

## **ABSTRACT**

Business organizations operate in service sector in the Yemen under an open international market whose legislative, economic, social, political and cultural aspects are governed by concepts of globalization, global economic system, WTO principles and agreements. As a result, the basics of competition have changed and become hotter and had different means and strategies. This entails the organizations working in this market, especially after joining the WTO, to encounter these challenges and cope with the development in context by re-engineering and formulating their current strategies in accordance with these developments. This should be done in that way that leads to using the available opportunities in the context and avoid or decrease effects resulting from them.

Based on this, the idea of this research has emerged to answer a number of questions. The most important question is that one which questions the nature of the strategic position of business organizations in service sector. This reflects the basic responsibility of the HRM and the strategic option of these organizations in dealing with the strategy of training and development for employees to achieve the competitive advantages in local. Regional and international markets. It also answers a number of questions set by the researcher in this context, which are as follows:

- What is the mechanism applied in designing human resources training and development programs?
- What is the new dimension for evaluating human resources training and development programs?
- Are training and qualifying new human resources important dimensions?

This research tended to fulfill many objectives. The most important of which is to analyze the process of the strategic formulation for training and developing human resources for the business organizations researched in the Yemen then tended to identify the overall strategy adopted by these organizations to cope with the WTO effects, and it then tended to identify their strategic option.

For this purpose, the research had a number of hypotheses to be examined: there is a moral effect relation between the formulation of a training strategy and the development of human resources in the researched business organizations.

To fulfill the research objectives and test hypotheses, the service sector in the Yemen economy has been chosen for this purpose. The field study was designed to identify views of senior administrative officials in the business organizations since they are concerned with drawing the strategic decision at the overall level of organizations.

To crown the above steps. The collected data were subjected, after pulling out questionnaire forms, to statistical processing using the SPSS program. Many statistical means such as (frequency, ratios, mean, standard deviation, variance co-efficient, simple and graded declinations analysis) were used.

The analysis led to a set of results, the most important of which are listed as follows:

- The results of the desiccative analysis revealed that answers by the senior administrative officials in business organizations show poor understanding of the obligations and rights resultant from joining to the WTO by Yemen and from the existence of multe-national companies either was it in the local or international that can be gained fro joining the WTO. At the same time. These organizations will be exposed

to many threats because of lack of sufficient precaution for encountering them. Precautions can be by adopting a human resource training and development strategy within the strategy of the organization, unless these organizations will loss many potential opportunities and will be exposed to more threats.

- Marketing is the most important variable affecting the strategy formulation and the variable of human resources comes next.
- The researched business organizations adopt the option of growth strategy at the overall level leaving out the options of stability and regression.

The study came out with a number of recommendations in the hope that the researched business organizations will work on them to be able to cope with the WTO requirements and economic globalization positively.

Finally the methodology used in this study is shown in the following chapters.

- Chapter One. Provides previous studies and research methods.
- Chapter Tow. It concerned with building the theoretical base for strategy formation.
- Chapter three. It dealt with economical development indicators and their reflections on improving human development in Yemen.
- Chapter Four. It dealt with the strategic significance for training and developing human resources..
- Chapter Five, focuses on the statistical analysis is and test of hypothesis.
- Chapter Six, deals with conclusions and recommendations.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي- رحمة الله تعالى وأسكنه فسيح جناته.

وإلى من الجنة تحت قدميها التي غمرتني بدعائها وحبها وحنانها صاحبة العقل الرزين والقلب الرحيم والدتي حفظها الله وأطال في عمرها.

وإهداء خاص إلى زوجتي الغالية وفاءً ومحبة وتقديراً لدعمها وتشجيعها المتواصل في مسيرتي العلمية والعملية فقد كانت نعم الزوجة ونعم المعينة.

وإلى أبنائي الأعزاء .. حفظهم الله وجعلهم من الصالحين.

وإلى من أشد به أزي .. أخي حفظه الله.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع..

## شكر وتقدير

الحمد لله نعمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له.. وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم..

اعترافاً مني بفضل الامتتان لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الجليل الأستاذ الدكتور/ سلمان زيدان على ما بذله من جهد ووقت فقد كان نعم الناصح الأمين.. ولم يخل عليّ بتوجيهاته النيرة والسديدة بالوصول بالرسالة إلى حيز الوجود وكان لي نبراساً أهتدي به فأتقدم إليه بكامل الشكر والعرفان لما قدم لي وما يبذله في خدمة العلم فجزاه الله عني خير الجزاء..

ثم أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة الرسالة ومراجعتها ومناقشتها فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين شاركوا في تحكيم الرسالة والذين أفادوني بأفكارهم وملاحظاتهم القيّمة وأخص منهم الأستاذ الدكتور/ يوسف صديق -رحمة الله تغشاه-.. والأستاذ الدكتور / عبدالرحمن غانم والأستاذ الدكتور/ أحمد قطران ..فلهم مني جزيل الشكر.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
1	المقدمة

الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الأول</b> <b>منهجية البحث والدراسات السابقة</b>
11	المبحث الأول: منهجية البحث
11	مشكلة البحث
13	أهمية البحث وأهدافه
15	مجتمع البحث
18	نموذج البحث وفرصياته
20	أسلوب البحث وأداته
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	الدراسات العربية
34	الدراسات الأجنبية
	<b>الفصل الثاني</b> <b>تصور الصياغة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>
42	المبحث الأول: الصياغة الإستراتيجية
55	المبحث الثاني : التوجه الاستراتيجي ووضع البدائل الإستراتيجية
67	المبحث الثالث : تكوين إستراتيجية تحسين الأداء للموارد البشرية
	<b>الفصل الثالث</b> <b>مؤشرات التنمية الاقتصادية</b> <b>وانعكاساتها على تطور التنمية البشرية في اليمن</b>
81	المبحث الأول : واقع قطاع الخدمات في التنمية الاقتصادية.
95	المبحث الثاني : تنامي عوامل الجذب الاقتصادية والتوافق مع التنمية البشرية
106	المبحث الثالث: الريادة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في اليمن.
	<b>الفصل الرابع</b> <b>الأهمية الإستراتيجية لتدريب</b> <b>وتطوير الموارد البشرية</b>
119	المبحث الأول: الرؤية المعاصرة لتدريب وتطوير الموارد البشرية.
128	المبحث الثاني: تصميم إستراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية.
139	المبحث الثالث: تصميم البرنامج التدريبي.
	<b>الفصل الخامس</b> <b>عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>
157	المبحث الأول: الميدان المبحوث وأساليب المعالجة الإحصائية.
159	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسة الميدانية.
177	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية للبحث.
	<b>الفصل السادس</b> <b>الاستنتاجات، والتوصيات</b>
186	المبحث الأول: الاستنتاجات.
191	المبحث الثاني: التوصيات

الموضوع	الصفحة
المُلخص	195
المصادر	202
الملاحق	212

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	منظمات الأعمال العاملة في قطاع الخدمات	15
2-1	تصنيف المبحوثين بحسب العمر	17
3-1	تصنيف المبحوثين بحسب المؤهل العلمي	17
4-1	عدد سنوات عمل المبحوثين في المنظمات التي يديرونها	18
5-1	معامل ثبات بيرسون للعينة الاستطلاعية	22
6-1	طبيعة الأسئلة ومؤشراتها الأساسية	23
1-3	تطور حركة السياحة الدولية المحلية	83
2-3	المؤشرات الرئيسية للميزانية الموحدة للبنوك التجارية والإسلامية	84
3-3	سلفات البنوك التجارية والإسلامية باستثناء سلفيات الحكومة خلال الربعين الأول والثاني 2007/2006م	88
4-3	تطور مؤشرات القطاع التجاري للفترة 2005/2003م.	90
5-3	تقديرات وتوقعات النمو الاقتصادي للأعوام 2007/2006م.	95
6-3	العمالة حسب الجهة للفترة 2005/2003م.	97
7-3	التشغيل حسب القطاع الاقتصادي 2005/2003م	99
8-3	واقع القوى العاملة والعلاقة بالنواتج المحلي اليمني	105
1-4	مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتطوير	127
1-5	إجابات المبحوثين أعضاء القيادة الإدارية العليا والوظيفية حول إستراتيجية المنظمة الرؤية والرسالة والهدف	160
2-5	مصفوفة ارتباط معاملات بيرسون لمتغيرات إستراتيجية المنظمة الرؤية والرسالة والهدف	163
3-5	إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	164
4-5	مصفوفة ارتباط معاملات بيرسون لمتغيرات إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	169
5-5	إجابات المبحوثين حول الموقف الاستراتيجي	170
6-5	مصفوفة ارتباط معاملات بيرسون لمتغيرات الموقف الاستراتيجي	173
7-5	إجابات المبحوثين حول الخيار الاستراتيجي : النمو , الاستقرار , الانسحاب والتراجع	174
8-5	مصفوفة ارتباط معاملات بيرسون لمتغيرات الخيار الاستراتيجي	176
9-5	تحليل التباين لتأثير إستراتيجية المنظمة في التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية	178
10-5	علاقة التأثير بين مؤشرات الرؤية والرسالة وعملية التكيف والاستجابة	178
11-5	تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج	179
12-5	تحليل التباين لتأثير إستراتيجية تدريب وتطوير HR في زيادة فاعلية القدرة التنافسية	181
13-5	علاقة التأثير بين مؤشرات إستراتيجية التدريب والتطوير للـ HR والقدرة التنافسية	181
14-5	تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج	182



## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أنموذج البحث	19
1-2	مضامين الغرض الاستراتيجي ضمن عملية الصياغة الإستراتيجية	50
2-2	مضامين عملية التقييم الاستراتيجي	51
3-2	نتائج عملية الصياغة الإستراتيجية	52
4-2	متضمنات عملية التحليل الاستراتيجي	53
5-2	مفهوم التكامل الاستراتيجي	69
6-2	نموذج Gust عن إطار إستراتيجية HRM	74
7-2	نموذج جامعة هارفارد	77
1-3	برنامج استثمار الموارد البشرية	111
2-3	محاور الاستثمار والتطوير	112
3-3	أنماط وخيوط العلاقات بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية	113
4-3	مسار إدارة المهنة وتطويرها	115
5-3	خطوات إدارة المهنة وتطويرها	116
1-4	الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب والتطوير	130
2-4	النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب والتطوير	132
3-4	أهداف البرنامج التدريبي الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية	135



قال تعالى :

( شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ

وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُوا الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ

لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

سورة آل عمران : آية (18)

# المقدمة

## المقدمة:

يتميز العصر الدولي الراهن بأنه عصر التطورات والإصلاحات المالية والاقتصادية حيث تتوجه في الوقت الحاضر كافة بلدان العالم تقريباً نحو اقتصاد السوق Open Market Economy , ومنها الدول النامية , محاولة الخروج من حلقات التخلف الاقتصادي والتكنولوجي , لاحقة بمن سبقها من الدول المتقدمة , والتميزة بدرجة تقدمها الصناعي والمادي , واستكمال شروط التنمية المستدامة Sustainable Development وعناصرها الثلاثة : التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحماية البيئية<sup>(1)</sup> .

ولا شك أن استمرارية هذا الاندفاع نحو مزيد من التطورات والإصلاحات الهيكلية العميقة Structural Reform , والتثبيت الاقتصادي Economic Stabilization وتحرير التجارة الدولية منذ الربع الأخير من القرن الماضي "الألفية الثانية للميلاد" , وحتى دخول "الألفية الثالثة" مع بداية القرن الجديد، تميزت بإنجازات متباينة للدول النامية , أو ما يعرف بدول الجنوب , ساعية نحو تحقيق رغبتها للتطور والتحديث الاقتصادي , والميل نحو الاندماجات الاقتصادية الإقليمية والدولية على المستوى القاري , واستيعاب أو التكيف مع التطورات المعروفة بالعمولة الاقتصادية (Globalization), والتي تلزم قطاعات العمل في بلدان العالم بالتحرك صوب تحرير التجارة القطرية , والانفتاح على أسواق رأس المال , والاستثمارات الدولية , وزيادة فرص الإنتاج والتوزيع للشركات العالمية الكبرى , فضلاً عن أهمية إدخال ونقل التكنولوجيا , وما ينتج عن ذلك من تأثير واسع على سرعة إزالة الحواجز , والحدود المعرقلة لانتقال حركة السلع والخدمات بين مختلف البلدان وعلى اختلاف نظمها السياسية والاجتماعية والحضارية<sup>(2)</sup> .

وإذا كانت التحولات والمنجزات التي تحققت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي في مجال الإصلاحات المالية والاقتصادية , والتي قامت بها كثير من دول العالم , قد أثمرت نتائجها في مناحي عديدة بما فيها التكامل والتعاون الاقتصادي الدولي , فإن الفجوة القائمة بين الدول المتقدمة صناعياً , والدول النامية , قد ظلت تتزايد مما يعطل مسار هذا التكامل بين عالم متقدم , وعالم متأخر نحو المستقبل<sup>(3)</sup> . ومن هنا ظهرت أهداف ووسائل المؤسسات الدولية<sup>(4)</sup> في مجال تغيير مسارات التنمية مؤكدة على ضرورة أن تقوم الدول النامية بمواجهة أسباب التخلف

(1) تقرير لجنة برونتلاد (1987) مقترحات التنمية المستدامة، مؤتمر قمة الأرض , ص 16 .

(2) سالم علي عبد الرحمن (2002) , انعكاسات العمولة، اليمن , ص 25 .

(1) The International Monetary Fund . (1982) world economic outlook. A Survey they slat of the IMF Washington. P 46.

(4) تنظر المؤسسات الدولية المهيمنة على النظام الاقتصادي العالمي الجديد لما بعد الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي إلى خارطة العالم في إطار مصالح أعضائها السياسية والاقتصادية والكونية، إذ اشتمل ذلك النظام على كل من :

- صندوق النقد الدولي The International Monetary Fund , ويختصر IMF.
- البنك الدولي للإنشاء والتعمير the International Bank Reconstruction Development , ويختصر IBD .
- وتم إنشاؤهما عام 1944م وفقاً لاتفاقية بريتون وودز Brethton Woods .

أو التأخر من وجهة نظرها, وذلك عن طريق إصلاح الخلل في المسارات الاقتصادية الكلية, والاندماج الفاعل في خارطة الاقتصاد العالمي على صعيد التخصص وتقسيم العمل, وليس كدول متلقية للمساعدات والقروض الخارجية.

ومع اكتمال هذا الثالوث الاقتصادي الدولي الذي تهيمن عليه الدول المتقدمة, فضلاً عن التقدم التكنولوجي في قطاع الاتصالات والمواصلات, تبرز عولمة الاقتصاد العالمي, أي دخول العالم عصر العولمة والهيمنة, وأصبح مثل (قرية صغيرة) تتجاوز فيه آفاق المستهلكين والمستثمرين الحدود الوطنية, لتمتد إلى مختلف بلدان العالم.

ولا نشك في أن للنظام الاقتصادي العالمي الجديد, انعكاسات مهمة على الدول المتقدمة, وانعكاسات خطيرة على الدول النامية ليس فقط في المجال الاقتصادي, وإنما أيضاً في المجالات السياسية والثقافية والاجتماعية والحضارية حيث يترتب على ذلك نتائج هامة منها:

- زيادة حجم الوحدات الإنتاجية للسلع والخدمات لتتناسب مع اتساع الأسواق, ولذا تنشأ وحدات اقتصادية عملاقة "للشركات متعددة الجنسية" على مدار الزمن تقريباً.

- زيادة حجم المبادلات التجارية الدولية سواء في السلع أو الخدمات, انتقالات رؤوس الأموال - رأس المال الإلكتروني - الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو غير المباشرة Foreign Investment بصورة واسعة.

- ضعف دور الدولة التقليدي, ومحاولة التكيف مع ظاهرة عولمة الاقتصاد العالمي بظهور الدور الجديد للدولة الوطنية<sup>(5)</sup>.

وفي هذا السياق, فإن منظمات الأعمال في الدول النامية, تجد نفسها بفعل الانضمام للنظام الاقتصادي العالمي في خضم تلك التحديات لتقف وجهاً لوجه معها, إذ إن التزامات واستحقاقات الانضمام إلى النظام الاقتصادي العالمي تشكل ضغوطاً قوية على هذه المنظمات مما يستدعي قيامها بإجراء نوع من إعادة الهيكلة والهندسة على إستراتيجيتها القائمة من خلال التخلي عن الاستراتيجيات التي يتضح عدم قدرتها على مواكبة ومسايرة التغيرات البيئية الحاصلة, وتبني استراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف والاستجابة السريعة والمحسوبة لكل المتغيرات بما يحقق لهذه المنظمات البقاء والديمومة.

وانسجماً مع ما تقدم, فإن التوجهات الإستراتيجية المؤدية إلى تحقيق مزايا تتناسب مع ما تستند إليه في مضمونها على "الجودة وخفض الكلفة" لمنظمات الأعمال, تحوي منعطفين فكريين: الأول النظر إلى إدارة هذه المنظمات من مختلف جوانبها السلوكية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية, والثاني هو النظرة التكاملية

---

- منظمة التجارة العالمية World Trade Organization, وتختصر WTO, وقد تم انشاؤها في إحدى دورات اتفاقية الجات (GATT) دورة أورغواي عام 1994م, إذ يأخذ هذا النظام التجاري شكل الاتفاقية العامة للتعريفات, والتجارة The General Agreement on Tariffs & Trade أو ما اصطلح عليه اختصاراً الجات عام 1947 وفي هذه الدورة تم إنشاء منظمة التجارة العالمية, وبدأت نشاطها أول يناير 1995م, وحلت (WTO) محل (GATT).

(5) محمد مثنى (2000) الآثار المحتملة لـ WTO على التجارة الخارجية والدول النامية, ص 75.

بين كل من الفاعلية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، وبصورة أكثر تحديداً الربط بين إشباع حاجات العاملين Employee، وحاجات الزبائن، وحاجات المجتمع من خلال الإستراتيجيات الفاعلة للموارد البشرية في المنظمة .

وفي ضوء الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، والذي يعكس المسؤولية الأساسية لإدارة الموارد البشرية فقد أشار دليل الأعمال Human Rescuers Management (HRM) إلى أن، وظيفة "HRM" هي الجذب والتطوير، والاحتفاظ بعدد كاف من العاملين المؤهلين لأداء الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة، والتي يمكن الاستفادة من نتائجها لتعزيز القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال في ضوء بيئة الأعمال الدولية المعاصرة<sup>(6)</sup> .

