

الفصل السابع

إدارة الموارد البشرية

في عصر التقنية العالية

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية

وتحديات التقنيات الحديثة

الحقائق الأساسية

يتميز العصر الحالي الذي نعيشه بكونه "عصر التقنية" حيث تسارعت وتعاظمت التحولات والمبتكرات والإبداعات التقنية المستندة إلى نتائج البحوث العالمية، ومست هذه التحولات التقنية كل مجالات الحياة. وتبدو على الساحة العالمية مظاهر تلك الثورة التقنية وتأثيراتها بشكل غير مسبوق يمكن التعبير عنه في الإشارات التالية:

﴿ يعيش العالم ثورة تقنية متجددة ومستمرة ومتسارعة في جميع مجالات الإنتاج والخدمات ودروب الحيات المعاصرة ﴾
﴿ يترتب على التطورات التقنية زيادات هائلة في طاقات الإنتاج والقدرة على تقديم المنتجات المبتكرة والخدمات السريعة التي تلبي احتياجات البشر بأقل مجهود، بل في كثير من الأحيان يتم إنتاج الخدمات حسب الطلب ووقت الطلب وفق رغبات وتفضيلات كل عميل. ﴾

﴿ تستند تلك الإبداعات التقنية الجديدة إلى إنجازات علمية متعظمة،
ويتزايد تأثير العلماء والباحثين في صياغة شكل الحياة الجديدة.
﴿ تمثل تقنيات المعلومات والاتصالات حجر الزاوية في التطور التقني
والإنتاجي المعاصر.

﴿ تسهم التطورات التقنية في بناء وتنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها
المنظمات الجديدة في السوق العالمي.

﴿ تنحصر إمكانيات التطوير والتنمية التقنية في عدد قليل من الدول
المتقدمة التي تحتكر وتستثمر تلك التقنيات لتحقيق عوائد غير عادية،
وتمارس من خلالها السيطرة على الأسواق العالمية وكذا التأثير السياسي
على الدول الأقل تقدماً تقنياً.

﴿ تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء
وهياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج والخدمات حيث تعتمد
كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النواعيات
التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها ولكن
بشكل أكفأ وأسرع وأقل تكلفة.

﴿ تواجه الدول النامية اختيارين كلاهما صعب الأول: أن تسرع في التحول
إلى التقنيات الجديدة لمواكبة التطور. والثاني: فهو التمسك بالتقنيات
القديمة كثيفة استخدام العنصر البشري.

النتائج الأساسية للتطورات التقنية:

يتحقق عن التطورات التقنية نتائج شديدة الوطأة على الموارد البشرية
إذ تؤدي إلى تقلص فرص العمل ونقص أعداد العاملين، وفي بعض
التقديرات أن عدد المتعطلين في العالم يزيد عن 800 مليون شخص، وهذا

العدد آخذ في التزايد خاصة مع توالي فترات الركود الاقتصادي في كثير من دول العالم المتقدم وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان. وقد امتد أثر التقنية في تخفيض فرص العمل للموارد البشرية إلى جميع القطاعات الاقتصادية الزراعية والصناعية ومجالات الخدمات.

ومن الملاحظ أنه مع بدء ظهور الثورة الصناعية وزيادة الإنتاج الزراعي نتيجة لتحسن تقنيات الري والزراعة ومقاومة الآفات، كانت الصناعات النامية والآخذة في التوسع هي الملجأ الذي استوعب هؤلاء العمال الزراعيين المطرودين من حقول الزراعة، وتكررت الظاهرة نفسها حين استطاعت قطاعات الخدمات استيعاب العمالة الصناعية المطرودة بسبب التقدم التقني في الصناعة. ولكن مع نهضة تقنيات المعلومات والاتصالات امتد تأثير التقنية الطارد للعمالة إلى قطاعات الخدمات، وأصبحت كافة القطاعات الإنتاجية في المجتمعات المعاصرة تميل إلى أن طاردة للعمالة بشكل عام مع تضاؤل فرص العمل الجديدة إلا لذوي المهارات الخاصة والمستويات التقنية الرفيعة من عمال المعرفة.

