج تهدف إلى تزويد العمال بالمهارات المطلوبة في السوق المتغيرة باستمرار.

-**نظام التوظيف الفعال**<sup>٢٨</sup>: تستخدم سنغافورة منصات رقمية متقدمة لربط الباحثين عن العمل بأرباب العمل، مع توفير إحصاءات وتحليلات دقيقة لسوق العمل، مما يساعد على تحسين كفاءة التوظيف وتحفيظ القوى العاملة

٣. ألمانيا

---

(<https://www.hrsd.gov.sa/en/ministry/about-ministry/policies-strategies/ministry-strategy>)<sup>٢٧</sup>

(<https://www.hrsd.gov.sa/en/ministry/about-ministry/policies-strategies/ministry-strategy>)<sup>٢٨</sup>

-نظام التدريب المهني المزدوج<sup>٢٩</sup>: يعتمد هذا النظام على الجمع بين التعليم الأكاديمي والتدريب العملي في الشركات، مما يضمن تأهيل العمالة بمهارات عملية تناسب مع احتياجات السوق. يعد هذا النظام أحد العوامل الرئيسية في قوة الاقتصاد الألماني.

-دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة<sup>٣٠</sup>: تقدم وزارة العمل الألمانية دعماً للشركات الصغيرة والمتوسطة عبر برامج تمويل وتدريب، ما يعزز قدرتها على التوظيف وتطوير العمالة المحلية، ويساهم في تنمية الاقتصاد بشكل عام

#### ٤. كندا

-برامج تنمية المهارات<sup>٣١</sup>: تطبق كندا برامج شاملة لتنمية المهارات تشمل التدريب المهني والتعليم المستمر، بهدف تحسين مهارات القوى العاملة وزيادة قدرتها التنافسية. تساهم هذه البرامج في دعم الاقتصاد المحلي من خلال توفير عمالة مؤهلة تلبى احتياجات السوق.

-مبادرات الدمج الاجتماعي:<sup>٣٢</sup> تركز وزارة العمل الكندية على دمج المهاجرين والسكان الأصليين في سوق العمل من خلال برامج تدريبية وتوظيفية مخصصة، مما يعزز التنوع والشمولية في القوى العاملة. هذه الأمثلة توضح كيف يمكن لوزارات العمل أن تلعب دوراً حيوياً في تحسين وتطوير الموارد البشرية، مما ينعكس إيجابياً على الاقتصاد وسوق العمل في تلك الدول.

---

(<https://www.hrsd.gov.sa/en/media-center/news/770957>) <sup>٢٩</sup>

<https://www.hrsd.gov.sa/en/ministry/about-ministry/policies-strategies/ministry-strategy>. <sup>٣٠</sup>

<https://www.hrsd.gov.sa/en/media-center/news/770957> <sup>٣١</sup>

<https://www.hrsd.gov.sa/en/ministry/about-ministry/policies-strategies/ministry-strategy> <sup>٣٢</sup>

## خاتمة:

أخيراً تتميز وزارة العمل اللبنانية بهيكلية إدارية متكاملة تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يتضمن هذا التنظيم توزيعاً واضحاً للأدوار والمسؤوليات بين مختلف الإدارات والأقسام، مما يسهم في تحسين الأداء العام للوزارة.

ويعد التدريب المهني جزءاً حيوياً من جهود الوزارة لتطوير الموارد البشرية. تهدف هذه البرامج إلى تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل المتعددة، وتعزيز قدراتهم المهنية. كذلك فإن وزارة العمل تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها تحسين بيئة العمل، رفع كفاءة العاملين، وتطوير التشريعات العمالية لتكون متوافقة مع المعايير الدولية. هذه الأهداف تهدف إلى خلق سوق عمل ديناميكي ومستدام.

وتتضمن النشاطات المنجزة برامج تربوية وتحديث أنظمة العمل، بينما تشمل النشاطات قيد التحضير مشاريع وطنية لتطوير المهارات ومبادرات لدعم ريادة الأعمال وتحسين نظم التفتيش العمالي. ومن حيث المؤتمرات فإنها تهدف إلى تبادل المعرفة والخبرات، تطوير السياسات، تعزيز التعاون بين مختلف الجهات، وتحديد احتياجات التدريب المستقبلية. هذه المؤتمرات تسهم في رفع مستوى الوعي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

فيما يلي يشمل تعزيز الكفاءة والإبداع تقديم برامج تربوية متخصصة، تشجيع ثقافة الابتكار، وإنشاء نظم تحفيزية تشجع على الأداء المتميز. هذه الجهود تساهم في بناء قدرات الأفراد وتحقيق التفوق المهني.