وتعد عملية تدريب وتطوير العاملين Employee's Training and Development من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها الموارد البشرية، وهذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات العاملين من المعارف Knowledge، والمهارات Skills اللازمة للنمو الاقتصادي لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة الكفوءة، بيد أننا نلاحظ أن هناك بعضاً من الباحثين والمتخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية لا يميز بين كل من مفهومي التدريب، والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى أن هناك فرقاً بين التدريب والتطوير، فالتدريب هو ( إكساب الأفراد العاملين، المعرفة، والمعلومات النظرية، والمهارات العلمية والعملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية)<sup>(7)</sup>، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم )، أما التطوير فيتمثل (بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً وفق التصورات للتغيرات البيئية، والتكنولوجية)<sup>(8)</sup>، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية، ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لابد من الاعتماد على الرؤية الإستراتيجية للمنظمة للوظائف التي ستكون مستقبلاً، إذ ينبغي النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يأخذ بالنظرة الشمولية، والتنويع في المهارات والإمكانات، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد الفروقات بين التدريب والتطوير .

وفي ضوء الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، والذي يعكس المسؤولية الأساسية لـ "HRM" فإن هناك مجموعة من التساؤلات التي طرحتها هذه الدراسة، ومنها :

- ما مدى الاستشعار بأهمية ومسئولية "HMR" في عملية التكيف، مع البيئة الداخلية والخارجية، والأعمال الدولية المعاصرة لتحسين القدرة التنافسية ؟
- ما هو دور التدريب والتطوير في صياغة الإستراتيجية التنافسية للمنشأة لا سيما وأن منظمات الأعمال الوطنية أمام تحديات المنافسة الأجنبية، فضلاً عن

(1) Luis Boon and David L. Kurtz, (2002). Contemporary Business, U.S.A. p.66 .

(7) د. سلمان زيدان (2008)، إدارة التدريب وتكنولوجيا الأداء البشري، صنعاء: النهاري للطباعة، ص31.

(8) المصدر السابق نفسه ، ص32.

أنها تحرص على البقاء في السوق المحلية تجنباً للمخاطر وتحقيقاً لأمنها المرتبط بالفرص والتهديدات المحتملة ؟

• ما هي مؤشرات تقويم فاعلية البرنامج التدريبي، على وفق المؤشرات الأساسية المرتبطة بالإستراتيجية التنظيمية أي :

- التوافق بين الأهداف الإستراتيجية، وأهداف البرنامج التدريبي.
- كلفة التدريب مقابل العوائد.
- درجة نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي.

• كيف يمكن لمنشآت الأعمال القيام باستقطاب واختيار وتعيين العاملين في ضوء القوانين والتشريعات السائدة في بيئتها الخارجية ؟

• ما هو الخيار الإستراتيجي لمنظمات الأعمال؟ أي المفاضلة بين النماذج المقدمة من قبل الباحث، في التعامل مع إستراتيجية التدريب والتطوير للعاملين بتحقيق المزايا التنافسية.

• ما هي الركائز والأصول المتبعة في تكوين إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية ؟

• ما هي الآلية التي من خلالها تُصمّم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية؟

• ما هو البعد الجديد في تقديم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية؟

• هل لتدريب وتأهيل الموارد البشرية الجديدة أبعاد ذات أهمية؟

وتأسيساً على ما تقدم، ولأهمية هذا الموضوع، كان لابد من إجراء هذا البحث لمعالجة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية، ومحاولة التعرف على كيفية إستجابة الإدارات العليا والوظيفية لهذه المنظمات، والالتزامات والاستحقاقات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها في التدريب والتطوير، وعليه فقد أجري هذا البحث وفقاً لتسلسل منطقي غطيت مضاميه النظرية والتطبيقية من خلال ستة فصول، وكما يأتي:

- **الفصل الأول:** قدم هذا الفصل منهجية البحث، والدراسات السابقة على

وفق تسلسلها المنطقي من خلال مبحثين: حدد الأول منهجية البحث إذ جرى فيه استعراض مشكلة البحث وأهميته ومجتمع البحث، وعينته، فضلاً عن نموذج البحث وفرضياته وأسلوبه وأدواته، في حين خصص المبحث الثاني بعرض الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** واختص ببناء الأساس النظري لصياغة الإستراتيجية، من خلال مباحثه الثلاثة، إذ تناول المبحث الأول مفهوم الصياغة الإستراتيجية، في حين تعرّض المبحث الثاني للتوجّه الإستراتيجي عبر تناول الرؤية، والرسالة، والغايات، فيما استعرض المبحث الثالث التكوين الإستراتيجي بشقيه الخارجي والداخلي، إضافة إلى اتجاهات الخيار الإستراتيجي.

- **الفصل الثالث:** وتناول مؤشرات التنمية الاقتصادية وانعكاساتها على تطور التنمية البشرية في اليمن، لكون البحث يسعى لصياغة



إستراتيجية واضحة على مستوى الجمهورية بشكل عام وعلى مستوى قطاع الخدمات بشكل خاص، لذلك أفردنا لهذه المؤشرات ثلاثة مباحث: عرض الأول واقع قطاع الخدمات في التنمية الاقتصادية، والثاني تناول تنامي عوامل الجذب الاقتصادية والتوافق مع التنمية البشرية وضرورتها في الحياة، ثم خُصص المبحث الثالث للريادة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في اليمن.

- **الفصل الرابع:** وتناول الأهمية الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية، من خلال ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لإعطاء صورة عن الرؤية المعاصرة لتدريب وتنمية الموارد البشرية، واختص المبحث الثاني ليضم إستراتيجية التدريب والتطوير، فضلاً عن تصميم برامج الموارد والتطوير، بينما ركز المبحث الثالث على أساليب تدريب وتطوير الموارد البشرية، إلى جانب التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية.

- **الفصل الخامس:** جاء هذا الفصل محتوياً على الإطار الميداني، من خلال مباحثه الثلاثة، إذ خُصص الأول منها لوصف وتشخيص متغيرات البحث، في حين ركز المبحث الثاني على عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية: التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وذلك باستخدام برنامج الحزمة والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، عبر استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، أما المبحث الأخير فقد تناول عرض النتائج، واختيار الفرضيات الخاصة بالبحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط Simple Regression، والانحدار المتدرج Stepwise Regression.

- **الفصل السادس:** وعُرضت محتوياته من خلال مبحثين: الأول تضمن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث في الجانب الميداني، أما المبحث الثاني: فقد خُصص لطرح بعض التوصيات، التي نأمل أن تسهم في رفع مستوى القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المبحوثة في حالة الأخذ بها، وبالتالي تمكّنها من البقاء والاستمرار، ومواجهة تحديات النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

# الفصل الأول

## منهجية البحث والدراسات السابقة

## الفصل الأول

منهجية البحث, والدراسات السابقة

لقد حُدِّت منهجية البحث لتأسيس العلاقات بين الطروحات النظرية, والنموذج الذي يعكس متضمنات البحث النظرية, فضلاً عن المعطيات التي يتطلبها الإطار الميداني لأغراض التحليل والمعالجة الإحصائية, وفي هذا السياق يتضمن هذا الفصل ما يأتي :

### المبحث الأول : منهجية البحث, وتتضمن:

- مشكلة البحث .
- أهمية البحث, وأهدافه.
- مجتمع البحث.
- أنموذج البحث, وفرضياته.
- أسلوب البحث, وأداته.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة, وتتضمن:

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### مشكلة البحث:

تواجه منظمات الأعمال في البلدان النامية تحديات جدية وتغييرات بيئية جديدة، نتيجة ما يلعبه ثلوث النظام الاقتصادي الدولي (صندوق النقد الدولي IMF والبنك الدولي للإنشاء والتعمير IBRD ومنظمة التجارة العالمية WTO)، من دور كوني جديد.<sup>(9)</sup>

ولا شك في أن هذا الدور الذي برزت ملامحه وتحدياته منذ أكثر من عقدين من الزمن، على أكثر من مستوى وصعيد اقتصادي ومالي واجتماعي وسياسي... الخ، سيتفاقم ويزداد تأثيراً على امتداد مساحة الكرة الأرضية وبخاصة التأثير في سياسات البلدان النامية، ومنها سياسات اليمن في كل روافد الحياة، وفي مقدمتها السياسات الاقتصادية والاجتماعية، خاصة وأن الجمهورية اليمنية تواصل مفاوضات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، والتي تكاد أن تُحسم في الزمن القابل القريب، مما يستوجب بل ويفرض على منظمات الأعمال اليمنية أن تتحسب وتستعد للتحديات الجديدة، وما ينبغي من تطوير وتنمية للبنى التحتية والقدرات المادية والمهارات البشرية وغيرها.

ومع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنهم، وتوسيع حصتها السوقية، زاد الاهتمام والتأكيد من قبل المنظمات على الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه التدريب والتطوير في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات، ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد والأجود في منتجاتها، حيث وجدت هذه المنظمات أن من واجبها الارتقاء بإمكانات مواردها، من أدنى المستويات البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد، وتقديم الحديث من المنتجات والخدمات ذي الجودة العالية التي تلبي حاجات ورغبات زبائنهم، وتفي بتوقعاتهم<sup>(10)</sup>.

لقد أصبح التدريب، والتنمية البشرية أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة "TQM"، والتي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال، إذ فرضت هذه المنهجية على المنظمات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء، بما في ذلك رسالتها، ثقافتها التنظيمية، سياساتها، فضلاً عن إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها، لأن إدخال هذه التغييرات التنظيمية ألزم المنظمات الحديثة تبني إستراتيجية تدريب وتطوير مستمرة قائمة على أساس تعلم الأشياء الحديثة بشكل دائم، لاستيعاب الجوانب المتغيرة، ووضعها موضع التطبيق الصحيح، لذلك لم يعد التدريب متوقفاً على العمل البسيط فحسب، وإنما أضحي يلبي حاجات العمل الإستراتيجية التي

<sup>(9)</sup> محمد مثنى (2000)، انعكاسات العولمة، ص 35.

<sup>(10)</sup> أحمد سيد مصطفى (2000)، مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ص 76.

أصبحت تتطلب تنوعاً كبيراً وحادثة في مهارات الموارد البشرية, ليكون بمقدورها إنجاز إستراتيجية المنظمة<sup>(11)</sup>.

إن منظمات اليوم حولت سياساتها التدريبية إلى إستراتيجيات تعلم, وتدريب وتطوير مستمرة, وإلى تبني اتجاهات جديدة ومعاصرة في هذا المجال الهام, تماشياً مع كل تغير يحدث في البيئة, وينعكس أثره على نشاط المنظمات. وعليه فإن الباحث يطرح مجموعة تساؤلات بحثية تؤلف بمجموعها محاور لتحديد الإطار العام للمشكلة البحثية, وعلى النحو الآتي:

- ما طبيعة التأثير الذي سيحدثه النظام الاقتصادي العالمي الجديد, على المساعي المبذولة من قبل الجمهورية اليمنية للانضمام لمنظمة التجارة العالمية, في صياغة الإستراتيجية الشاملة لمنظمات الأعمال المبحوثة.
- ما هي التغيرات التي ستطرأ على الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال المبحوثة بعد استكمال عملية انضمام اليمن إلى "WTO", وما هي طبيعة تأثير الموقف الإستراتيجي (المالي, التسويقي, الموارد البشرية, والعملياتي) الخاص بالشركات المبحوثة في الإستراتيجيات التي تتبناها في مجال تدريب وتطوير "HRM" ؟
- كيف يتم تصميم إستراتيجية التدريب والتطوير ؟
- كيف تُحدّد حاجيات التدريب والتطوير الإستراتيجية ؟
- ما هي أساليب تدريب وتطوير الموارد البشرية ؟
- ما هي مؤشرات التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتطوير الموارد البشرية ؟

### أهمية البحث, وأهدافه :

#### - أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته بصورة أساسية من خلال محاولة الربط بين اتفاقيات منظمة التجارة العالمية, باعتبارها ركيزة من ركائز النظام الاقتصادي العالمي الجديد, وما ينبثق عنها من معطيات اقتصادية, وتسويقية, واجتماعية, وتكنولوجية, وبين الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في اليمن, وما ينتج عنها من خيارات إستراتيجية في مجال تدريب وتطوير القوى العاملة, بالإضافة إلى أن أهمية هذا البحث قد تسهم في مساعدة منظمات الأعمال في قطاع الخدمات في استكمال بعض جوانب تصوراتها بشأن الصياغة الإستراتيجية, واختيار الإستراتيجية المناسبة, في مجال تدريب وتطوير "HRM", وعلى وفق المتغيرات البيئية المحتملة والناجمة عن سعي اليمن للانضمام إلى "WTO", وتحسين القدرة التنافسية لهذه المنظمات.

وتتمثل أهمية وفوائد التدريب والتطوير للموارد البشرية في المجالات الآتية:

### أولاً: تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد الآتية للمنظمة :

<sup>(11)</sup> عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (1999), الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين, ص116.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إنَّ إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع، والاستثمار الأمثل للموارد المستخدمة في الإنتاج.
- خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة، إذ إن هذا الأمر يساعد على الارتقاء بأداء العاملين عن طريق إدراكهم لما تريده المنظمة من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد علي تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والإرشادات الداخلية، وتحسين وتطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين، وبينهم والإدارة.

#### ثانياً: يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- المساعدة على تحسين الفهم للمنظمة، وتوضيح أدوار العاملين فيها.
- المساعدة في حل المشاكل في العمل.
- يُطوّر وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- المساعدة على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- المساهمة في تنمية القدرات الذاتية للإدارة، والرفاهية لدى العاملين.

#### أهداف البحث:

- تواصل مع الأهمية، فإن أهداف هذا البحث يمكن تأشيرها على وفق ما يأتي :
- تحليل عملية الصياغة الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية لمنظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية، ومن ثم محاولة التعرف على الإستراتيجية الكلية التي تتبناها منظمات الأعمال المبحوثة لمواكبة تأثيرات "WTO".
- دراسة وتحليل الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال المبحوثة بأبعادها (التسويقية، المالية، البشرية، والعملياتية)، وتشخيص نقاط القوة والضعف.
- التعرف على تأثيرات اتفاقيات "WTO"، ومن ثم تشخيص الفرص، والتهديدات التي تحملها هذه الإتفاقيات.
- اختيار العلاقة التأثيرية بين إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وزيادة فاعلية القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في السوقين المحلي والدولي.

#### مجتمع البحث:

يضم مجتمع البحث ثمان عشرة مؤسسة, ومنظمة أعمال عاملة في قطاع الخدمات منها: مؤسسات مالية, بنوك متخصصة, وبنوك تجارية, شركات استثمار, وتجارة, شركات تأمين, وشركات سياحية, وفندقية, ومنشآت تعليمية وصحية (أنظر أسماء الشركات والمؤسسات في الملاحق) وكما يوضح أعدادها الجدول (1-1) .

**جدول (1-1) يبين عدد منظمات الأعمال المشغلة في قطاع الخدمات \***

النسب المئوية	عدد المنظمات	طبيعة النشاط
45%	8	المؤسسات المالية (بنوك متخصصة, وتجارية)
22%	4	شركات استثمار, وتجارة
22%	4	شركات تأمين
11%	2	شركات سياحية, وفندقية
100%	18	الإجمالي

\* المصدر : إعداد الباحث.

## المبحوثون:

بعد أن تم تحديد المبحوث , في قطاع الخدمات , تم اختيار المبحوثين , وبشكل مباشر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية , والسعي لصياغة إستراتيجية تدريب وتطوير العاملين في هذه المنظمات , وتحديداً رئيس وأعضاء مجالس الإدارة , والمدراء العاملين ومعاونيهم , وبمعنى آخر , إن طبيعة مهام المبحوثين كانت مصدراً لمسوغات اعتمادهم بوصفهم القيادة الإدارية العليا والوظيفية المسؤولة عن التوجه الإستراتيجي للمنظمة ( الرؤية , الرسالة , والهدف ) , وترجمتها إلى غايات وأهداف مع الحرص على تنفيذها , لذا جرى حصر كافة الأفراد المبحوثين لأغراض البحث , واختيار عينة عشوائية منتظمة "Stratified Random Sample" تمثل (50) مبحوثاً أبدوا استعدادهم للتعاون بشفافية مع الباحث , حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة , ثم قام الباحث بجمع الإستمارة المعبأة بنسبة 100% ثم فرغت الإجابات , وأدخلت الحاسوب للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS , حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences.

## وصف المبحوثين:

من خلال تحليل البيانات الشخصية التي وردت في استمارة الاستبيان للمبحوثين تبين ما يأتي :

### أولاً - العمر :

توضح الفئات العمرية للمبحوثين عن أن نسبة (42%) من المبحوثين تقع أعمارهم ضمن الفئة التي يبلغ مداها (41 – 50) سنة , وهذا دليل على تمتع معظم أفراد الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة بنضج فكري , يساعدهم على معالجة المشكلات , ومواجهة الأزمات , واتخاذ القرارات الإستراتيجية الجديدة , وكما يشير الجدول (1-2).



### جدول (2-1) تصنيف المبحوثين بحسب العمر\*

النسب	العدد	الفئات العمرية
10%	5	40-13
42%	21	50-41
40%	20	60-51
8%	4	61- فأكثر
100%	50	الإجمالي

\* المصدر : إعداد الباحث.

### ثانياً - المؤهل العلمي:

تشير معطيات الجدول (3-1) إلى تمتع القيادة الإدارية العليا في المنظمات المبحوثة بتأهيل علمي جامعي, إذ يحمل ما نسبته 62% من إجمالي هذه القيادات شهادة البكالوريوس, بينما نجد نسبة (26%) من هذه القيادات تحمل الشهادة العلمية العليا الماجستير, والدكتوراه, وهذا بدوره ينعكس على الأداء الإداري للمنظمات بما يحملونه من خبرات علمية وعملية, وإدارية, وفكرية تصب في اتجاه بلورة رؤى إستراتيجية للمنظمات تمكنها من السير نحو المستقبل بخطى ثابتة ومدروسة.

### جدول (3-1) تصنيف المبحوثين بحسب المؤهل العلمي\*

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
12%	6	دبلوم عالي
62%	31	بكالوريوس
26%	13	شهادات علمية عليا (ماجستير , دكتوراه)
100%	50	الإجمالي

\* المصدر : إعداد الباحث.