وبناء على هذه التأثيرات للتقنية الحديثة تغير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وأصبح يتكون أساساً من فئتين، القلة المتميزة من أصحاب المعرفة الذين يشغلون الوظائف ذات الصلة بتطبيقات التقنيات الحديثة ويتركزون في أعمال البحوث والتطوير والتخطيط والبرمجة والدراسات وأعمال التسويق والمعلومات والاتصالات وغيرها من الوظائف ذات الصلة بالتقنيات الجديدة. أما الفئة الثانية فهم الكثرة من الموارد البشرية

العادية الذين يمارسون الأعمال المهنية والإدارية التقليدية، وهم مهددون باستمرار بفقد وظائفهم نتيجة طغيان التقنية على مجالات أعمالهم.

أساليب التعامل مع البطالة التقنية

كان للتأثيرات السالبة للتقنية الجديدة على حجم وفرص العمالة، وما أدت إليه من تصاعد معدلات البطالة دور مهم في لفت الأنظار إلى المخاطر المجتمعية التي تهدد بحالات من الاضطرابات الاجتماعية والفورات السياسية التي يقوم بها المتعطلون بحثاً عن طريق يعيد إليهم الأمل في العثور على العمل والعودة إلى الحياة.

لذلك اهتمت الحكومات بالدرجة الأولى، وبعض منظمات الأعمال الرائدة في إيجاد بعض الحلول للمشكلة تبلورت أساساً في اتجاهين الأول: وهو ما تأخذ به كثير من الحكومات في الدول التي أصابتها مشكلة البطالة التقنية، ويقوم على محاولات مخططة لإعادة تأهيل العمالة المطرودة وتدريبهم على أعمال تتناسب ومتطلبات سوق العمل الجديدة. ويتم ذلك عن طريق افتتاح مراكز لإعادة التأهيل والتدريب تنتشر في مناطق متعددة في الدولة ويقبل بها المتعطلون الباحثون عن عمل. وثمة بعد آخر لدور الدولة في مواجهة البطالة التقنية هو إنشاء أجهزة لإقراض هؤلاء المتعطلين ومساعدتهم في بدء مشروعات صغيرة في مجالات الصناعات اليدوية والحرفية والخدمات.

وفي جميع الأحوال، فإن الواقع يؤكد بتفاقم حجم مشكلة البطالة التقنية وضالة تأثير محاولات العلاج سواء الحكومية أو الخاصة، ومع الأخذ بالاعتبار تأثير عوامل الانكماش والركود الاقتصادي والاضطرابات السياسية في أجزاء كثيرة من العالم والتي تسهم في زيادة حدة مشكلة البطالة.

الموارد البشرية العربية وتحديات التقنيات الحديثة
تعود أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال العربية إلى الأسباب التالية والمرتبة على نشأة نظام الأعمال العالمي الجديد:

﴿ التطورات التقنية المتسارعة في العالم الغربي المتقدم وعدم قدرة أغلب منظمات الأعمال العربية على ملاحقتها.

﴿ التقادم التقني بكثير من منظمات الأعمال العربية لعدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية العالمية من جانب، وصغر حجم الأسواق المحلية وضعف الطاقة الاستيعابية مما يجعل الاستثمار في تقنيات عالية ومتطورة غير مجد اقتصادياً.

﴿ تزايد الضغوط التنافسية المصاحبة لحركة العولمة وتحرير التجارة الدولية، وتساعد قوة التحالفات بين الشركات العالمية العملاقة وسيطرتها على الأسواق، وكذلك ضغوط القوى الاحتكارية في الصناعات المتقدمة.

﴿ التهديدات المترتبة على اتفاقيات الجات واتفاقية الملكية الفكرية المرتبطة بها، وضعف قدرة المنظمات العربية على مواجهة متطلبات تنفيذ تلك الاتفاقيات.