ومع الأسف تشمل المعوقات نقص الموارد المالية والبشرية، عدم توافر بيئة مناسبة للتدريب، ضعف التخطيط والتسيير، وعدم استجابة العاملين بشكل كافٍ للبرامج التربوية وتنبئ نماذج النجاح من دول مثل السعودية وسنغافورة وألمانيا وكندا أهمية الاستثمار في التدريب المهني وتطوير السياسات الداعمة. هذه النماذج تبرز كيفية تحقيق تطور مستدام في مجال الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجيات فعالة ومبتكرة.

وأخيراً، تعكس جهود وزارة العمل اللبنانية في تطوير الموارد البشرية التزامها بتحقيق تنمية مستدامة وشاملة. من خلال تفزيذ استراتيجيات مبتكرة وموجهة نحو تعزيز الكفاءة والإبداع، يمكن للوزارة تلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة وتحقيق رفاهية اقتصادية واجتماعية متوازنة. دراسة النماذج الناجحة من الدول الأخرى يمكن أن توفر رؤى قيمة لتطوير الموارد البشرية محلياً، مما يساهم في بناء مستقبل أفضل لقوى العاملة في لبنان.

بعض الإقتراحات التي يمكن تطبيقها في وزارة العمل وقسم الموارد البشرية (في حال تم افتتاح دائرة خاصة بالموارد البشرية في قسم الموظفين مثلاً، حيث تبين أنه لا يوجد دائرة خاصة بالموارد البشرية في وزارة العمل) لتحسين الأداء والكفاءة:

#### ١. التحول الرقمي وتحسين العمليات:

- إدارة العمليات: تبني الحلول الرقمية لتسهيل إدارة الملفات الشخصية، الرواتب، والمستندات الأخرى مما يسهل على الموظفين والمتعاملين الوصول إلى المعلومات بسرعة.
- المنصات الإلكترونية: تطوير منصة موحدة للخدمات المقدمة من وزارة العمل لتسهيل الإجراءات مثل تسجيل الشركات، تقديم الطلبات، وحل النزاعات.

#### ٢. تعزيز الشفافية والحكمة:

- وضع معايير واضحة: تطوير سياسات واضحة وشفافة فيما يتعلق بالتوظيف، الحقوق العمالية، والحوافز، مع توضيحيها بشكل فعال عبر وسائل التواصل الداخلية.
- الرقابة الداخلية: تعزيز نظم الرقابة على الامتثال للسياسات والقوانين لضمان عدم انتهاك حقوق الموظفين.

#### ٣. التطوير المهني والتدريب:

- تطوير مهارات الموظفين: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للموظفين على المهارات الأساسية مثل التفاوض، حل النزاعات، وإدارة الوقت.

- التعليم المستمر: توفير برامج تعليمية مستمرة تركز على تطور الموظفين وزيادة معارفهم في مجالات مختلفة.

#### ٤. التركيز على رفاهية الموظفين:

- برامج الصحة النفسية والجسدية: تقديم دعم شامل للموظفين من خلال برامج تهتم بالصحة النفسية والجسدية، مما يساعد في تقليل الإجهاد وزيادة الإنتاجية.

- التوازن بين العمل والحياة الشخصي: تشجيع سياسات مثل العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة لتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

#### ٥. إدارة المواهب والاحتفاظ بها:

- خطط واضحة لتطوير الموظفين: وضع مسارات وظيفية واضحة داخل الوزارة تساعدهم على تطوير مهاراتهم والترقي في المناصب.

- نظام حواجز فعال: تصميم نظام مكافآت يعزز الأداء العالي ويحفز الابتكار بين الموظفين.

#### ٦. تعزيز التواصل الداخلي:

- التواصل المفتوح: اعتماد سياسة الباب المفتوح لتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفيين.

- استخدام التكنولوجيا: استخدام تطبيقات داخلية لتحسين تدفق المعلومات وتعزيز التواصل الفعال بين الفرق.

هذه التوصيات يمكن أن تسهم في تحسين أداء وزارة العمل وقسم الموارد البشرية، وتدعم الأهداف الاستراتيجية لتحقيق بيئة عمل صحية ومستدامة.

وعليه إن تطوير الموارد البشرية في وزارة العمل، تتبع العديد من الآليات والإقتراحات التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين، تعزيز المهارات، وزيادة كفاءة الأداء التنظيمي. من خلال دراسة النتائج المقترحة لهذه التوصيات، يمكن التوصل إلى التحسينات المحتملة في جودة العمل والخدمات

المقدمة. فمن هذه النتائج المقترحة زيادة المعرفة والمهارات لدى الموظفين، تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين، تعزيز القدرة على التعامل مع التحديات الحديثة في بيئة العمل، تحسين الأداء من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف، تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق، تعزيز المسؤولية والمساءلة لدى الموظفين، تطوير إجراءات العمل وزيادة الكفاءة، خلق بيئة عمل تنافسية وتحفيزية، تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، تحسين التواصل والتسيير بين الأقسام، تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تبادل الأفكار، زيادة الكفاءة الجماعية في تنفيذ المشاريع، زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل، تعزيز الإنتاجية وتقليل التوتر والإرهاق، استدامة عملية التطوير المؤسسي، رفع مستوى الكفاءة في تحقيق الأهداف التنظيمية، ضمان استعداد الموظفين لمواجهة التحديات المستقبلية.