### ثالثاً - عدد سنوات العمل في المنظمة :

يظهر الجدول (4-1) أن ما نسبته (40.2%) من أعضاء مجالس الإدارة , والقيادات الإدارية العليا في المنظمات المبحوثة لا تزال حديثة الصلة بتلك المنظمات, إذ تقع هذه النسبة في الفئة المصنفة من (1-5) سنوات على الرغم من أن بعض المنظمات قد مضى على تأسيسها أكثر من (25) سنة, مما يعطي مؤشراً على حصر مجالس إدارات تلك المنظمات على تعيين وجذب الكفاءات الإدارية العليا من جهات أخرى, بينما نجد نسبة قليلة من مدراء العموم ورؤساء مجالس الإدارات هم الذي بدؤوا أعمالهم مع بداية تأسيس المنظمات التي يديرونها, وتدرجوا في مناصبهم إلى المستويات الإدارية العليا, في حين النسبة الغالبة من هذه القيادات الإدارية جاءت من منظمات أخرى بموجب إغراءات وحوافز معينة, وهذا ما لمس الباحث من خلال المقابلات الشخصية مع معظم القيادات الإدارية العليا.

### جدول (4-1) عدد سنوات عمل المبحوثين في المنظمات التي يديرونها\*

سنوات العمل في المنظمة	العدد	النسب المئوية
------------------------	-------	---------------

5-1	25	40.4%
10-6	20	36.3%
15-11	2	20.3%
16- فأكثر	3	3%
الإجمالي	50	100%

\* المصدر : إعداد الباحث.

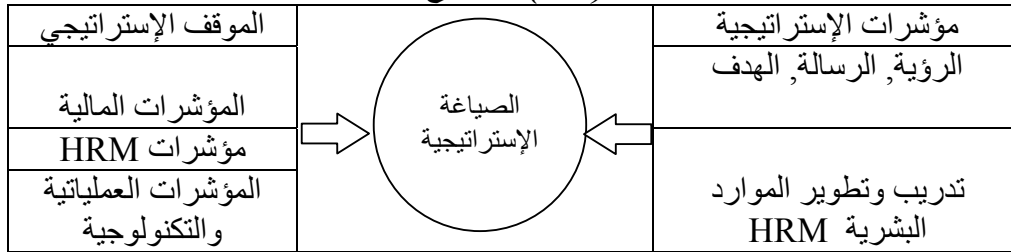
## نموذج البحث, وفرضياته:

### - نموذج البحث :

يتطلب تحديد أبعاد مشكلة البحث, وتحقيق الأهداف التي يرمى إليها, بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المبحوثة, وقد صمم الباحث نموذجاً افتراضياً للبحث يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: الأول يختص بمؤشرات إستراتيجية المنظمة, وإستراتيجية تدريب وتطوير القوى العاملة, بينما يختص الثاني بالصياغة الإستراتيجية, والخيار الإستراتيجي لتدريب وتطوير الموارد البشرية, في حين يختص الثالث بالموقف الإستراتيجي, ويتضمن: مؤشرات الموارد المالية, مؤشرات التسويق, مؤشرات الموارد البشرية, ومؤشرات عملياتية, وتكنولوجية.

ويمثل الجزء الأول والجزء الثالث من أجزاء النموذج الافتراضي المتغيرات المفسرة ( المستقلة), فيما يمثل الجزء الثاني المتغيرات المتعمدة, إذ إن كلا من مؤشرات الإستراتيجية للمنظمة, والموقف الإستراتيجي لها يؤثران بشكل مباشر, وكما يتضح في الشكل (1-1).

### الشكل (1-1) أنموذج البحث



## فرضيات البحث:

انطلاقاً من أهداف البحث, وبهدف اختبار نموذج وضعته الفرضية الآتية:

### الفرضية الفلسفية الأولى:

لا تستجيب صياغة الإستراتيجيات الحالية لمنظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية للتكيف مع النظام الاقتصادي العالمي الجديد, ولغرض التثبت من المنطق الفلسفي لهذه الفرضية جرى اعتماد الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:  
الفرضية الإحصائية الأولى:

لا توجد علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجية التدريب والتطوير الحالية لمنظمات الأعمال المبحوثة, وزيادة فاعلية القدرة التنافسية لها, فضلاً عن التكيف مع النظام الاقتصادي العالمي الجديد, ومساعدى انضمام اليمن إلى "WTO".  
**الفرضية الإحصائية الثانية:**

توجد علاقة تأثير معنوية بين صياغة إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال المبحوثة, وزيادة فاعلية القدرة التنافسية لها.

## أسلوب البحث, وأداته:

### **- طرق جمع البيانات:**

أُستخدمت عدد من الطرق في جمع البيانات للبحث, وضمان موضوعية الإجابة, ومنها ما يأتي :

**أولاً : المصادر الرسمية:** تضمنت هذه المصادر المعلومات, والوثائق التي استطاع الباحث الإطلاع عليها والاستفادة منها لدى منظمات الأعمال المبحوثة, والجهات ذات العلاقة, والتي تتمثل بالتقارير الدورية, والخطط السنوية, والنشرات الإعلامية, واللوائح, والأنظمة, وأعداد العاملين, ورؤوس الأموال, وغير ذلك من التقارير, والدراسات التي لها علاقة بالمنظمات, عينة البحث, وقد أخضعت جميع هذه المصادر للتحليل بهدف الحصول على البيانات, والمعلومات التي تخدم توجهات البحث.

**ثانياً: المقابلة الشخصية:** قام الباحث بتوجيه أسئلة ذات صلة بمحاور البحث, وتم تدوين الإجابة في الأماكن المخصصة, ضماناً لجمع أكبر قدر ممكن من الإجابات الصحيحة, فضلاً عن ذلك فقد أجرى الباحث مقارنة مع عدد من الخبراء المتخصصين في إدارة الأعمال للتعرف على آرائهم فيما يتعلق بآثار قبول انضمام اليمن لـ "WTO", وتأثيراتها على منظمات الأعمال.

**ثالثاً: الإنترنت:** حصل الباحث على بعض البيانات, والمعلومات عن المنظمات المبحوثة من خلال البحث في مواقعها الإلكترونية التي يمكن الإطلاع والتعرف عليها عبر تصفح الإنترنت .

**رابعاً: استمارة الإستبيان:** وزعت استمارة الاستبيان على المبحوثين المقيمين في مواقعهم الإدارية لمنظمات الأعمال المبحوثة, وتعد الإستمارة المصدر الأساسي الذي استخدمه الباحث بوصفها وسيلة للحصول على البيانات الميدانية التي يمكن أن تحدد آثار النظام الاقتصادي العالمي الجديد, وتحديد "WTO" سلباً أو إيجاباً, على هذه المنظمات, ومن ثم تحديد ما يترتب عليها من توجهات إستراتيجية مستقبلية.

### **تصميم الإستبيان:**

صممت استمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات في هدي البحث حيث تم تحديد المتغيرات المفسرة, الرئيسية والأساسية, والمتغيرات المعتمدة, في ضوء ما تم التطرق إليه من متضمنات الإطار النظري. وأخذ تصميم الإستبيان مرحلتين :

**المرحلة الأولى :** دُوِّنت فيها كافة المعلومات الواردة في الأدبيات النظرية للموضوع بأشكالها المختلفة, المفاهيم, والمقاييس, والمؤشرات, والتطبيقات, وعلى هذا النحو جاءت المؤشرات شاملة وعامة, وهذا ما دلت عليه أغلب البحوث الخاصة باستخدام أداة الاستبيان بوصفها أحد مناهج البحث العلمي في ميدان دراسات الأعمال, وقد أُستخدم مقياس ليكرت الثلاثي "Likert Scale" لغرض تحويل الإجابات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان, إلى نتائج إذ تراوحت خيارات أجوبة المبحوثين بين ثلاثة خيارات: موافق, موافق إلى حد ما, غير موافق.

**المرحلة الثانية :** مرت هذه المرحلة بالخطوات الآتية:

- وُزعت استمارة الاستبيان لأغراض التحكيم على مجموعة متخصصة من الأساتذة الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال: الإدارة الإستراتيجية، والتسويق، والتجارة الخارجية.
- بعد أخذ الملاحظات في الفقرة السابقة أعيد ترتيب الأبعاد (المحاور)، والمؤشرات، بغرض دفعها باتجاه اختبار الصدق النظري (المحتوى)، وثبات المقياس، وكما يأتي:

### 1- الصدق النظري Content validity:

اخضاع استمارة الاستبيان لاختبار الصدق النظري، ضماناً لاستيفاء شروط المقياس الثابتة، والمتمثلة بدقة الفقرات وملائمتها لأهداف البحث وانتماؤها لمحاورة الرئيسية.

### 2- ثبات المقياس النظري :

للتأكد من ثبات الاستبيان، تم إخضاعه لاختبار الثبات من خلال الاختبار "Test – Re- Test"، ومن خلال استخدام معامل بيرسون Pearson Correlation، وبمعنى آخر تم تطبيق الاختبار مرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته شهر، حيث جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الاستبيان في التطبيق الأول، ودرجاتها في التطبيق الثاني، وكما هو موضح في الجدول (5-1).

**جدول (5-1) معامل ثبات بيرسون للعينة الاستطلاعية\***

التطبيق الثاني	التطبيق الأول		
-	-	التطبيق الأول	معامل ثبات بيرسون
86.2%	86.2%	التطبيق الثاني	
-	-	التطبيق الأول	مستوى الدلالة
0.05	0.05	التطبيق الثاني	
10	10	التطبيق الأول	عدد العينة الاستطلاعية
10	10	التطبيق الثاني	

\* المصدر: نتائج الحاسوب.

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أن قيمة معامل ثبات بيرسون 86.2% عند مستوى دلالة (معنوية) (0.05)، حيث يعد هذا المعامل مناسباً للبحث. وبعد أن تم حصر الاختبارين، النظري والثبات، جرت زيارة المبحوثين في الميدان، والإطلاع على آرائهم من حيث إمكانية تعميم هذه المؤشرات على جميع الأشخاص المبحوثين، وقد أستبعدت المؤشرات التي لم تحصل على نسبة قبول لغرض تصميمها بمقدار (80%)، وعليه تم صرف (15%) من المؤشرات، وبعد التثبت من إمكانية استخدام المقياس لأغراض البحث، تم عرضه بصيغته النهائية على المبحوثين.

### المتغيرات التي تضمنتها استمارة الاستبيان:

احتوت استمارة الاستبيان، فضلاً عن مقدمتها التوضيحية عن طبيعة الدراسة وأهدافها، على ثلاثة محاور (مجموعة من الأسئلة)، والتي تمثل المتغيرات الرئيسية والأساسية، والتي تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب الآلي، وهي على الشكل الآتي:

**المجموعة الأولى:** وشملت البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين.

**المجموعة الثانية:** وشملت العوامل الشخصية الخاصة بالمبحوثين.

**المجموعة الثالثة:** خصصت للأسئلة التي تتعلق بتحديد طبيعة المؤشرات الإستراتيجية للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية، ومؤشرات الصياغة الإستراتيجية، ومؤشرات الموقف الإستراتيجي، وقد قُسمت هذه المجموعة إلى ثلاثة أقسام، كما يوضحها الجدول (6-1)، وهي:

#### القسم الأول :

تضمن المتغيرات الخاصة بمؤشرات الإستراتيجية للمنظمة، ومؤشرات إدارة الموارد البشرية الخاصة بموضوع التدريب والتطوير، ومدى تأثيرها على الصياغة الإستراتيجية للمنظمة.

#### القسم الثاني:

تضمن المتغيرات الخاصة بالصياغة الإستراتيجية، والخيارات الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية، باعتبارها متغيراً تابعاً .

#### القسم الثالث:

تضمن المتغيرات الخاصة بالموقف الاستراتيجي للمنظمة من حيث الموارد والإمكانات : المالية والتسويقية، والبشرية، والعملياتية، والتكنولوجية.

### جدول رقم (6-1) يوضح طبيعة الأسئلة ومؤشراتها الأساسية

البعد	م	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
المنظمة: الرؤية والرسالة استراتيجية	1	تواجه منظمات الأعمال تغيرات بيئية جديدة، وتحديداً بعد أن تُستكمل عملية انضمام اليمن إلى (WTO) والذي سينجم عنه العديد من التحديات في مجال الأعمال المالية، والاقتصادية .			
	2	منظمة الأعمال المعاصرة هي منظمة تعليمية تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم وتطوير الموارد البشرية .			
	3	تحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة .			
	4	البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات المبحوثة سريعة التغير .			
	5	الزبون، ورضاه هو أساس بناء المنظمة واستمراريتها .			
	6	التجديد، والابتكار وبالتالي التحسين مسألة حتمية في ضوء التغيرات البيئية المعاصرة.			
	7	كل من يعمل في المنظمة من إداريين، يسهم في اتخاذ القرارات .			
	8	الاستقرار الوظيفي، مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها .			

البعد	م	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
إستراتيجية التدريب والتطوير HRM	9	مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية زاد الإهتمام والتأكيد على الدور الاستراتيجي HRM .			
	10	وجدت منظمات الأعمال في التدريب والتطوير الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء HRM			
	11	أصبح التدريب والتطوير أحد الركائز التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM			
	12	لم يعد التدريب أثناء العمل البسيط، يلبي حاجات الأعمال الإستراتيجية التي أصبحت تتطلب نوعاً كبيراً، وخبرات في مهارات الموارد البشرية (فرق العمل).			
	13	إستراتيجية التدريب والتطوير جزء من إستراتيجية المنظمة التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وثقافتها .			
	14	إذا كانت إستراتيجية HRM جزءاً مكماً لإستراتيجية المنظمة , فقد يستلزم الأمر التحول من سياسة التدريب والتطوير ( التوجه القديم ) إلى إستراتيجية تكامل وتوافق مع إستراتيجية المنظمة .			
	15	التوجه المعاصر في إستراتيجية تدريب HRM هو الاستثمار للعنصر البشري .			
	16	لا يعتبر التدريب والتطوير عملية ظرفية مؤقتة بل عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغير , وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواءمة مواردها البشرية .			

البعد	م	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
الموقف الاستراتيجي	17	تصميم البرنامج التدريبي يعتمد على الموقف الاستراتيجي , ومتضمنات الموقف الاستراتيجي .			
	18	إستراتيجية التدريب والتطوير تشمل مجموعة كبيرة من البرامج الفردية , والجماعية , التدريسية , والتطبيقية , تطوير وتحسين الأداء , السلوكية .			
	19	تعمل إستراتيجية التدريب والتطوير على جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة .			
	20	يمثل تحديد حاجات التدريب والتطوير الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة .			
	21	يعد التحليل التنظيمي للتطوير مسحاً شاملاً لجميع مجالات العمل في المنظمة .			
	22	تقديم الأداء للعاملين في المنظمة يبين مَنْ يحتاج من الموارد البشرية للتدريب والتطوير .			
	23	تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج : أهداف التدريب , العائد على الاستثمار .			
الصياغة الإستراتيجية	24	إستراتيجية النمو ( إستراتيجية التوسع ) .			
	25	إستراتيجية الاستقرار : الحركة المحيطة.			
	26	إستراتيجية الانسحاب , والتراجع , والتحول إلى أنشطة أخرى.			



## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الرئيسية التي يستند عليها أي بحث في بناء أنموذجه العلمي، وذلك عن طريق تحليل مدى تتابع الأهداف في هذه الدراسات، وتجانس الميادين التي اختيرت فيها عوامل الظاهرة وأبعادها، فضلاً عن تحديد التباين أو التماثل أو التكامل بين الفروض التي تم اعتمادها للتأكد من صحتها، إلى جانب ملاحظة آفاق التطابق أو التقاطع في النتائج، والاستنتاجات التي قدمتها هذه الدراسة أو تلك لتشخيص مدى التلامس فيما يُقدّم البحث من متضمنات تتفق أو تتقاطع مع هذه الدراسات، مع بيان التوجه المضاف الذي ينفرد البحث بتقديمه. ونظراً لتنوع الدراسات التي تتعلق بموضوع البحث، فقد عمد الباحث إلى اختيار عدد منها وهي على الشكل الآتي:

#### أولاً - الدراسات العربية:

- 1) د. عائض السويقي (2007م) - جامعة قناة السويس:  
(دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية في مؤسسة الخطوط الجوية السعودية) .  
ركزت الدراسة على مدى دعم تنمية الموارد البشرية في الخطوط الجوية السعودية كأحدى المؤسسات العامة بالمملكة، وما هي المردودات والمزايا المتحققة نتيجة تلك الجهود على مستوى كل من العاملين والمؤسسة، وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي :
- 1- العمل على التأسيس العلمي لإبراز دور المؤسسة العامة في التنمية عموماً والتركيز على دورها في المملكة بصفة خاصة.
- 2- العمل على إبراز المفهوم الحديث الإداري للموارد البشرية والعوامل المؤثرة حالياً وفي المستقبل على أدوات الموارد البشرية، ثم الممارسات الواجب أن تتبعها إدارة الموارد البشرية لتحقيق عملية بناء وتنمية موارد بشرية قادرة و متميزة.
- 3- استعراض جهود الخطوط الجوية السعودية في مجال إدارة الموارد البشرية عامة، تنمية الموارد البشرية بصورة خاصة، مع التعرف باختصار على مختلف الأنشطة في ذلك المجال.
- 4- التعرف على اتجاهات العاملين بالخطوط الجوية السعودية نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية مع التركيز على تنمية الموارد البشرية، وفقاً للاتجاهات الحديثة في هذا المجال .
- 5- التوصل إلى تأثيرات ومتغيرات البحث المستقلة على المتغير التابع الخاص بدعم جهود تنمية الموارد البشرية بالخطوط الجوية السعودية.

6- اقترح الباحث لبعض التوصيات التي يمكن للمسؤولين بالخطوط الجوية السعودية الاستفادة منها بالتطبيق من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية وخاصة في مجال تنمية الموارد البشرية.