﴿ ضرورات تحسين الإنتاجية والجودة لمواجهة مطالب اتفاقيات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي التي دخلت فيها دول عربية هي تونس والمغرب ومصر.

﴿ ضرورات تطوير نظم الإنتاج وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية.

﴿ المخاطر الناشئة عن انهيار كفاءة الموارد والخدمات المحلية بسبب الاستهلاك غير المخطط وغياب خطط إستراتيجية لصيانة تلك الموارد وتنميتها والبحث عن بدائل لها في حالة نفاذها أو انهيار كفاءتها.

﴿ ضعف فاعلية التنسيق والتكامل بين قطاعات الإنتاج الوطنية، وغياب التوجه الاستراتيجي للدخول في تحالفات وطنية لمواجهة التحالفات الخارجية وضغوط المنافسة.

من جانب آخر، هناك عوامل ضعف ذاتية في منظمات الأعمال العربية- خاصة الصناعية- تضاعف من مشكلاتها في مواجهة تحديات التقنية الحديثة:

﴿ ضعف القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال العربية بتأثير عوامل الحماية والدعم التي نشأت في رحابها وتمتعت بمزاياها لفترة طويلة.

﴿ ضعف الاحتكاك بالسوق العالمي نتيجة الانعزال في السوق المحلية لسنوات طويلة.

﴿ ضعف الأساس العلمي والتقني لكثير من وحدات الإنتاج وابتعادها النسبي عن مراكز البحث العلمي والتطوير التقني الوطنية والعالمية.

﴿ افتقاد الصناعة العربية لمصادر الدعم والمساندة العلمية والتقنية المنتظمة والمتجددة لتطوير المنتجات وتحسين الأداء والإنتاجية.

﴿ ضعف الأساس المحلي في تصميم وتطوير المشروعات الإنتاجية بسبب انتشار أسلوب "تسليم المفتاح" من مصادر أجنبية.

﴿ اختلال هياكل التمويل والتكلفة غير المتناسبة مع مستويات الجودة.

شروط النجاح في مواجهة التحديات التقنية

✎ الارتباط الكامل بالسوق وآلياته. واتخاذ الفرص التسويقية المتاحة أساساً
لتخطيط الإنتاج والمنتجات، ومنطلقاً لبرامج التطوير والتحديث.

✎ تحديد شرائح السوق المحلية والعالمية المستهدفة والتركيز عليها
ومحاولة تعميق تواجد المنتجات العربية بها.

✎ تصميم المنتجات ومواصفات الجودة وشروط التعامل بما يحقق رضا
العملاء ويتميز على المنافسين.

✎ رصد وتحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط والإعداد
لمواجهتهم ومحاولة التفوق عليهم.

✎ إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية لتحسين معدلات استغلال الطاقات
الإنتاجية والتخلص من مصادر الهدر والفقد.

✎ إعادة تصميم وهندسة العمليات الإنتاجية لتحقيق مستويات أعلى من
الكفاءة والفعالية.

✎ إعادة تصميم وتفعيل نظم ضبط وتأكيد الجودة، والالتزام بمنهج إدارة
الجودة الشاملة،

✎ تكوين وتنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وتعميق الصلة مع
مراكز البحث والتطوير.

✎ إعادة تصميم وضبط نظم تكلفة الإنتاج.

**الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة
الأفكار الرئيسية:**

✎ أن العنصر الحاسم في تنمية القدرات الإنتاجية وتفعيل مواجهتها
للتحديات هو "بناء وشحن قدراتها التنافسية"

﴿ تبني القدرات التنافسية وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر
للتحسين والتطوير في كل مجالات النشاط الإنتاجي.﴾

﴿ أن المصدر الأساسي للقدرات التنافسية هو العمل البشري الذي يحدد
مستواها ومدى استمراريتها.﴾

﴿ يترتب على تطوير وتفعيل قدرات الموارد البشرية نتائج مهمة تساعد
منظمات الأعمال العربية أن تتخلص من عيوبه ونقاط الضعف في
قدراتها الإنتاجية.﴾

وأهم تلك النتائج هي:

- 1- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات.
- 2- تحسين جودة العمليات والمنتجات وحس استخدام وسائل الإنتاج،
وتخفيض أو منع العيوب.
- 3- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة
تشغيل المنتجات المعيبة.
- 4- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها
وصيانتها بواسطة المستخدمين.
- 5- ابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائماً.

المبحث الثاني

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

إن "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

ملامح الثورة التقنية المعاصرة:

تتركز أهم التقنيات المعاصرة في ثورات متعددة أهمها:

The Telephone Revolution	ثورة الهاتفــــــــــــــــف
The Computer Revolution	ثورة الحاسب الآلي
The Internet Revolution	ثورة الشبكة العالمية
The ITC Revolution	ثورة اندماج الثورات الثلاث
Virtual Reality {VR}	الحقيقة التخيــــــــــــــــلية
Artificial Intelligence	الذكاء الاصطناعــــــــــــــــي
Bio- Technology	البيولوجيا الحيويــــــــــــــــة
Genetic Engineering	الهندسة الوراثيــــــــــــــــة
Bar Coding	التكويد العمــــــــــــــــودي
Smart Chips / Cards	الشرائح والبطاقات الذكية

وقد انعكست تلك الثورات في مجالات كثيرة وأنتجت أنماطاً جديدة من الخدمات والمنتجات والمنظمات وأنماط الأداء المؤسسي:

Cyber- Medicine	العلاج من بعد
E- Learning-	التعليم من بعد
E- Commerce	التجارة الإلكترونية
E- Banking	المصارف الإلكترونية
Genetically Modified Foods {GM}	الأغذية المعدلة وراثياً
Cloning	الاستنساخ
Flexible Manufacturing Systems	نظم الإنتاج المرنة
Enterprise Resources Planning System {ERP}	نظم تخطيط موارد المشروع
Enterprise Systems	
Customer Relations Management {CRM}	نظم إدارة علاقات العملاء
Supply Chain Management	نظم إدارة سلسلة التوريد
Global Organizations	المنظمات العولمية
Virtual Companies	الشركات التخيلية
Disinter Mediation	اختفاء الوسطاء
E- Government	الحكومة الإلكترونية

آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل:

انعكست التقنيات الجديدة على منظمات العمل بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنتجت أوضاعاً وممارسات جديدة قبل أنقراض أفكار وممارسات وأساليب

عمل واهتمامات كانت سادة فيما قبل ظهور تلك التقنيات المعاصرة، وسيكون لتلك الوضاع تأثيراتها على هياكل وفعالية الموارد البشرية في تلك المنظمات.

أهم تلك الآثار التقنية:

﴿ اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال، وانعدام تأثيرها في العالم بوسائل الاتصال الحديثة. ﴾

﴿ تضاؤل أهمية المكان في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أيًا كان موقعها آليات الاتصال ليتمكنها أداء عملياتها بنفس الكفاءة. ﴾

﴿ عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات، إذ تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم وأنجح المنظمات المعاصرة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بنية تحتية تقنية متطورة. ﴾

﴿ سرعة وكفاءة التواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعملاء والموردين بغض النظر عن المسافات واختلاف التوقيت. ﴾

﴿ القدرة على تعديل المنتجات والخدمات بحسب طلبات الزبائن. ﴾

﴿ زيادة القدرة على الحركة والانتقال باستثمار التقنيات المحمولة. ﴾

﴿ الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحاسبات على فحص وتحليل وتصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق وبيان مميزات الشرائح المختلفة. ﴾

﴿ التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهياكل التنظيم المتكيفة. وظهور المنظمات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة.