تظهر نتائج هذه الآليات والتوصيات بوضوح في تحسين الأداء الحكومي وزيادة كفاءة موظفي وزارة العمل، ما ينعكس في جودة الخدمات المقدمة وترسيخ الثقافة المؤسسية التي تركز على التطوير المستدام.

أما فيما يتعلق بالنتائج المرتبطة بهذه الدراسة بما لا شك فيه أن وزارة العمل مؤسسة مهمة وفاعلة إلى حد كبير فوتيرة العمل فيها دائمة وسريعة ومرهقة وذلك بسبب غياب العديد من المقومات البسيطة التي تحتاجها أي وزارة تقدم الخدمات لعدد كبير من المواطنين، فقسم الموارد البشرية المتمثل بـ المركز الوطني للتدريب المهني وبعدما كان يقدم أفضل ما عنده من تدريبات تؤهل فيها المتربين الدخول إلى سوق العمل أصبح اليوم أقل إنتاجية بعد أن تم إستبعاد العديد من الإختصاصات المعتمدة في المركز بسبب غياب التمويل والأزمة الاقتصادية وفرق العملة والإكتفاء بالإعتماد على الجمعيات وغيرها من أجل الإستمرار في التدريب.

لذلك تشكل آليات تطوير الموارد البشرية في وزارة العمل اللبنانية جزءاً أساسياً من استراتيجيةيتها لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة وكفاءة سوق العمل. من خلال تنظيم هيكلية الوزارة بوضوح وفعالية، تستطيع الوزارة تنفيذ برامجها وخططها بشكل منظم ومثمر.

باختتم هذا الموضوع حول آليات تطوير الموارد البشرية في وزارة العمل، ندرك أهمية الجهد المستمرة التي يبذلها القادة والموظفوون في تعزيز كفاءة وأداء العمل داخل المؤسسة. فتطوير الموارد البشرية ليس مجرد إجراء، بل هو عملية مستمرة تتطلب التزاماً واستراتيجيات فعالة.

عبرنا في هذا الموضوع عن أهمية فهم طبيعة وبنية وزارة العمل، وتحليل نشاطاتها وأهدافها كجزء أساسي من عملية تطوير الموارد البشرية. كما استعرضنا أهمية التدريب المهني وتطوير المهارات، ودور المؤتمرات والاستراتيجيات في هذا السياق.

نؤكد في الختام على أهمية التقييم المستمر لجهودنا وبرامجنا التطويرية، وتبادل الخبرات والمعرفة مع الدول الأخرى للاستفادة من أفضل الممارسات. إن ركيزة تطوير الموارد البشرية هي العنصر البشري ذاته، ولذا يجب أن نستثمر في تطويره بشكل مستدام لضمان استدامة النجاح والتطور داخل وزارة العمل وخدمة المجتمع بشكل أوسع.

## **الفهرس**

- القسم الأول: تنظيم وزارة العمل اللبنانية
  - الفصل الأول: هرمية وزارة العمل
  - الفرع الأول: هيكلية وزارة العمل
- الفرع الثاني: طبيعة التدريب المهني في وزارة العمل ودوام العمل ومدة التدريب الفعلي
  - الفصل الثاني: رؤية وزارة العمل
  - الفرع الأول: أهداف مؤسسة وزارة العمل
- الفرع الثاني: أبرز نشاطات المؤسسة (المنجز منها والقيد التحضيري)
  - القسم الثاني: واقع الموارد البشرية في وزارة العمل
  - الفصل الأول: التدريب المهني في وزارة العمل
  - الفرع الأول: المركز الوطني للتدريب المهني
  - الفرع الثاني: مؤتمرات الموارد البشرية
- الفرع الثالث: أهداف المؤتمرات الدولية حول الموارد البشرية
- الفصل الثاني: استراتيجيات تطوير الموارد البشرية ومقارنة هذا التطوير مع العديد من الدول
  - الفرع الأول: تعزيز الكفاءة والإبداع لتطوير الموارد البشرية
  - الفرع الثاني: تقييم لعملية التدريب
- الفقرة الأولى: المعوقات التي اعترضتنا خلال فترة التدريب
  - الفقرة الثانية: تقييم لعملية التدريب
- الفرع الثالث: نموذج نجاح تطوير الموارد البشرية في بعض الدول
  - إقليمياً: السعودية
  - دولياً: سنغافورة - كندا - ألمانيا