## (2) د. محمود محمود مرعي (2006م) - دار الرضا للنشر :

### (تطوير وتفعيل منظومة التدريب في الشركات والمؤسسات التجارية).

- تتناول هذه الدراسة أهمية التدريب وأبعاده وكيفية التغلب على معوقاته .
- كما تعرض الدراسة سياسات التدريب التي تحتوى على الخيارات المتعددة لتحديد الاحتياجات التدريبية وخطط التدريب وبرامجه وموقفه من عملية التطوير الإداري .
- تظهر الدراسة كيفية تنفيذ التدريب بدءاً من إعداد المنظومة التي تحتوى المدخلات والعمليات والمخرجات, وصولاً إلى تحديد أساليب التدريب وأدوات تطبيقه ومراحله المختلفة.
- تكشف الدراسة عن نماذج آليات تقييم التدريب عبر إعداد حصيلة التدريب وتحديد تكاليفه وطرق قياسه, ومناهج وإجراءات تقييم وتدقيق التدريب.
- تستخلص الدراسة أيضاً أهمية الاستثمار في الموارد البشرية, وتحدد ميادين الاستثمار ومحدداته وبرامجه, كما تقدم تطبيقات عملية تدريبية عبر عرض نماذج الخطط التدريبية وصيغ الإعداد لها.

## (3) دراسة مصطفى أحمد (2001م) :

### ( مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين).

تعرضت الدراسة لمناقشة ملامح الإستراتيجية البازغة والمتوقعة في أوائل القرن الحادي والعشرين, بوصفها مدخلاً لصياغة نموذج عام للإستراتيجيات التنافسية للمنظمات العربية, وتعزيز قدراتها الإستراتيجية.

وانطلقت هذه الدراسة من فرض مؤداه أن المنافسة في القرن الحادي والعشرين هي منافسة غير تقليدية, بل أنها منافسة تستخدم إستراتيجية تنافسية مؤثرة لا بد أن تمتلكها المنظمات العربية.

وقد ركزت الدراسة على أهم ملامح الإستراتيجيات التنافسية في القرن الحادي والعشرين, والتي تتمثل في التنافس من خلال الوقت, والجودة, والكلفة, والمرونة, والتركيز, فضلاً عن التميز من خلال التكنولوجيا, وخصائص العاملين, والتدريب والتطوير, وقنوات التوزيع, وخدمة العميل. وحاولت الدراسة تصميم نموذج لبلوغ القدرة التنافسية وتنميتها من خلال محورين هما : الأول محور المنظمة, والذي يتطلب ثقافة المنظمة, وتطوير وتدريب الموارد البشرية, بالإضافة إلى تصميم وتطوير أهداف التغيير وإستراتيجيته, والثاني محور المدير, حيث أكدت الدراسة على ضرورة تمتع المدير بالرؤية المستقبلية, والشمولية, والانتقادية الهادفة إلى التغيير والتطوير المستمر للأعمال, والرسالة, والهدف.

#### (4) دراسة أحمد هشام خواجي كية (2001م):

( أثر المتغيرات الدولية في الصناعات التحويلية في الدول العربية).

استهدفت هذه الدراسة التعرف على آثار المتغيرات الدولية (العولمة) و(WTO) في قطاع الصناعات التحويلية والخدمات في الوطن العربي، فضلاً عن التعرف على السياسات الواجب إتباعها لنقادي السلبيات، وتعظيم المكاسب المترتبة على تلك المتغيرات الدولية.

واستعرضت الدراسة خصائص الصناعات العربية، والتي تتميز بالتقليد، والمحاكاة، والخدمات، والتحديات التي تواجهها، وكذا اتفاقيات (أورغواي)، و(WTO) مبنية أهم الأسس التي تقوم عليها، إلى جانب إيضاح آثار اتفاقيات (WTO) على الصناعات العربية.

كما استعرضت الدراسة السياسات المطلوبة في ظل المتغيرات الدولية، إذ بينت أن المتغيرات الدولية تفرض تحديات على قطاعي الصناعات التحويلية والخدمات، وهذه التحديات تستوجب القيام بعدة إجراءات من أهمها إعادة هيكلة المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وزيادة القدرة التصديرية، وسياسة الحماية، والسياسة المتعلقة بالإغراق (Dumping)، والتكامل الإقليمي، وتطوير القاعدة التكنولوجية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية بوجه خاص.

#### (5) دراسة مصطفى نجيب (1997م):

( التحالف كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية).

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية ودواعي التحالفات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال العربية، فضلاً عن تصميم نموذج عملي لإستراتيجية تحالف يمكن أن تتبناها إدارات المنظمات العربية ضمن إستراتيجياتها التنافسية المتكاملة في ظل العولمة "Globalization"، والتغيرات المتزايدة، والتحديات التكنولوجية، والتحول العالمي للشركات الكبرى من التنافس إلى التعاون، ورأت الدراسة أن إستراتيجية التحالف أكثر فعالية، وأقل تكلفة من برامج التطوير المحلية، ومن عمليات الشراء والدمج. وخلصت الدراسة إلى أن التحالف ليس مطلوباً فقط من صناعات محددة وشركات ضعيفة، بل أن الشركات العربية مهما كانت درجة نجاحها، وأياً كان طبيعة أنشطتها مطالبة، إزاء تحالفات الشركات الكبيرة، وتحالفات الدول في تكتلات إقليمية، وتزايد حدة المنافسة، بالسعي نحو تفهم وقبول النموذج الذي وضعه الباحث للتحالف، وبخاصة في مجال تنمية وتطوير القدرات البشرية.

#### (6) دراسة حسن الحلبي (1993م) :

( تنظيم التدريب، وإدارته ).

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لتنظيم التدريب وإدارته، حيث اعتبرت التدريب بحد ذاته عملية إدارية ومؤسسية تستدعي التنظيم، ويتطلب لتحقيقها توفر العناصر الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الإداري بمفهومه العلمي، لذا فهو يفترض وجود جهاز متخصص تحدد صلاحياته بصورة واضحة،

وتمارس على أساس المسؤولية التي يجرى توزيعها على جميع أفرادها بصورة ملائمة، كما يفترض التدريب توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة على الوجه الأفضل، ولعل من أهم الأمور التي يجب مراعاتها في التنظيم، التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالتدريب.

وخلصت الدراسة إلى أن التدريب بطبيعته وواقعه نشاط يستحيل تحقيقه بمعزل عن غيره من النشاطات كعمل مستقل بذاته، فهو بصورة دائمة على اتصال وارتباط بغيره من النشاطات التنظيمية الأخرى في الإدارة، وحتى أن تحقيقه لا يتم في كثير من الأحيان بمعزل عن نشاط بعض المؤسسات غير الحكومية كالجامعات والمعاهد العليا.

واختتمت الدراسة بالإشارة إلى أن التنظيم العائد للتدريب من الأمور المعقدة المتشعبة التي يقتضي دراستها بدقة لما لها من تفرعات في التنظيمات الإدارية الأخرى، وما تقتضيه من علاقات ثابتة بتلك التنظيمات.

#### 7) دراسة محمد عبدالمنعم خطاب (1991م) :

##### ( كفاءة التدريب وفاعلية الأسس العلمية، والمداخل الإجرائية ) .

سعت الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي يتمثل أبرزها في تسليط الضوء على أن المشكلة الأساسية في كثير من الدول، خاصة الدول النامية، أن التدريب وتطوير الموارد البشرية لا يواكب مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها، وبالرغم من تعدد الأسباب التي يرجع إليها تأخير معدل تطور التدريب عن معدل التطور الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن غالبية الحالات ترجع إلى القصور في إعداد برنامج متوازن لتدريب وتنمية القوى العاملة على مستوى الدولة.

وركزت الدراسة على أن أهم ملامح البرنامج المتوازن للتعليم وتنمية القوى العاملة هو الذي يتكون من تنظيمين مختلفين: أحدهما تنظيم التعليم الرسمي، والذي يشمل منظمات التعليم الأولي والابتدائي والثانوي، والتنظيم الثاني هو التدريب الذي يتضمنه تنظيم الإنتاج والخدمات والذي يهتم أساساً بإنتاج السلع والخدمات، ويقوم بنشاط التدريب فقط عندما يتطلب أمر إكساب العاملين لمزيد من المعرفة والمهارات بهدف الحصول على مستوى مرغوب فيه من كمية الإنتاج وجودته.

ويلاحظ أن تنظيم الإنتاج والخدمات هو المستهلك لمنتجات التعليم الرسمي، وإن درجة اهتمام تنظيم الإنتاج والخدمات بالقيام بوظيفة التعليم وممارسته يتوقف على مدى أو درجة تلبية مخرجات تنظيم التعليم الرسمي لاحتياجات تنظيم الإنتاج، والخدمات ولإعداد وتهيئة أفراد القوى العاملة لممارسة دورهم بكفاءة .

وخلصت الدراسة إلى أهمية أخذ التدريب موقعه الإستراتيجي في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مجتمعاتنا الحديثة، والذي تناولت تطويره، ورفع مستوى كفاءته، وفاعليته، كثير من العلوم الاجتماعية ( علم النفس الاجتماعي، علم النفس العلاجي، ومدارسه..)، وكثير من الهيئات التي تخصصت فيه مثل مختبرات التدريب القومية National Training Laboratories، والجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب American Society for Training and Development،

وقامت في نطاقه كثير من البحوث والدراسات في عدد من مراكز الجامعات بأمريكا، وإنكلترا.

وفي هذا السياق أشارت الدراسة إلى أن التدريب لم يرق في كثير من الحالات، وخاصة في الدول النامية، بما هو متوقع منه من كفاءة إعداد القوى العاملة لمواجهة احتياجات التطور، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويرجع ذلك جزئياً إلى استمرار أو سريان نظام وأسلوب التدريس (التعليم)، في برامج التدريب، فلم يحقق التدريب طبيعته المتميزة في الهدف والمحتوى عما هو عليه نظام التعليم وأسلوب التدريس، كما يرجع ذلك أيضاً إلى عدم قيام تنظيم للتدريب الفعال على مستوى الدولة يأخذ بالاهتمام قطاع الخدمات بجانب قطاع الإنتاج كله، سواء في القطاع الحكومي أو العام أو الخاص، ويدير أنشطته وفق تنظيم كلي متكامل يؤدي دوره على مستوى المنظمات، وبالتنسيق مع جهاز التخطيط للقوى العاملة على مستوى الدولة، هذا بالإضافة إلى فقدان برامج التدريب التأصيل العلمي لأسلوب التدريب ونظامه، وذلك في إطار نظريات التعلم وتطبيقاتها في مجال التدريب.

#### 8) دراسة حبيب عازر (1989م):

##### (أساليب التدريب الحديثة للموارد البشرية).

استهدفت هذه الدراسة بيان أهمية إنشاء قسم يختص بتطوير أساليب، وطرق التدريب بما يضمن مواكبة التطور العلمي والتقني في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية، وما تتطلبه كفاءة وفاعلية التدريب من أصول عملية يجب أخذها بالاعتبار عند إعداد المادة العلمية لأسلوب التدريب الملائم حتى تتحقق النتائج والأهداف المرجوة من التدريب.

وركزت الدراسة على الناحية التنظيمية لوحدة التدريب والتطوير تاركة الخطوات الفنية لأنشطة الوحدة وأعمالها إلى بحث آخر، وتناولت الدراسة الآتي:

- بيان أهمية إنشاء هذه الوحدة، وما تؤديه من مهام ومسؤوليات في تطوير العملية التدريبية.

- بيان الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة، وما تتضمنه من وحدات فنية وإدارية، وما تقوم به من مهام وبرامج وأنشطة.

- الميزانية التقديرية لمتطلبات إنشاء وحدة التدريب، والتطوير.

وخلصت الدراسة إلى تلمس خطى التقدم في مجال التدريب الذي يوجب إقامة البرامج التدريبية وفق المتطلبات المحلية، والأساليب الملائمة التي تختلف في فاعليتها من مجتمع لآخر، ومن موقع إلى آخر، بحيث لا يغني عن ذلك أي نظام تدريبي مستورد مهما بلغت فاعليته وكفاءته في البلد الذي طبق فيه.

#### 9) دراسة فؤاد القاضي (1980م) :

##### ( التخطيط لتنمية الكفاءات الفنية والإدارية ) .

أشارت الدراسة إلى تجارب التنمية في الدول المختلفة وأهمية الموارد البشرية كعامل أساسي من عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأهمية التخطيط لها كجزء لا يتجزأ من التخطيط للتنمية القومية، لذلك فقد أصبحت هناك ضرورة

ملحة في عالمنا الإسلامي لوضع وتطوير النظم والسياسات التي تنتج الكوادر الفنية والإدارية والتنظيمية اللازمة، والمزودة بالمهارات المهنية، والمكتسبة إما عن طريق التعليم النظامي أو عن طريق التدريب بالكم والكيف في الوقت المناسب. وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك أسباباً هامة وضرورية لتنمية هذه الخبرات والكفاءات، والعمل على توافرها في العالم الإسلامي، ومن أهم هذه الأسباب توفر الثروات الطبيعية الهائلة في بلدان العالم الإسلامي، وتوفر الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أن السبب الرئيسي في قصور رصيد الكفاءات الفنية والإدارية في الدول الإسلامية، هو في عدم توافر تلك النوعيات المدربة بالكم والكيف المناسب، وأن توليد هذه الكفاءات يستغرق وقتاً طويلاً، وجهداً متواصلاً، في الوقت الذي يُعرف فيه أن كثيراً من الدول الإسلامية حديثة عهد بالتصنيع بالإضافة إلى عدم كفاية الجهود لتدريب وتطوير قوى العمل بشكل علمي منظم يتجسد بخطط متكاملة مدروسة طويلة المدى تفي باحتياجات الصناعة وروافد وقطاعات العمل ومتطلباتها واحتياجاتها من نوعيات قوى العمل المختلفة .

## الدراسات الأجنبية :

### 1) دراسة جيمس روبرتسون (2006م) :

#### (قضايا معاصرة في تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمات)

أشارت الدراسة إلى أن المعرفة يمكن أن يستفيد منها جميع العاملين في المنظمة اعتباراً من المدير الأعلى، مروراً بمجموعة الخط الأمامي من الموظفين وحتى خارج حقل العمل. وبالرغم من أهمية هذا المنهج، إلا أن العديد من دراسات الحالات كانت تركز على الإدارة والهيئة الاستشارية، ولم تخاطب البيئة الخارجية والتي تعتبر الوجه الشعبي للتنظيم. وتتناول الدراسة الطريقة التي تعمل فيها هيئة الخط الأمامي، وكيف يمكن أن يتم استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الاحتياجات والتطلع إلى تشجيع المناقشة والبحث في هذا المجال. وقد عرفت الدراسة أعضاء هيئة الخط الأمامي بأولئك الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع الزبائن أو العامة، وهم:

- مجموعة استقبال الزوار .
- مجموعة خدمة الزبون.
- مجموعة الفرع بشكل عام.
- مركز الاتصالات.

كما توجد أنواع أخرى متعددة من مجموعة الخط الأمامي مثل مجموعة المبيعات، وأولئك الذين يعملون خارج مكان العمل.

وأشارت الدراسة إلى أنه من المهم أن تفهم البيئة التي يعمل فيها موظفو الخط الأمامي، فهي تختلف تماماً عن بيئة الإدارة والفعاليات الإدارية في معظم المؤسسات. ومن المقومات الأساسية لهذه البيئة:

- إن الأدوار التي يقوم بها موظفو الخط الأمامي محددة بدقة.
- يتمتع هؤلاء بهامش تفاعلي واسع مع الزبائن أو العامة.

- البنية الإدارية في بيئات الخط الأمامي، هرمية واضحة ، وهي تنحدر من المدير الأعلى إلى مدراء المنظمة، إلى مدراء الفروع ، قادة الفرق، ونهاية بمجموعة خدمة الزبائن.

- تتبع خطوط الاتصالات في هذا التنظيم الهرمي "سلسلة الأوامر".
- معظم أعضاء هيئة الخط الأمامي يحتلون مواقع داخل التنظيم.
- غالبية أدوار الخط الأمامي غير احترافية.
- تتلقى مجموعة الخط الأمامي بشكل عام تدريباً منظماً عند بداية تعيينهم.
- يعاني موظفو الخط الأمامي من ضغوط كبيرة من حيث الوقت والموارد.
- تعتبر بيئات الخط الأمامي ضمن خط المراقبة المباشر وذلك نظراً لفعاليتها النشيطة والمستمرة.
- تعتبر الشركة مسؤولة قانونياً عن فعاليات وأعمال هذه المجموعة.
- تعتبر فرص الإبداع لمجموعة الخط الأمامي محدودة في إطار العمل المسند إليها.

- الهدف الرئيسي من وجودها الاستمرارية وليس الإبداع.

وقد خلصت الدراسة إلى أن كمية المعرفة التي يحتاجها أفراد الخط الأمامي متنوعة وكثيرة وهي تتضمن معلومات عن المنتج أو الخدمة، ومعرفة مفصلة عن التنظيم نفسه، والأخبار وأحدث المستجدات، والاحتياجات القانونية للشركة وغيرها. وأن أفضل طريقة للتأكد من أن أفراد الخط الأمامي متواصلون مع خط المعرفة هو إشراكهم في تصميم الحلول، وأن الكثير من هذه المعرفة يستخدم بشكل يومي، وبالتالي يكون من السهل تذكره، مع ذلك يبقى القليل مما يمكن يقال أنها تشكل التحدي الأكبر.

وغالباً ما يحتاج موظفو الخط الأمامي إلى المعلومات قبل أي شخص آخر في التنظيم، فلو أن أي موضوع يهم التنظيم تم طرحه على صفحات الصحف ، يجب أن يكون أعضاء هذا الخط أول من يطلع عليه ليتمكنوا من الإجابة على الأسئلة والمكالمات الهاتفية.

وأن التحدي الأخير هو أن تكون هناك استمرارية تامة في المعلومات التي تُقدم إلى الزبون. فلو أن الزبون اتصل هاتفياً بمركزين من مراكز الخدمة في الشركة يجب أن يتلقى نفس الإجابة على سؤاله من كلا المركزين، بل الأمر يتعدى ذلك إلى وجوب تطابق الإجابات بين فروع التنظيم.

## (2) دراسة ميرزا T/ Mirza (1999م): ( شركات الأدوية في ظل اتفاقية (WTO)، واتفاقية (TRIPS) الآثار والاستراتيجيات ) .

تناول الباحث أثر اتفاقية الملكية الفكرية (TRIPS) في شركات صناعة الدواء في الدول النامية، ومدى تأثير حقوق الامتياز في توجيه تلك الشركات نحو اعتماد إستراتيجيات طموحة فيما يتعلق بجوانب البحث والتطوير للموارد البشرية والمادية.