﴿ تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد أعداد البشر الذين يعملون من منازلهم مستثمرين إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة للجميع.

﴿ تتمكن التقنيات من تخليق مواد جديدة وتتغلب على نقص الخامات والموارد الطبيعية، ومن ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي.

﴿ التحول من أنماط وأساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى أنماط الرقابة الذاتية.

﴿ ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية وبالتالي إعادة توزيع الرواتب.

﴿ انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يستمر العمل بالمنظمات على مدار الساعة.

تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية:

تتبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآن لطلبات الزبائن. وقد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة على النحو التالي:

- ﴿ الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى. ﴾
- ﴿ الاتجاه الواضع لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية. ﴾
- ﴿ كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت. ﴾
- ﴿ ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى. ﴾
- ﴿ تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصين في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة. ﴾
- ﴿ تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة. ﴾
- ﴿ تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المنظمات العولمية. ﴾

أهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع
واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها:

Achievement Motivation	الرغبة في الإنجاز
In Search of Excellence	السعي إلى التميز
Risk Taking	تحمل المخاطر
Creativity & Innovation	الابتكار والتجديد
Service Oriented	الاستعداد للخدمة
Results Focused	التركيز على النتائج
Quality Oriented	الاقتناع بفكر الجودة
Work in Real Time	العمل في الوقت الحقيقي
Managing Change	تقبل واستيعاب التغيير

➤ تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم "الاستخدام" إلى مفهوم "الشراكة"،
وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم "أجراء" إلى كونهم
"أصحاب مصلحة" في المنظمة.

➤ تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة
لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية
لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم
"إدارة الأداء" "Performance Management"

(إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)

المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

﴿ تبني مفاهيم "الإدارة الإستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

﴿ التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

﴿ التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.

﴿ تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بأبعادها الثلاثة:



﴿ التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.

﴿ الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي الحاسب الآلي، وتقنيات المعلومات، وتقنيات الاتصالات، وشبكة الإنترنت وما نشأ عنها من انتشار البريد الإلكتروني وشبكات الربط الداخلية.

استراتيجيات التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأداء

أوضحت الممارسة العملية في كثير من المنظمات العامة والخاصة في مختلف دول العالم أن أعمال التدريب بشكل عام لا تحقق النتائج المستهدفة أو المأمولة، وذلك بالرغم من تزايد الإنفاق عليها وتنوع الأنشطة والفعاليات والأساليب التدريبية المستخدمة. وبرغم صعوبة قياس آثار التدريب وتقييم عوائده، إلا أن المتأمل في فعاليات التدريب والقائمين عليه في كثير من الحالات لا يصعب عليه التوصل إلى الأسباب المؤدية إلى تواضع آثار التدريب وميل كثير من المسؤولين في مواقع عمل مختلفة إلى تهميته من بين اهتماماتهم الأصلية، والبعد عن اللجوء إليه من أجل تحقيق طفرات واضحة في مستويات الأداء والإنجاز.

ومن الواضح أن من أهم أسباب تواضع نتائج وآثار التدريب هو انفصاله عن عناصر ومكونات منظومة تنمية الموارد البشرية، وكذلك تعاطي التدريب في جزئيات منفصلة ومتباعدة وعدم تكامله في ذاته كمنظومة، ويمكن أن نطلق على هذه الحالة تعبير "الانعزال المتعدد" حيث يتواجد التدريب في ساحة العمل الإداري منعزلاً عن الإطار الطبيعي الذي ينبغي أن ينتمي إليه وهو جهود ونظم تنمية الموارد البشرية، كما أنه يفتقد الترابط والتناسق بين عناصره الذاتية فيأتي في النهاية على شكل جهود مفككة الأوصال لا يستشعر نتائجها أي من أطرافه سواء المدربين، أو المتدربون أو المدراء والرؤساء المباشرون لمن يتلقى هذا التدريب.