وتعرضت الدراسة بنوع من التفصيل لاتفاقيات (WTO)، واتفاقية (TRIPS) إذ تطرقت إلى ضرورة سن التشريعات الخاصة بحماية حقوق براءة الاختراع المتعلقة بالمنتج والعملية.

وخلال تناولها لآثار (WTO)، واتفاقية (TRIPS) يعرض الباحث وجهتي نظر متعاكستين تذهب الأولى إلى القول: بأن حماية حقوق الملكية الفكرية ستكون لصالح الشركات العامة في الدول النامية، ويرجع ذلك لأسباب منها قيام تلك الشركات بتطوير وتنمية الموارد البشرية وتطوير عقارات جديدة خاصة بها تمتلك براءة اختراع أولاً، وتدفع الاستثمار الأجنبي المباشر ناقلاً معه التقنية العالمية والمتطورة ثانياً، والتحفيز على المنافسة والبقاء في السوق ثالثاً، في حين تذهب وجهة النظر الثانية إلى القول بأن آثار (WTO) و (TRIPS) سلبية على الشركات بالدول النامية لأسباب تتمثل أهميتها في الافتقار إلى أسس المنافسة المتكافئة، التي تستند إلى خفض الكلفة، والجودة، فضلاً عن تحمل تلك الشركات أعباء شراء التراخيص والامتيازات.

وخلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود دليل على أي تأثير إيجابي لاتفاقية (WTO) و (TRIPS) في شركات صناعة الدواء المحلية في الدول النامية، وفيما يتعلق بالبحث والتطوير، فلم تسجل أي زيادة أو توجهات كبيرة في هذا الجانب، والسبب يعود إلى أن الإمكانيات المطلوبة لتطوير أدوية براءة اختراع ليس بمقدور الشركات المحلية في الدول النامية الحصول عليها.

وأشارت الدراسة إلى أن الإستراتيجيات الواجب على الشركات المصنعة للدواء في الدول النامية إتباعها، تتمثل أهميتها في التراخيص، العقود الإنتاجية، الاندماجات، التحالفات الإستراتيجية، فضلاً عن التكامل بين صانعي الأدوية وتطوير وتنمية الموارد البشرية من جهة أخرى.

### (3) دراسة بادما مالميلي (1997م):

#### (المؤسسات عابرة القومية، وتنمية الموارد البشرية) .

تناول الباحث أهمية ودور تنمية الموارد البشرية في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وأشار إلى أنه على الرغم من صعوبة قياس المساهمة الدقيقة لرأس المال البشري الذي يتولد عن الاستثمار في التعليم وتنمية المهارات، فإنه يعتبر من أهم العوامل المحددة في الدراسات القياسية الاقتصادية للنمو الاقتصادي، فالمستويات العالية للتعليم، وهي أهم عنصر في تنمية الموارد البشرية، تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية عن طريق تحسين القدرة على استخدام تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق هياكل تنظيمية تتسم بالكفاءة، كما أن التعليم يشكل القيم والمواقف وأنماط السلوك التي لها دور جوهري في تحديد سرعة وشكل التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وليس من المستغرب أن الاقتصاديات الأسرع نمواً قامت باستثمارات كبيرة في التعليم.

وخلال تناوله لدور وتنمية الموارد البشرية أكد أن هذا الدور عنصر مهم ليس للتنمية الاقتصادية فقط، بل أيضاً للقدرة التنافسية الدولية، كما أشار إلى أن الاستثمار في التعليم والتدريب يمثل شكلاً أساسياً من أشكال الأصول المستجدة، التي تساعد على التطوير والقابلية في الاستمرار على المنافسة، لأنه من الصعب على المنافسين



أن يحاكيها، وهي تسهم بعناصر خارجية إيجابية في صورة رصيد متزايد من الأفكار والمعلومات والقدرات الإبداعية، وتتيح إمكانية التجديد والتحسين المستمرين. وتعرضت الدراسة بنوع من التفصيل إلى دور المؤسسات غير القومية في تنمية الموارد البشرية، حيث أشار الباحث أن للمؤسسات عابرة القومية في سياق أنشطتها الإنتاجية وتشكيل الأصول المتقدمة للحفاظ على مميزاتها التنافسية، أثراً مباشراً كبيراً على تنمية الموارد البشرية عن طريق توفير فرص العمل للعمال المهرة، وتوفير فرص إضافية، وخلق حوافز للعاملين لزيادة مهاراتهم، كما أنها تهيئ فرصاً للتعليم غير الرسمي عن طريق الاتصال بالخبراء، وخلق ثقافة عملية تؤدي إلى النمو الاقتصادي والتنمية. وتتميز الصناعات التي تعمل تلك المؤسسات في نطاقها، سواء في مجال الصناعة أو مجال الخدمات، باعتمادها الشديد على الأيدي العاملة الماهرة، يضاف إلى ذلك أن المؤسسات عابرة القومية يمكن أن تشارك في توفير التعليم الرسمي أو المعاصر مباشرة باعتبارها من الهيئات التي تقدم خدمات تعليمية غير مباشرة أو بصورة مباشرة عن طريق دعم المؤسسات التعليمية القومية والتعاون معها.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن توفير التدريب للعاملين في مفاصل العمل، هو الاهتمام الأول للشركات عابرة القارات لتنمية الموارد البشرية في الدول التي تعمل بها، إلا أن حجم ونوع التدريب الذي توفره الشركات غير القومية، وكذلك تأثيره يتوقف على أسواق العمل المحلية، وعلى مجموعة من العوامل منها: نوع الصناعة، وحجم الاستثمار، ومدة الالتزام بالعمل في البلد المعني، وطبيعة النشاط، وهذه نفسها تعتمد على حجم ونوعية القوى العاملة المحلية المتاحة (بما في ذلك الكثافة المهارات).

كما أن من العوامل المهمة بالنسبة لحجم التدريب وطبيعته، طريقة الدخول إلى النشاط ومدى استيراد أنواع التكنولوجيا الجديدة، وما تحتاجه من مهارات جديدة، فأشكال التكنولوجيا الفريدة تقلل من احتمالات أن تقوم الشركات غير القومية بزيادة الضغوط على أسواق العمل المحلية عن طريق انتزاع العاملين ذوي التدريب المكتمل من المنافسين أو زيادة الطلب على الأيدي العاملة الماهرة، والتأثير على مرافق الإنتاج في البلد الأصلي أو المضيف، وعلى السياسات الحكومية بالإضافة إلى برامج التدريب البديلة (مثل مؤسسات التدريب الوطنية)، وأخيراً يتأثر نوع التدريب الذي توفره الشركات بالقيم والثقافة السائدة في الوطن الأم.

### نظرة تقويمية إلى الدراسات السابقة:

إن موضوع التدريب والتطوير للموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في ضوء النظام الاقتصادي العالمي الجديد، والعولمة الاقتصادية، وانتشار الشركات العالمية والكونية، إذ تناول هؤلاء هذه الظاهرة في كتاباتهم وإسهاماتهم البحثية التي أطلعنا على قدر لا بأس به منها، وعلى

الرغم من كثرتها تم الاقتصار على ما تم عرضه سابقاً، وذلك للأسباب الآتية :

- تباين الدراسات التي تلامس موضوع البحث بصورة مباشرة، إذ إن معظم الدراسات التي تناولت التدريب والتطوير، وآثارهما كانت من زاوية الإدارة العامة، ومن زاوية اقتصادية صرفة، أي التخطيط من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولم تول الجانب الإداري أي أهمية، وقد وجدنا في ذلك ما يشير إلى قدر من التوافق مع اختيار موضوعنا.
- إن جانباً مهماً من الكتابات والإسهامات في هذا الموضوع التي أطلعنا عليها رغم أهميتها هي دراسات وأوراق مقدمة إلى مؤتمرات وندوات عامة، لم تتناول الطرق والأساليب البحثية المنهجية التي تعامل معها البحث.
- اقتصر معظم الدراسات السابقة التي عرضت على إتباع منهج الوصف النظري للبحث العلمي ولآثار التدريب والتطوير، من دون البحث عن الغاطس في تطوير أي أداة لقياس تلك الآثار .

الفصل الثاني  
تصور الصياغة الإستراتيجية  
للموارد البشرية

## الفصل الثاني

### تصور الصياغة الإستراتيجية للموارد البشرية

يسعى هذا الفصل إلى شرح مضامين مفهوم الإستراتيجية، بالتركيز على أساليب تحديد توجهات المنظمة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، ومن ثم تشخيص ما يوجد فيها من فرص وتهديدات، وجوانب قوة وضعف، وبما يتيح وضع البدائل الإستراتيجية وتقييمها لاختيار الأفضل منها. وبهدف تحقيق ما تقدم، فإن الفصل يتضمن المباحث الآتية:

#### المبحث الأول : الصياغة الإستراتيجية.

المبحث الثاني : التوجه الإستراتيجي ووضع البدائل الإستراتيجية.

المبحث الثالث: تكوين إستراتيجية تحسين الأداء للموارد البشرية.

## المبحث الأول

### الصياغة الإستراتيجية

#### مدخل مفاهيمي:

تعكس الصياغة الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة التي تمارس من القيادات الإستراتيجية، وبالتعاون مع باقي مدراء المنظمة لوضع مجموعة خيارات إستراتيجية تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها. وتتفق معظم الدراسات والبحوث الميدانية على أن الوصول إلى مرحلة وضع الخيارات (البداية الإستراتيجية) تسبقها خطوات متعددة، وإن اختلفت مسميات الباحثين لها<sup>(12)</sup>، إلا أن التوجه الأولي يبدو واضحاً على تحديد الإستراتيجية عن طريق صياغة رؤية شاملة تتفرع منها الرسالة والغايات التي تعمل في إطارها المنظمة، ومن ثم تبدأ مرحلة التحليل البيئي بشقيه الخارجي والداخلي لتشخيص مؤشرات الفرص والتهديدات في الأولى، وتحديد عناصر القوة والضعف في الثانية، لتؤدي نتائج التحليل إلى وضع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ضمن معاييرها الكمية والزمنية والنوعية، وفي هذا السياق يحاول البحث الحالي تقديم بعض المؤشرات المفاهيمية لهذه العملية المهمة، والتي تعد مرتكزاً للإدارة الإستراتيجية.

#### مفهوم الصياغة الإستراتيجية:

تتباين آراء الباحثين الإستراتيجيين في تحديد مفهوم واضح للصياغة الإستراتيجية، ويعكس هذا التباين عدم الاتفاق على تقديم تعاريف مباشرة تحدد أطر هذا المفهوم بحدودها الدنيا، فضلاً عن أن غالبية الآراء لم تشر إلى مفهوم الصياغة على نحو مباشر، بل أن التركيز أنصب على متضمنات هذه العملية، ولكن على الرغم من الاجتهادات المتلاحقة في شرح مضامين الصياغة الإستراتيجية، إلا أن جميعها بقت تقريباً في الإطار الذي قدمه (Mintzberg) عند إشارته إلى أن الصياغة الإستراتيجية هي " ذلك الإطار الذي يمكن عن طريقه تحقيق حالة التواصل بين الإمكانات والنشاطات والأطر التنظيمية من جهة، ومعطيات البيئة الخارجية من جهة أخرى، بهدف وضع الخيارات الإستراتيجية موضع التنفيذ"<sup>(13)</sup>، وفي الإطار ذاته قدم " Johnson and Scholes " تعريفاً للصياغة الإستراتيجية باعتبارها العملية التي يمكن عن طريقها تحقيق حالة التكيف والاستجابة بين المنظمة وبيئتها عن طريق التوازن النسبي بين المتضمنات المنظمة (القوة والضعف) والمتضمنات البيئية (الفرص، والتهديدات)<sup>(14)</sup>.

إن تقديم التعريف على وفق هذه الصيغة يؤكد على أهمية الصياغة الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية الشاملة، ويتفق الكاتبان Hofer & Schendel مع هذا

(12) Mintzberg H., 1998, p.18.

(1) Mintzberg, H. 1998, p.20.

(2) Johnson and Scholes, 1997, p.34.

التوجه (15)، إذ قدما في دراستهما تعريفاً للصياغة الإستراتيجية بوصفها عملية خلق مؤشرات القوة وتعزيزها في المنظمة، لتتمكن من اقتناص الفرص البيئية ومواجهة تهديداتها، أي أن الصياغة هي عملية تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة ومواردها من جهة، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة من جهة أخرى، ويمكن التأكيد على أن توجه الدراسة أنفة الذكر في تحديد مفهوم الصياغة يشير إلى توجهات إدارة المنظمة في خلق المواءمة بين موارد المنظمة وإمكانياتها، وما هو متوفر في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات كي تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها، أما "Porter"، وهو أحد أهم رواد الإدارة الإستراتيجية، وخاصة في جوانب توجهاتها التنافسية، فيؤكد على أن الصياغة هي حصيلة تفاعل أربعة عوامل رئيسية: (16)

- 1- تشخيص نقاط قوة المنظمة وضعفها.
  - 2- القيم الشخصية التي يحملها مدراء المنظمة.
  - 3- الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
  - 4- توقعات أصحاب المصلحة في المنظمة خاصة، وأفراد المجتمع عامة.
- ونجد هنا التركيز واضحاً في مفهوم الصياغة الذي قدمه عالم الإستراتيجية "Porter" على مؤشرين: الأول هو أن الصياغة هي نتاج تحليل البيئة الخارجية والداخلية، والمؤشر الثاني هو أن الصياغة تخضع لضغوط العديد من الجماعات المتمثلة بمدراء المنظمة وما يحملونه من سلوكيات وقيم وتوجهات، والعاملين فيها، وكذلك الزبائن، والموردين، والمقرضين، فضلاً عن الحكومة من خلال تشريعاتها وسياساتها، ومصالحها التي تسعى إلى تحقيقها والحفاظ عليها.
- في حين أكد كل من "Johnson & Scholes" على أن الصياغة الإستراتيجية هي عملية التطوير التي تلجأ إليها المنظمات انطلاقاً من ثلاثة مؤشرات رئيسية هي (17):

- 1- توجهات إدارة المنظمة وخاصة قيادتها الإستراتيجية.
  - 2- مؤشرات ثقافة المنظمة وعوامل السياسة فيها.
  - 3- ضغوط البيئة الخارجية، ومتغيراتها، كتأثيرات مفروضة على المنظمة لتعديل إستراتيجيتها.
- وضمن توجهات مغايرة تقدم الدراسات والبحوث بين فينة وأخرى تعريفات ومفاهيم مختلفة للصياغة الإستراتيجية، فدراسة كل من "Harison & John" تؤكد على أن الصياغة هي "مجموعة الخطط الرئيسية التي تضعها إدارة الشركة، وضمن ثلاثة مستويات، وهي الصياغة على المستوى الكلي (الشركة)، ومستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (الأقسام الرئيسية)، ومستوى الوظائف التشغيلية" (18).
- ويلاحظ الباحث أن توجهات الكاتبين تعزى إلى تأثيرهما بالنظرية التخطيطية في تفسير الصياغة الإستراتيجية، مع تأكيدهما على أن تكون الصياغة ضمن ثلاثة مستويات. ويؤكد (Porter) على أن الصياغة الإستراتيجية هي الشكل النهائي الناتج

(3) Hofer and Schendel, 2002, p.18.

(4) Porter M, 1996, p.319.

(1) Johnson and Scholes, 1997, pp.35- 40 .

(2) Harison and John, 1998, p.6 .

عن عملية صنع القرارات الواقعية والعقلانية، وما يتبع ذلك من إجراءات ونشاطات التنفيذ التي تحقق تلك القرارات وتجعلها واقعية<sup>(19)</sup>. إن هذا المفهوم متأثر بالسلوك الإستراتيجي التحليلي الذي يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بعقلانية عالية لمعرفة عناصر القوة والضعف، ومواءمتها مع عناصر الفرص والتهديدات، وما يتبعها من قرارات إستراتيجية في استخدام موارد وقدرات الشركة بكفاءة عالية ورشد تام.

### الأطر النظرية المعتمدة في الصياغة الإستراتيجية :

يعتمد الإستراتيجيون أو القائمون على إدارة الشركات عند صياغة إستراتيجيتهم على مجموعة من الأطر النظرية التي تتفق مع توجهاتهم الفكرية في فهم الإستراتيجية، ضمن منطلقاتها الاقتصادية والسلوكية، فضلاً عن قاعدتهم العلمية والثقافية، إلى جانب الأطر المرجعية المعتمدة لديهم. وفي هذا السياق قدمت الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال العديد من الأطر النظرية التي يستند عليها الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجيات شركاتهم وعلى النحو التالي :

#### - نظرية الاختيار الطبيعية ( البقاء للأقوى ) :

تعتمد صياغة الإستراتيجية وفقاً لهذا التوجه، على محدودية الخيارات المتاحة أمام الشركات، بسبب هيمنة البيئة وسيطرتها على مقدرات هذه الشركات، وعدم قدرة غالبيتها على مواجهة التغيرات البيئية الحاصلة، وبالتالي تلجأ بعض الشركات إلى خلق العوازل لتقليل التأثيرات البيئية، في حين تلجأ باقي المنظمات إلى التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية.

ولقد أكد على هذه النظرية عالم الأحياء الشهير "Darwin"، لاسيما وأنها تتعلق بنشوء وتطور الكائنات<sup>(20)</sup> إذ بينت هذه النظرية أن التغيرات البيئية تدفع أنواع الأحياء إلى التحول والتحوير المستمر بما يتناسب وعوامل البقاء، إذ يُكتب البقاء للنوع الأقوى، بينما تنقرض الأنواع غير القادرة على التكيف مع البيئة، واقتبس باحثوا الإدارة ومهنيوها هذا المفهوم عند صياغة الإستراتيجية، وأكدوا على أن الشركات تتأثر بالبيئة، وبما أن التغير البيئي تغير تدريجي، فإن هذا يتطلب حدوث تغيير منطقي يتوافق مع هذا التغير البيئي، ولذلك فإن الشركات الفاعلة، هي التي تكون قادرة على التوافق مع متطلبات البيئة، أما تلك التي لا تستطيع ذلك فستجد نفسها قد أجبرت على مغادرة الأعمال وترك الساحة للمتنافسين. وفي السياق نفسه أكدت دراسة "Thompson" على أن الصياغة الإستراتيجية تعتمد على درجة التكيف وخلق المواءمة بين موارد الشركة وإمكانياتها، وبين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بالشركة من جهة، وبين التي تسعى إلى تحقيقها من جهة أخرى<sup>(21)</sup>.

(3) Porter M., 1996, p.320.

(1) Johnson and Scholes, 1997, P. 43.

(21) Arther Thompson, 1999, p.113.

## - نظرية النمو المنطقي :

تقترب نظرية النمو المنطقي في صياغة الإستراتيجية من نظرية الاختيار الطبيعي أو البقاء للأقوى في بعض جوانبها، وخاصة فيما يتعلق بقدرة الشركات على التكيف مع البيئة المحيطة، ولكن التوجه المغاير لهذه النظرية جاء في دراسة كل من "Johnson & Scholes"<sup>(22)</sup> إذ توصل الكاتبان بعد استفادتهما من رأي "Quinn" في دراسته لتسع شركات عمل كبيرة، إلى نتيجة محددة، وهي أن الصياغة الإستراتيجية يمكن أن تفهم بشكل أفضل عندما توصف بأنها عملية نمو منطقية، أي أن الشركات تتحرك باتجاه التطور والنمو التدريجي بسبب إدراك هذه المنظمات لما ستؤول إليه المتغيرات والأحداث في المستقبل، ويؤكد الكاتبان على أن الشركات تمتلك من القدرات ما يمكنها من التعامل مع الغموض البيئي، ليس عن طريق المحاولة لضمان نجاح وتطور الأعمال بشكل قوي ومرن، ولكن أيضاً عن طريق إجراء التجارب باستمرار مع مشاريع جانبية أخرى، إذ تضع الإدارات العليا إستراتيجيتها مع باقي المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية في الشركة لتنمو فيها هذه المشاريع.

## - النظرية التخطيطية :

تعتمد التوجهات الرئيسية لهذه النظرية في صياغة الإستراتيجية على تحديد الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وخاصة الطويلة الأجل، واللجوء إلى اعتماد عدد من الخطط الخاصة بالأنشطة، والفعاليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف منها تصميم الهياكل التنظيمية، وتوزيع الأدوار، والموارد اللازمة<sup>(23)</sup>، لذلك فإن الصياغة هنا تعتمد على تحديد الأهداف والخطط الكفيلة بتحقيقها أي أنها عملية تحليلية خالصة باتخاذ القرارات للوصول إلى الأهداف عن طريق تحديد مجموعة بدائل، واختيار البديل الأفضل، والسعي إلى ضمان التطبيق الفعلي لهذا البديل بطريقة عقلانية ورشيدة<sup>(24)</sup>.

وفي الاتجاه نفسه أكد الكاتبان "Johnson & Scholes" على أن التخطيط الإستراتيجي يحمل نظرة تقليدية لكيفية صنع القرارات الإستراتيجية في الشركة، إذ برز هذا الاتجاه في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، عندما كانت الكتابات تركز على أن الصياغة الإستراتيجية تجري بوصفها عملية متكاملة لنشاطات تخطيطية منظمة، وأشار الكاتبان إلى ضرورة بناء أقسام التخطيط الإستراتيجي مع تحديد التقنيات الخاصة بهذه الأنشطة<sup>(25)</sup>، أما "Porter" فقد أشار إلى مفهومي الرشد (العقلانية)، والواقعية عند صياغة الإستراتيجية على وفق المفهوم التخطيطي، أي أن الصياغة تعتمد على قدرة إدارة الشركة على ترشيد أنشطتها، ومواردها بعقلانية تامة، كي تحقق الكفاءة اللازمة للوصول إلى الفعالية المنشودة<sup>(26)</sup>. وهنا يجد الباحث أهمية أن ينصب تركيز على الصياغة الإستراتيجية كعمليات تخطيط متسلسلة تعتمد

(22) Johnson and Scholes, 1997, p.46.

(23) Carvan T., 2001, p.24.

(1) Carvan T., 2001, p.32.

(25) Johnson and Scholes, 1997, p.48.

(26) Porter M., 1996, p.335.



في جوهرها على اتخاذ القرارات العقلانية والواقعية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الواقعية والعقلانية قد لا يمكن تحقيقها في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المفروضة على الشركات، وخاصة عندما تكون تأثيراتها بالغة الخطورة وغير محسوبة أصلاً، لأن عملية وضع الخطط واتخاذ القرارات بشأنها، أمر منفصل لوحده، وعملية تنفيذها في الواقع الميداني أمر آخر.

### - النظرية الثقافية والسياحية:

تؤكد الدراسات المعاصرة على أن صياغة الإستراتيجيات، تعتمد على مجموعة من المتغيرات الثقافية والسياحية داخل المنظمات، فالمنظور الثقافي يشير إلى أن الصياغة الإستراتيجية نشاط تمارسه الإدارات العليا، وأن هؤلاء يمتلكون مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد، والخبرة، والمواقف التي تؤثر في هذه الصياغة<sup>(27)</sup>. وفي هذا السياق نجد أن "Porter"، و "Paul" في دراستهما قد ركزا على القيم الأيديولوجية للمدراء الإستراتيجيين بوصفها بعداً من أبعاد الثقافة عند صياغتهم لإستراتيجياتهم على افتراض أنها المكوّن الجوهري لقيم المنظمة بمجموعها، وإن هذه القيم ستحدد على نحو رئيس توجهات الشركة المستقبلية، فيما يخص الرؤية والأهداف والأخلاقيات، اللازمة للوصول بالشركات إلى بر النجاح.<sup>(28)</sup> أما الكاتبان Johnson & Scholes فقد ركزا على الخبرة المكتسبة للقيادات الإستراتيجية ودورها في صياغة الإستراتيجيات، إذ أكدوا على أن الصياغة في جوهرها هي عملية الاستجابة لمتغيرات البيئة، وأنه مهما تكن الظروف البيئية متشابهة فإن استجابة المنظمات تكون متباينة، ويعزى هذا التباين بشكل رئيس إلى القرارات التي يصنعها هؤلاء الإستراتيجيون، لأن عملية الصياغة هي تطبيق للخبرة الإدارية المكتسبة خلال مدة العمل في المنظمة، وأضافا أن المدراء لا يعملون بمعزل عن باقي أفراد المنظمة، بل أن خبراتهم تنصهر جميعاً في بوتقة صياغة الإستراتيجيات<sup>(29)</sup>، وفي السياق نفسه ركزت دراسة "Thompson" على أهمية الأطر المرجعية وما تمتلكه من خبرة في صياغة الإستراتيجيات، ومحاولة تكوين اتجاهات إيجابية لتحقيق النتائج التي ترغب في الوصول إليها<sup>(30)</sup>.

ويفهم من التوجه الثقافي لبناء الإستراتيجيات وصياغتها، أن هذه العملية تخضع لتأثيرات الخبرة والقيم والأخلاقيات السائدة في الشركة، أما المنظور السياسي في عمليات الصياغة الإستراتيجية فيشير إلى مركز القوة في الشركة، وأهداف أصحاب المصلحة وتباينها، كما تؤكد دراسة "Thompson"<sup>(31)</sup>، فضلاً عن قدرة الأداء على نقل وتفسير المتغيرات البيئية وتوجيه معانيها خدمة لأهداف الشركة. وتعتمد فلسفة هذا النموذج على امتلاك جميع الأطراف في الشركة مصالح متباينة، وإن التوصل إلى الحلول يحتاج إلى الكثير من عمليات المساومة والتفاوض، وبالتالي

(1) Porter M., 1996, p.338.

(2) Paul S., 2002, p. 87 .

(29) Johnson and Scholes, 1997, p.56.

(30) Arther Thompson, 1999, p.120.

(31) Arther Thompson, 1999, p.121.

سوف تضم الصياغات المعتمدة للإستراتيجيات الحدود الدنيا من متطلبات تحقيق الأهداف.

ويتفق هذا التوجه مع ما أشار إليه "Miller" عندما قال: إن المنظمات عبارة عن كيانات سياسية تضم مجاميع ذات مصالح متباينة، ومجاميع مؤثرة داخلية وخارجية، ولهذه المجاميع مصالح وأهداف متباينة، وإن التباين في المصالح سوف يؤثر في أهداف المنظمة، كما أن الأفراد والمجاميع من ذوي القوى والنفوذ في المعلومات التي تزود بها الإدارة العليا، لأن المعلومات- والتأكيد للدراسة نفسها- مصدر مهم للقوة، والسيطرة على هذه المعلومات يكون مهماً أيضاً لصياغة توجهات المنظمة الإستراتيجية<sup>(32)</sup>.

### الصياغة الإستراتيجية بوصفها عملية :

تتباين الآراء في موضوع النموذج ( المعياري - القياسي ) لتقسيمات الصياغة الإستراتيجية ومسمياتها، ولكن من المفيد التأكيد على أن هذا التباين لم يصل إلى حدود التقاطع، لأن غالبية الآراء تتباين في الشكليات فحسب، مع اتفاق ضمني على جوهر عملية الصياغة، وفي هذا الإطار يسلط الباحث الضوء على آراء عدد من الكتاب الذين اهتموا بموضوع الصياغة الإستراتيجية بوصفها عملية متكاملة ضمن عملية الإدارة الإستراتيجية، فقد أظهر الكاتبان "Macmillan & Tampoe" في دراستهما أن الصياغة الإستراتيجية بوصفها عملية تتضمن ثلاث مراحل رئيسية هي<sup>(33)</sup>:

- 1- الغرض ( التوجه ) الإستراتيجي .
- 2- التقييم الإستراتيجي.
- 3- الخيار الإستراتيجي.

---

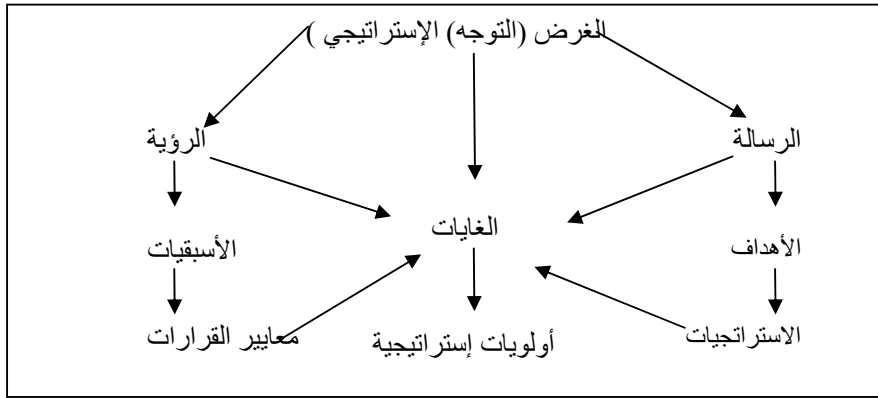
<sup>32)</sup> Miller A, 1993, p.112.

<sup>(33)</sup> Mocmillan and Tampo, 2000, p.33.

وبدورها تقسم هذه المراحل إلى مجموعة من الخطوات الفرعية, وعلى النحو الآتي:  
**أولاً: الغرض ( التوجه ) الإستراتيجي :**

إن غرض المنظمة, وتوجهاتها الإستراتيجية تحدد ضمن أطر ثلاثة هي الرؤية (Vision), والرسالة (Mission), والغايات (Goals), وتشير الرؤية الإستراتيجية إلى قدرة المنظمة على وضع مجموعة من الأسبقيات التي تسعى إلى تحقيقها ضمن معايير خاصة بالقرارات التي ستتخذها لاحقاً للوصول إلى هذه الأسبقيات, والرسالة بدورها تشتق من الغرض الرئيسي للمنظمة, وفي ضوءها تتحدد مسارات الأهداف التي تسعى إليها المنظمة, والإستراتيجيات التي يتم صياغتها للوصول إلى تلك الأهداف, أما المحور الثالث للغرض الإستراتيجي وتوجهاته فهي الغايات المنظمة التي تحدد على نحو واضح الأولويات الإستراتيجية, والشكل (1-2) يوضح أبعاد عملية الغرض (التوجه) الإستراتيجي.

**الشكل (1-2) مضامين الغرض الإستراتيجي ضمن عمليات الصياغة الإستراتيجية\***



\* Source : Macmillan Hagu and Tampo Mahen, strategic Management process. Content and Implementation, Oxford University Inc. New York, 2000, Pp. 16-69.

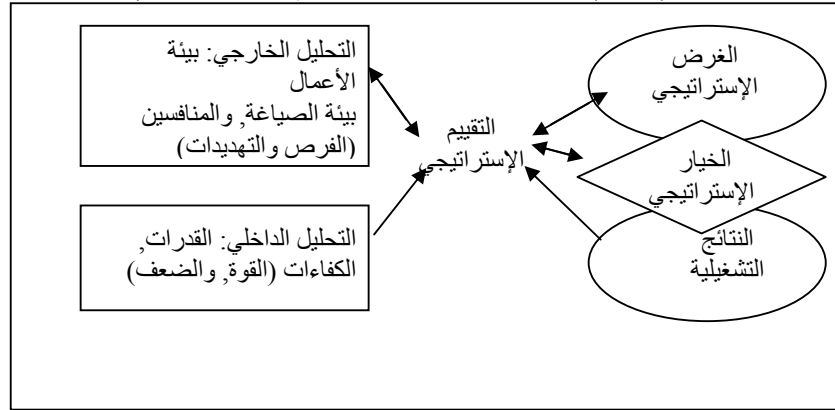
وبتحليل مضامين النموذج نرى تأثير الرؤية والرسالة في الغايات ضمن عملية متداخلة, وتأثير الغايات في معايير القرارات, والأولويات الإستراتيجية, والإستراتيجيات المضافة, كما يظهر أن النموذج يفسر على نحو مبتكر عملية تحديد الغرض الإستراتيجي للمنظمة, وخاصة توجه النموذج حول التركيز على أن الرؤية تحدد المعايير الخاصة بالقرارات, وأن الغايات تحدد الأولويات الإستراتيجية, وبدورها تحدد الرسالة الإستراتيجية التي تصفها للمنظمة, كما يلاحظ أيضاً عدم اتجاه النموذج نحو تفسير منطقي للعلاقة التتابعية للرؤية, والرسالة, والغايات, على اعتبار أن كل واحدة مشتقة من الأخرى, فضلاً عن عدم وجود تأثير لمعايير الإستراتيجيات.

### **ثانياً: التقييم الإستراتيجي:**

يشير النموذج الخاص بعملية التقييم الإستراتيجي, والموضح في الشكل (2-), إلى أن التقييم هو عملية تحليل البيئة الخارجية بما فيها بيئة الأعمال, وبيئة

الصياغة, وبيئة المنافسين لغرض تشخيص الفرص والتهديدات فيها, ويتضمن التحليل الداخلي تحليل الموارد, والقدرات, والكفاءات التي تمتلكها المنظمة لتأشير عناصر القوة والضعف فيها, فضلاً عن أن عمليات التقييم الإستراتيجي تتأثر وتؤثر, فهي تؤثر في الغرض الإستراتيجي من جهة, وتتأثر بنتائج العمليات التشغيلية من جهة أخرى, إلى جانب أن عمليات التقييم يترتب عليها تحديد مجموعة الخيارات الإستراتيجية.

### الشكل ( 2-2 ) مضامين عملية التقييم الإستراتيجي\*

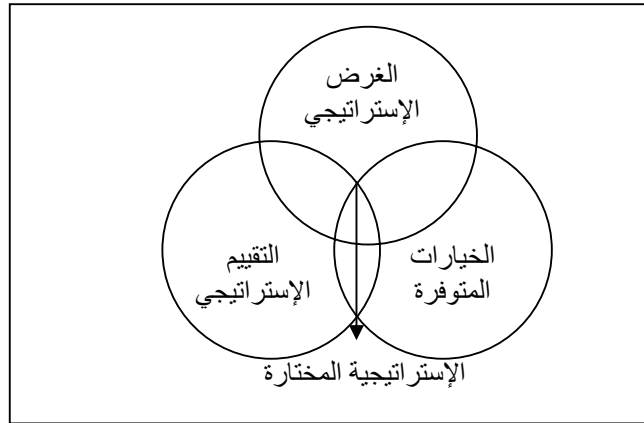


Source: Macmillan Hagu and Tampo Mahen, strategic Management process. \*  
Content and Implementation, Oxford University Inc. New York, 2000, pp. 16-69.

### ثالثاً: الخيار الإستراتيجي :

تتضمن المرحلة الأخيرة من عملية الصياغة تحديد الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه المنظمة, أي أن الإستراتيجية المختارة هي حصيلة (نتيجة) تفاعل ثلاث عمليات هي الغرض الإستراتيجي, والتقييم الإستراتيجي, ووضع مجموعة الخيارات الإستراتيجية, كما هو موضح في الشكل (2-3), والذي يشير إلى أن نقطة إلتقاء العمليات الثلاث هي التي تحدد الإستراتيجية المختارة.

### الشكل (2-3) نتائج عملية الصياغة الإستراتيجية\*



\* المصدر: إعداد الباحث.

أما مضامين عملية الخيار الإستراتيجي فهي بدورها تتضمن ثلاث خطوات فرعية تتمثل في : وضع معايير الاختيار, ثم تقييم الخيارات, يليه اختيار الإستراتيجية. ولأهمية الخيارات الإستراتيجية في عمليات الصياغة الإستراتيجية سيتم تناوله بالتفصيل في المبحث اللاحق لأهميته في موضوع البحث. يذكر أن دراسة "Johnson & Scholes"<sup>(34)</sup> لم تشر صراحة إلى مفهوم الصياغة الإستراتيجية بوصفها عملية مستقلة عن باقي عمليات الإدارة الإستراتيجية, إذ أشارت الدراسة إلى أن صياغة الإستراتيجية مفهومة ضمناً في عمليات التحليل الإستراتيجي, والخاصة بدراسة البيئة وتدقيق تأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية, فضلاً عن دراسة وتحليل توقعات أصحاب المصلحة في المنظمة والأغراض التي ينشدون تحقيقها, كما أشارت إلى أن عمليات التحليل تتضمن تدقيق ما يتوفر لدى المنظمة من موارد وقدرات تميزها عن المنافسين, في حين تشكل عملية وضع الخيارات الإستراتيجية, المحور الثاني من عمليات الصياغة, وهو ناتج طبيعي لعملية التحليل الإستراتيجي. وتتضمن مرحلة وضع الخيارات ثلاث خطوات رئيسية هي: الخيارات الإستراتيجية, وتقييم تلك الخيارات, واختيار الإستراتيجيات المناسبة, وكما يوضح الشكل (2-4) .

## شكل (4-2) متضمنات عملية التحليل الإستراتيجي\*



\* Source: Johnson. and Scholes. Kevan, Exploring Corporate Strategy. 4<sup>th</sup> ed. Prentic Hall Eupoe, London, 1997, pp.24.

في حين تقدم دراسة Certo & Peter الصياغة الإستراتيجية على وفق عملية تتضمن العديد من المراحل والخطوات, وتبدأ بمرحلة التحليل البيئي بناء على تقسيمات البيئة الواردة في الدراسة, وهي بيئة عامة, وتتضمن مجموعة المتغيرات الاقتصادية, والاجتماعية, والسياسية, والأخلاقية, والتكنولوجية, وذلك بغية اكتشاف ما فيها من مؤشرات تمنح فرصاً يمكن للمنظمة أن تشغلها لصالحها, وما تحتويه من تهديدات تعد قيوداً على المنظمة ذاتها, وعليها تجنبها قدر الإمكان, والشق الثاني من التحليل البيئي هو البيئة " التشغيلية", وهذا التحليل خاص بدراسة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في المنظمة في بيئتها التنافسية, ولا سيما تأثيرات المجهزين والمنافسين, والمنتجات البديلة, والداخلين الجدد<sup>(35)</sup>.

(35) Certo and Peter, 1995, p.143.

أما التحليل الآخر للبيئة فهو تحليل البيئة الداخلية, وهذا التحليل يتضمن دراسة العوامل المنظمة لاكتشاف عناصر القوة في المنظمة لغرض استخدامها في استثمار الفرص البيئية ومواجهة تهديداتها, فضلاً عن اكتشاف مواطن الضعف في المنظمة لمعالجتها, وتركز عناصر التحليل على الوظائف الرئيسية في المنظمة كالإنتاج, والتسويق, والمالية.

أما الخطوة الثانية في الصياغة الإستراتيجية حسب دراسة Cetro & Peter فهي تشخيص توجهات المنظمة, وذلك بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها كي تكون المنظمة مطلعة على مستقبلها, وما تطمح إلى تحقيقه, في حين تؤلف الصياغة العقلية أهم مراحل هذه العملية, وهي خاصة باختيار الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة على وفق مواردها وإمكانياتها, وما هو متاح من فرص في بيئة صياغتها حسب المستويات المطلوبة, والناشئة في بيئة المنظمات الصناعية, وهي استراتيجيات المنظمة الشاملة أو الكلية واستراتيجيات وحدات الأعمال, والإستراتيجيات التشغيلية ( الوظيفية).

## المبحث الثاني

### التوجه الاستراتيجي ووضع البدائل الإستراتيجية

تتفق آراء الباحثين والدارسين والمهنيين بشأن أهمية التوجه الإستراتيجي في عمليات الصياغة، لما سيترتب على هذا الخيار من مسؤوليات والتزامات ونتائج، ولكن آراءهم تتباين نوعاً ما عند تحديد مفهوم التوجه الإستراتيجي، ويعود ذلك إلى تنوع المداخل المتعددة في عمليات الاختيار الناتج عن تباين وجهات نظر من يقوم بهذه العملية، بالإضافة إلى توجهاتهم العملية في تبني موضوع الصياغة خاصة، والإستراتيجية عامة، من حيث المفهوم والعمليات. وفي هذا السياق، وردت في الأدبيات التي تناولت موضوع الخيار أو التوجه الإستراتيجي العديد من التعريفات التي طرأت على هذا المفهوم وعناصره.

#### مفهوم الخيار الإستراتيجي، ومراحله:

تتعدد المفاهيم التي وردت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، فدراسة كل من Johnson & Scholes تشير إلى أن الخيار الإستراتيجي هو عبارة عن مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة، ووفقاً لمعايير محددة سلفاً<sup>(36)</sup>، ويرى كل من Macmillan & Tampo، أن الخيار الإستراتيجي هو الخيار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة، والذي يضمن لها النجاح المستقبلي<sup>(37)</sup>. أما Thompson فيتبني وجهة نظر صانعي القرار، فضلاً عن المؤثرين على تحقيق أهدافها، أكثر من أي بديل آخر، والذي يمكن أن ينفذ بنجاح<sup>(38)</sup>، وهذا التركيز واضح على تأثيرات أصحاب المصلحة في نوعية الاختيار، نتيجة الضغوط التي يمارسونها على أصحاب القرار.

وفي اتجاه آخر ينظر كل من Sanderson & Huffman<sup>(39)</sup> إلى الخيار الإستراتيجي على أنه عملية اختيار بديل من مجموعة بدائل متاحة تتناسب مع قدرات المنظمة وإمكانياتها التي تتسم بالمرونة، والاستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من فرص وتهديدات، ويتفق مع هذا المنحى في تعريف الخيار الإستراتيجي كل من Louis & David إذ يريان أن البديل الأفضل هو الذي يتم اختياره من بين مجموعة بدائل إستراتيجية متاحة، اعتماداً على مواءمته مع أهداف المنظمة وغاياتها من جهة، وإمكانيات المنظمة وقدراتها من جهة أخرى، بهدف تعزيز تكيّفها مع بيئتها الخارجية، وليؤدي في نهاية الأمر إلى تقليص الفجوة الإستراتيجية القائمة بينها وبين البيئة، وتذهب الدراسة إلى أن الاختيار الإستراتيجي يتم وفق معايير كمية ونوعية يتم وضعها في ضوء جوانب

---

(1) Johnson and Scholes, 1997, p.82.

(2) Macmillan and Tampo, 2000 , p.132.

(3) Arther Thompson, 1999, p.125.

(39) Sanderson & Huffman, 2001, p.63.



القوة والضعف في المنظمة, ومؤشرات الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية<sup>(40)</sup>.

وبموجب ما تقدم, ومن تحليل التعريفات التي تم عرضها, نجد أن غالبية الدراسات والبحوث قد بينت ثلاثة مداخل رئيسية لاعتماد الخيار الإستراتيجي الملائم, نلخصها في أدناه.

**الأول:** مدخل القرار أي أن الخيار الإستراتيجي ناتج عن قرارات عقلانية تعتمدها القمة الإستراتيجية في المنظمة بعد دراسة الأهداف السابقة ومدى تحقيقها, ونتائج تقييم الأداء اللاحق لها, والموارد المتاحة وإمكانيات استخدامها, فضلاً عن الأهداف المحددة المطلوب الوصول إليها, إلى جانب الفجوة القائمة بين التطبيق الماضي للإستراتيجية, ومستوى الطموح الذي تنتشده المنظمة.

**الثاني:** مدخل التحليل الناتج من اعتماد الخيارات الإستراتيجية على وفق مخرجات تحليل البيئة الخارجية, وما تفرضه من فرص وتهديدات, وتحليل البيئة الداخلية, وما تؤشره من مواطن القوة والضعف في المنظمة, أي أن الخيار الإستراتيجي هو حصيلة نوع من الموائمة بين نتائج كلا التحليلين الخارجي والداخلي.

**الثالث:** يعتمد على تحقيق نوع من التوازن المعتمد على المساومة بين تأثيرات مراكز القوة في المنظمة, ومدى توافق تلك الخيارات مع مصالحهم, ومصالح من يمثلونهم, ويطلق على هذا التوجه بمدخل السياسة أو المساومة.

### **الخيار الإستراتيجي بوصفه عملية:**

يتفق عدد من الباحثين ومهنيي الإستراتيجية على أن الخيار أو التوجه الإستراتيجي بوصفه عملية, يمر بثلاث مراحل رئيسية هي :

1- وضع البدائل الإستراتيجية.

2- تقييم البدائل.

3- اختيار البديل الأفضل.

وفيما يأتي تسليط الضوء على كل مرحلة من المراحل:

### **أولاً: وضع البدائل الإستراتيجية:**

تتضمن هذه المرحلة توليد عدد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها لكي تصل المنظمة إلى أهدافها وغاياتها, وتعتمد عملية وضع مجموعة البدائل على المداخل التي تم الإشارة إليها عند عرض مفهوم الخيار الإستراتيجي, أي أن عدد هذه البدائل يعتمد على نحو واضح على الموائمة بين مخرجات تحليل البيئة الداخلية والخارجية, وقدرة المنظمة على تطبيق هذه الخيارات, إلى جانب تأثيرات مراكز القوى في عملية وضع تلك الخيارات, وترتبط مرحلة تحديد البدائل ووضعها حسب ما أكدته الدراسات بمؤشرات عديدة منها:

- توجهات المنظمة المستقبلية.

---

<sup>(40)</sup> Louis and David, 2003, p. 154.

- موارد المنظمة وقدرتها المميزة.
- اتجاهات العمل الإستراتيجي في المنظمة والمداخل المعتمدة.

- ويشير كلٌ من Louis & David<sup>(41)</sup> إلى وجود بعض المتطلبات عند أداء مهمات تحديد البدائل الإستراتيجية, وهي:
- توفر عنصر الإبداع في عمليات توليد البدائل الإستراتيجية بما يحقق التفوق على المنافسين.
  - توفر المرونة في البدائل القائمة من حيث استغلال الموارد والقدرات في التطبيق.
  - توفير التوقيت المناسب في عمليات التوليد.

### ثانياً: تقييم البدائل:

- تعتمد عملية تقييم البدائل الإستراتيجية المحددة على عدد من المعايير الكمية والنوعية التي يتم وضعها سلفاً لإجراء عملية التقييم, وتضم المعايير الكمية صافي الربح, وسعر السهم, والحصة السوقية, والعائد على رأس المال, والعائد على الكلفة, ومعدل نمو المبيعات, والكفاءة الإنتاجية ومعدل دوران العمل<sup>(42)</sup>.
- أما المعايير النوعية, فقد تم تحديدها بالشكل الآتي:
- الملائمة: أي مدى ملائمة البديل الإستراتيجي لقدرات المنظمة ومتغيرات البيئة.
  - القبول: أي إمكانية البديل الإستراتيجي على التحقيق أو التنفيذ, ويتفق Whiddet and Kandola<sup>(43)</sup> وآخرون على مؤشرات أخرى للمعايير النوعية, وهي:
  - التجانس والتناغم: أي أن البدائل الموضوعه يجب أن تكون منسجمة مع الأهداف والغايات المنظمة.
  - التطابق: أي أن تكون متطابقة مع رسالة المنظمة وأيديولوجيتها...
  - الفائدة: يشترط بالبدائل المتاحة أن تتضمن ميزة تنافسية.
  - المرونة: يتطلب أن تكون البدائل مرنة ومتكيفة ومستجيبة للبيئة الخارجية.
  - التوقيت: التطابق مع الحاجة الفعلية في الوقت المحدد.

---

(1) Louis and David, 2003, p.158.

(2) Johnson and Scholes, 1997, p. 319 .

(3) Whiddet and Kandola, 2000, p.89.

### ثالثاً: اختيار البديل الأفضل:

تعد مرحلة اختيار البديل المناسب (الأفضل) الأكثر أهمية في مجمل عملية الخيار الإستراتيجي، لأن ذلك يعني اتخاذ القرار الذي تقتنع الإدارة الإستراتيجية على أنه الأكثر قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، وإن هذه المرحلة تحمل في ثناياها صعوبة بالغة لأن الاختيار بحد ذاته يخضع لعدد من المؤثرات الخاصة من جهة أصحاب المصلحة التي تتعارض نواياهم مع المنظمة.

ويرى كل من Johnson & Scholes، ضرورة اعتماد القائمين على عملية الاختيار مجموعة من المؤشرات، وهي على النحو الآتي<sup>(44)</sup>:

1- الانتقاء لتحقيق الأهداف: إذ يتم وضع معايير كمية واضحة ومفهومة لأهداف المنظمة باعتبارها مؤشراً مباشراً يعتمد عليه في اختيار الإستراتيجية الملائمة.

2- طلب دعم الإدارة العليا وتشجيعها للخيارات ( البدائل ) المعتمدة.

3- الإستعانة بالمرجعيات العلمية والاستشارية للوصول إلى القرار المناسب.

وبموجب ما تقدم، يعتقد الباحث أن الخيار الإستراتيجي المعتمد من القيادة الإستراتيجية ينبغي أن يمر بمراحل ثلاث لا يمكن الاستغناء عنها، وهي توليد مجموعة البدائل، وتقييم كل بديل حسب الفوائد المتوقعة منه، والعيوب المحتملة له، بالمقارنة بين المزايا والعيوب، ومن ثم اعتماد حسابات دقيقة يجري على أساسها اختيار البديل الأفضل للعمل به. وما تجب الإشارة إليه في مجال اختيار الإستراتيجية المناسبة، أن هذا الاختيار يتم على وفق ثلاثة مستويات هي :

- الإستراتيجية على مستويات المنظمة:

وتركز هذه الإستراتيجية على الحيز الكلي للمنظمة عند بنائها وصياغتها مع الاهتمام الشمولي بتوزيع الموارد بين أنشطة المنظمة كافة ونطاق استخدامها.

---

(44) Johnson and Scholes, 1997, p.141.

### - الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

وتحرص هذه الإستراتيجية على بيان كيفية التنافس في بيئة الأعمال في الأسواق والمنتجات، بما فيها السلع والخدمات والأفكار التي يجب عرضها وتطويرها في الأسواق.

### - الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

ونتائج هذه الإستراتيجية تحدد كيفية ممارسة الوظائف المختلفة في المنظمة، ولاسيما الإنتاج والعمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والمالية، والبحث والتطوير.

### تصنيف الخيارات:

تلجأ غالبية الدراسات والبحوث النظرية منها والميدانية إلى تصنيف الخيارات الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي: الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، والإستراتيجيات على مستوى الوظائف، وبدورها تتفق غالبية هذه الدراسات والبحوث على عدد من الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة، أما الاختلاف فيحدث غالباً في إطلاق التسميات على البدائل الفرعية المشتقة من الخيارات الرئيسية.

وبموجب ما تقدم نلاحظ نوعاً من الاتفاق والإجماع على أربعة أنواع من

الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وهي<sup>(45)</sup> :

- إستراتيجية النمو (Growth Strategy).
  - إستراتيجية الاستقرار (Stability Strategy).
  - إستراتيجية الانسحاب والتراجع (Retrenchment Strategy).
  - الإستراتيجية المركبة.
- وسيتم تسليط الضوء على هذه الاستراتيجيات:

---

(1) Peter Wright, Mank Krol and John Parmel, Strategic Management Process, Hal – Inc. 1998, P.197 .

## إستراتيجية النمو (Growth Strategies):

تعد هذه الإستراتيجية شائعة لدى المنظمات, ويطلق عليها أحياناً إستراتيجية التوسع, وتلجأ إليها المنظمات النامية, لاسيما المنظمات الكبيرة ذات الإمكانيات العالية, عندما تضع أهدافاً أخرى لها, تحقق عن طريقها مستويات أعلى من الأداء, وتدفع من وتيرة أنشطتها المختلفة للوصول إلى نمو في حجم المبيعات, والعائد على الاستثمار, والحصة السوقية ضمن آجال زمنية محددة, ولتحقيق ذلك تعمل المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجيات على تقديم منتجات جديدة أو تطوير القائم منها أو الدخول في أسواق جديدة وخدمة زبائن جدد. وتحقق إستراتيجية النمو العديد من المزايا للمنظمات, ولاسيما الاستفادة من الوفورات الاقتصادية المرتبطة بالحجم (Large Scale Production), وبمنحى التعلم, والخبرة, وتؤدي هذه الإستراتيجيات إلى تحسين علاقة المنظمة بأصحاب المصلحة فيها نظراً لما تحققه من تحسين العلاقة مع المنظمات المختلفة, وكذلك الاستفادة من توزيع الموارد وتحقيق الأنشطة الرئيسية والقدرة على جلب عوائد أكبر من بقية الأنشطة. وتؤكد دراسة (Whiddet and Kandola) <sup>(46)</sup> على أن المنظمات التي يقع اختيارها على إستراتيجية النمو تتوقع أن يصاحب هذا النمو زيادة في قيمة المنظمة, على أن عدداً من الدراسات قد وجهت العديد من الانتقادات لهذه الإستراتيجية منها دراسة (Miller and Dess) <sup>(47)</sup> التي أكدت على أن النمو يجب أن يكون ضمن أطر محددة ومستويات متوسطة, لأن المنظمات التي تسعى إلى تبني نسب نمو تبدأ عندها الأرباح بالانخفاض لزيادة تكاليف التشغيل أكثر من الزيادة في مستوى الأرباح. وتنبتق عن هذه الإستراتيجية مجموعة من الخيارات (البدائل) الفرعية, وهي على النحو الآتي:

---

<sup>(46)</sup> Whiddet and Kandola, 2000, p.92.

<sup>(47)</sup> Miller and Dess, 1993, p.98.

## أولاً: إستراتيجية التركيز Focusing Strategy :

تلجأ المنظمات عند اعتمادها هذه الإستراتيجية إلى التركيز على خط محدد من المنتجات أو خدمة قطاع سوقي محدد للوصول إلى الميزة التنافسية التي يخلقها هذا التركيز, أي أن التركيز يقوم على ما يأتي:

- التركيز على المستهلك.
- التركيز على المنتج.
- التركيز على الإتقان.

وتؤكد دراسة كل من Hofer & Schendel<sup>(48)</sup> أن هذه الإستراتيجية لها مزايا عديدة منها تركيز الاهتمام على اكتشاف اتجاهات جديدة في الصناعة والاستجابة لها بسرعة, وتساعد أيضاً في توجيه موارد المنظمة ونشاطاتها باتجاه أهداف محددة, وفي اتجاه آخر تؤكد الدراسة نفسها على أن في هذه الإستراتيجية مآخذ, منها تعرّض المنظمة لمخاطر ضغوط المجهزين, والقيود التي يفرضونها أثناء تجهيز المواد الأولية.

وتميل بعض الدراسات إلى تقسيم إستراتيجية التركيز إلى خيارات ثلاثة,

وهي<sup>(49)</sup> :

- إستراتيجية التغلغل في السوق.
- إستراتيجية تطوير السوق.
- إستراتيجية تطوير المنتج.

## ثانياً: إستراتيجية التنوع (Diversification Strategy):

تعتمد هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتنوع أنشطتها عن طريق تقديم منتجات جديدة أو الدخول في أسواق لم تدخلها من قبل, أو تطوير عمليات إنتاج جديدة تختلف عن العمليات القائمة, وقد حاولت الدراسات الميدانية تقسيم هذه الإستراتيجيات حسب درجة ترابطها مع أنشطة المنظمة الحالية, فضلاً عن التكامل بشقيه العمودي والأفقي (Vertical and Horizontal Integration), إلى جانب اعتماد مقياس التنوع الداخلي والخارجي في بعض أوجه هذه الإستراتيجيات, وفيما يأتي عرض البدائل الإستراتيجية في إطار إستراتيجية التنوع:

(أ) التنوع بالاعتماد على درجة الترابط, ويقسم إلى مجموعتين من الخيارات<sup>(50)</sup> :

- التنوع المرتبط: أي أن المنظمة تلجأ إلى اعتماد خيارات إستراتيجية لتنوع منتجاتها وأنشطتها غير الإنتاجية والأنشطة القائمة المترابطة والمتوافقة معها.
- التنوع غير المرتبط: أي لجوء المنظمة إلى تقديم منتجات جديدة, وعمليات جديدة ليس لها علاقة بالمنتجات والأنشطة القائمة.

(ب) التنوع بالاعتماد على طبيعة الاتجاه:

<sup>(48)</sup> Hofer and Chendel, 2002, p.203.

<sup>(2)</sup> Jhonson and Scholes, 1997, p. 296 .

<sup>(1)</sup> Samuel and Peter, 1995, p.75.

التنوع الخارجي: تتمثل أشكال هذه الخيارات الإستراتيجية بلجوء المنظمة إلى بيئتها الخارجية لتحقيق خيار التنوع, وذلك باعتماد الاندماج مع الشركات الأخرى أو التملك، أي شراء مشاريع ومنظمات جديدة.

### ج) التنوع حسب اتجاه التنوع, وتقسم هذه البدائل إلى:

- التنوع العمودي, وبشقيه الأمامي والخلفي, إذ يتضمن هذا الخيار دخول المنظمات في أنشطة تكملية وتكاملية لأداء أنشطة تسبق الأنشطة الرئيسية للمنظمة, وأنشطة مكملة لتلك الأنشطة الرئيسية بغية الحصول على ميزات تنافسية, منها السيطرة على أكبر قدر من الحصة السوقية.
- التنوع الأفقي, وبشقيه الأمامي والخلفي, إذ يتخذ هذا النوع أشكالاً عديدة مثل: الدخول في مشاريع أخرى مكملة للمشاريع القائمة, وتتفرع عنها إستراتيجية المشاريع المشتركة, إذ تلجأ المنظمات إلى هذا الخيار الإستراتيجي لمواجهة تأثيرات المنافسة المحتدمة في القطاع الصناعي الخاص الذي تعمل فيه المنظمات, وذلك عن طريق عقد شراكات مختلفة مع منظمات أخرى لتنفيذ مشاريع متنوعة تحقق للمنظمات المتعاقدة (المشاركة) مزايا تتمثل بتجميع القوى التي تتميز بها كل منهما عندما تكون المنظمة الواحدة غير قادرة على القيام بمفردها بتنفيذ مشروع ما, ويؤكد (Samuel and Peter)<sup>(51)</sup> في هذا الاتجاه على ضرورة تقيد المنظمة التي تعتمد إستراتيجية الشراكة بالمؤشرات الآتية:

- اختيار الشريك المناسب.
- تحديد القدرات المميزة للشريك.
- الاتفاق على إدارة المشروع.

### ثالثاً إستراتيجية الإستقرار (Stability Strategy):

تستفيد المنظمات من هذه الإستراتيجية عندما تدرك أن البيئة التي تعمل فيها مستقرة نوعاً ما, وإن متغيراتها ليست بدرجة عالية من التعقيد والغموض, وبذلك تستمر المنظمة بأداء الأنشطة ذاتها, وخدمة الزبائن أنفسهم, والعمل في السوق الذي حددته بنفسها, والذي أكسبها مزايا تنافسية لا ترغب في فقدانها بدخولها مشاريع جديدة, وتتبنى هذه الإستراتيجيات أيضاً المنظمات التي وصلت إلى مرحلة النضوج والأداء الناجح, ويطلق على هذه الإستراتيجيات أحياناً إستراتيجيات النمو المحدد أو البطيء, وتشير الدراسات إلى تفرعات هذه الإستراتيجيات, وتصنفها إلى أربعة خيارات بديلة هي:

#### إستراتيجية عدم التغيير:

يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على الثبات النسبي لمتغيرات البيئة, حيث تستمر المنظمة بالسير في المسار ذاته الذي حددته لنفسها مع اللجوء إلى تعديلات طفيفة, كلما اقتضت الحاجة لذلك.

(<sup>51</sup>) Samuel and Peter, 1995, p.138.



### إستراتيجية الربح:

يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على مصدر الأرباح على حساب التضحية ببرامج النمو, وهي مؤقتة حسب ظروف البيئة, ومتغيراتها.

### إستراتيجية التريث:

تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجيات لإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية أولاً، ولتعزيز الكفاءة وتطويرها ثانياً، وبموجب هذه الإستراتيجية تصل المنظمة إلى خفض أهدافها إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها المادية والبشرية.

### إستراتيجية الحركة مع الحيطه:

تتبنى المنظمات إستراتيجية الحيطه عندما تدرك أن البيئة المحيطة بها غير مأمونة، وأن متغيرات التأثير توشك على الظهور، كتوقع صدور تشريعات قانونية تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

### رابعاً: إستراتيجية الانسحاب والتراجع:

تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية عندما تدرك أن الاستمرار بالأنشطة نفسها سيؤدي لا محالة إلى خسائر لا يمكن تعويضها، وهذه الخيارات تختلف عن الأسلوب الدفاعي الذي قد تلجأ إليه بعض المنظمات عندما تواجه مشاكل كبيرة، ولاسيما المالية منها والتقنية والتشريعية، ويتم الانسحاب أو التراجع على وفق خمس حالات تتفق بشأنها الدراسات، وهي<sup>(52)</sup> :

#### أ) التخفيض:

وتركز هذه الإستراتيجية على الكفاءة التشغيلية للمنظمة عندما تواجه مشكلات عامة لم تصل إلى مرحلة الحرج، فهي بذلك تلجأ إلى التخفيض المؤقت بغية إعادة البناء.

#### ب) التحول:

يقصد بهذه الإستراتيجية لجوء المنظمة إلى تغيير أنشطتها وأعمالها إلى ميادين جديدة تكون فيها قادرة على تحقيق أهدافها بعد أن وجدت أنشطتها الحالية غير مجدية .

---

(1) Gary Dessler, 2005, pp. 116-117.

### ج) التجريد :

وتعني هذه الإستراتيجية لجوء المنظمة إلى استبعاد الوحدات الضعيفة أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج وإعادة التركيز على الوحدات الناجحة.

### د) المنظمة الأسيرة:

وتشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة ببيع منتجاتها إلى منظمة أخرى تمارس أنشطتها نيابة عنها.

### هـ) التصفية :

وتعد التصفية الملاذ الأخير الذي تلجأ إليه المنظمة عندما تكون غير قادرة على الاستمرار في مواجهة مشكلاتها الناتجة عن التأثيرات البيئية الداخلية منها، والخارجية، وبمعنى آخر إنهاء أعمال المنظمة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على السيولة النقدية لتسدد بها ديونها المترتبة عليها وتوزيع الباقي على ملاكها، وهذا يعني زوال المنظمة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

### خامساً: الإستراتيجية المركبة:

تشير التسمية إلى أن المنظمات، وخاصة الكبيرة منها تلجأ إلى اعتماد خليط (مزيج) من الإستراتيجيات التي تم عرضها للإستفادة منها بهدف تحقيق أسبقيات تنافسية تعجل بقدرتها على تحقيق أهدافها.

وبموجب ما تقدم من عرض للخيارات الإستراتيجية نجد أن للتأثيرات البيئية دوراً حاسماً في اختيار الإستراتيجية، إلى جانب ما هو متوفر لدى المنظمة من موارد، وقدرات تميزها عن مثيلاتها في القطاع، وعلى سبيل المثال لا الحصر دور الجماعات الضاغطة وأصحاب المصلحة في هذه الخيارات، فضلاً عن ذلك يعتقد الباحث أن مثل هذه الإستراتيجيات تعد خيارات أمام منظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية لمواجهة ما تفرزه عملية الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية "WTO" من استحقاقات، تبدو بموجبها تلك الخيارات مسارات تجد فيها تلك المنظمات ما يعينها على تحقيق أهدافها وإعادة حساباتها التنظيمية والفنية والإدارية والمالية وغيرها.

## المبحث الثالث

### تكوين إستراتيجية تحسين الأداء للموارد البشرية

يتناول هذا المبحث عرض مفهوم البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مجال عملها, وممارستها داخل المنظمة وخارجها, وكيف تسهم في تحقيق أو إنجاز إستراتيجية المنظمة من خلال هذا البعد, فضلاً عن ذلك, يطرح الباحث تساؤلاً.. هل توجد أطر نمطية موحدة يمكن استخدامها في مجال تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟

#### إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

قبل أن نتعرف على الإجابة نقول إن إستراتيجية إدارة وتحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية هي ممارسات جديدة معاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل, وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله, وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها, في ضوء البيئة التي تعيشها, وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة, والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق في ضوء العولمة الاقتصادية<sup>(53)</sup>.

وترجع جذور التفكير في وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل, الذي يمثل أحد وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق, وإدارة وتطوير الموارد البشرية في الوقت الحاضر, لقد طور هذا المفهوم بالاعتماد على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية, لينبثق عنها شيء يدعى الآن بإستراتيجية إدارة وتحسين أداء الموارد البشرية التي تعني بموضوع إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية, وبالتالي نجاحها واستمراريتها من خلال أداء الموارد البشرية الفعالة.

وقد أشارت دراسة كل من (Ashton D), والتي أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب تميزها ونجاحها " أن هذه الشركات تهتم بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها, فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية في تحسين الأداء, وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات"<sup>(54)</sup>.

#### إستراتيجية الموارد البشرية جزء من المنظمة:

تعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة, وهي تقع في المستوى الثالث من مستويات اتخاذ القرارات الإستراتيجية, والذي يتخذ منه تحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال, الإنتاج, التسويق.. الخ, حيث يلاحظ

---

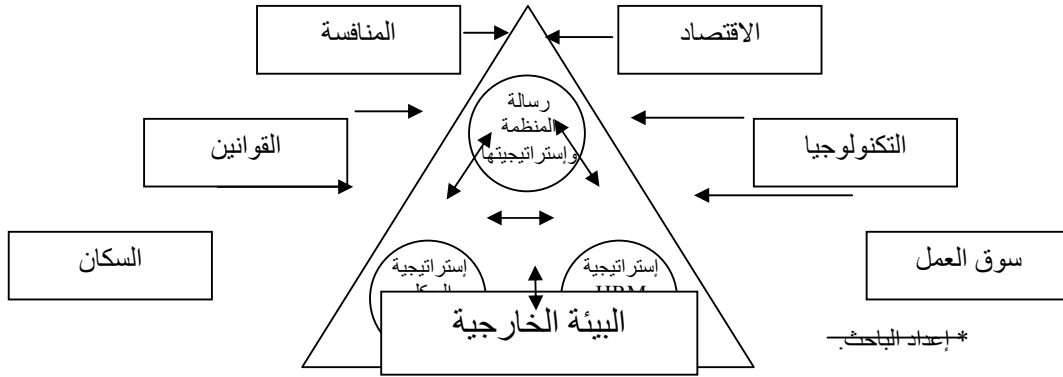
<sup>(53)</sup> Charles R. Greer. Strategy and Human Sources Engle Wood Cliffs, New Jersey, 1995, p.169.

(1) Ashton D. 1995, p. 41.

أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى, أي في خدمة إستراتيجية المنظمة تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

ويتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم التكامل الإستراتيجي (Strategic Integration) الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق وتتطابق مع رسالته, وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي ( إدارات الإنتاج, التسويق... الخ) تتطابق هي الأخرى مع إستراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها, وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كنتيجة, تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة, وإستراتيجية الهيكل التنظيمي في ضوء تأثيرات متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل, تستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار, والشكل (2-5) يوضح هذا المفهوم.

## شكل (5-2) يبين مفهوم التكامل الإستراتيجي\*



ويتضح من الشكل (5-2) أن إستراتيجية إدارة الموارد تتكامل وتتطابق مع:

- متطلبات رسالة وإستراتيجية المنظمة.
- متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي ( الإدارات واحتياجاتها من الكفاءة والموارد البشرية).
- وعليه يمكن الإشارة إلى أن صفة التكامل والتطابق التي وضعت بها إستراتيجية الموارد البشرية لها إطاران هما<sup>(55)</sup>:

- تكامل داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل مكون من وظائف وممارسات تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.
- تكامل خارجي: ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، فإستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو إستراتيجية المنظمة، التي تشتمل على الهيكل التنظيمي بكل مفاصله، وعلى إستراتيجيات المنظمة برمتها، بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية التي يتكامل بعضها مع البعض الآخر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، حتى أطلق على مفهوم التكامل السابق مصطلح (Matching) أي التطابق الإستراتيجي.

وبموجب ما تقدم، أخذ موضوع تكامل إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بالدول الصناعية حيزاً كبيراً من اهتمامها بعد أن أيقنت بأن الموارد البشرية، وسيلة فعالة للتصدي لغزو المنافسة للأسواق، حيث أن تحقيق جودة المنتج يتوقف عليه رضا العنصر البشري في العمل، وهذه الجودة يتوقف عليها رضا المستهلك، وبالتالي فهناك علاقة إنتاجية بينهما، وعليه يدعو الباحث إلى عدم تغليب دور إدارة الموارد البشرية عن إستراتيجية المنظمة، فإستراتيجية هذه الإدارة ومديرها لها دور فاعل فيها، ولا يجوز تهميش هذا الدور، بل نؤكد القول بأن

<sup>(55)</sup> د. سلمان زيدان، الإدارة والأذرع المعاصرة، صنعاء، مؤسسة الميثاق، 2006م، ص 43.

إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة بدلاً من القول بأنها تتكامل معها، فالتعبير الأول أقوى في معناه من الثاني، حيث أصبح لمدير إدارة الموارد البشرية مقعد على طاولة رسم إستراتيجية المنظمة إلى جانب نظرائه مديري الإدارات الأخرى، فغيابه يعني انفصال ممارسات إدارة الموارد البشرية عن إستراتيجية المنظمة والإدارات الأخرى، وأصبحت تعمل في منأى عن متطلبات هذه الإدارات من الموارد البشرية المؤهلة الفعالة المحفزة، التي تمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف إستراتيجية المنظمة.

### أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وضعت العولمة الاقتصادية (النظام الاقتصادي العالمي الجديد) منظمات الأعمال في غالبية دول العالم في بيئة اقتصادية وقانونية ذات تغير مستمر وسريع، حيث أصبحت المنافسة في الأسواق على أوجها لأنها باتت مفتوحة على مصراعيها في معظم أنحاء العالم، فلم تعد هناك قيود على حركة دخول السلع والخدمات وانتقالات رؤوس الأموال لأسواق العالم، وقد فرضت هذه الأوضاع ضرورة تكييف منظمات الأعمال لإستراتيجياتها وممارساتها في كافة مجالات العمل (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، نمط الإدارة، الهيكل التنظيمي... إلخ) مع هذه المتغيرات البيئية، وأحد هذه المجالات التي تحتاج إلى تغيير وتكييف مستمرين هو عمل إدارة الموارد البشرية، فدورها السابق تحت مسمى إدارة الأفراد الذي كان سائداً قبل الثمانينات من القرن الماضي، لم يعد يتوافق مع رياح التغيير التي هبت على اقتصاديات دول العالم ومنظماتها، فكان لابد من تغيير دورة إدارة الأفراد بمسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية (HRM) بل إدارة وتحسين أداء وتطوير الموارد البشرية، وبمهمة متطورة متكيفة مع الأوضاع الجديدة، فظهرت بثوب ومضمون جديد، وأصبح لها إستراتيجية خاصة بها كجزء من إستراتيجية المنظمة لتلعب دوراً بارزاً في تحقيق أهدافها، فإستراتيجية هذه الإدارة تعمل على فهم البيئة الخارجية، والإلمام باتجاهات متغيراتها المؤثرة في نشاط المنظمة، كما تعمل أيضاً على فهم بيئة المنظمة الداخلية ومتغيراتها المؤثرة في نشاط المنظمة (رسالتها، ثقافتها التنظيمية، فلسفتها الإدارية، إستراتيجيتها، متطلبات العمل فيها)، هذا الفهم الشامل للبيئة الخارجية والداخلية، أصبح يمثل أساساً يقوم عليه وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بشكل يمكنها من موائمة ممارسات هذه الإدارة مع المتغيرات البيئية في الوقت نفسه، وقد بات معروفاً أن رسالة المنظمة وإستراتيجيتها المستقبلية لن تتحقق بالكامل إلا من خلال إستراتيجية موارد بشرية فعالة تلبي حاجة إدارة المنظمة من الموارد البشرية الجيدة والمؤهلة والمدرّبة والمحفزة جيداً من خلال برامج وسياسات تضعها إدارة الموارد البشرية لهذه الغاية بالتنسيق مع الإدارة العليا.

لقد أصبحت مسئولية هذه الإدارة مسئولية جسيمة، فمطلوب منها وباستمرار تكييف إستراتيجيتها وممارساتها مع متغيرات البيئة التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة، فحلّول المشاكل التي كانت ناجمة في السابق، قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية، وهذا يستدعي من إدارة الموارد البشرية ابتكاراً وتجديداً مستمرين لممارساتها تتماشى مع البيئة وإستراتيجية المنظمة.

كذلك أصبح مطلوباً من إدارة وتطوير الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل، تصميم برامج ووضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتنتقي أنسبها، وتعلمها وتدريبها وتنميتها، وتحفزها وتزرع لديها الولاء والانتماء للمنظمة، وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، فنشاط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة، فهي قريبة من المديرين، تمد لهم يد العون والمساعدة في تهيئة مرؤوسيه وجعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة.

وفيما يأتي اتجاهات البعد الإستراتيجي لمهمة ودور إدارة وتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية، كما يراها الباحث:

- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، وتعد جزءاً من إستراتيجية المنظمة، وتعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق معها بشكل يلبي احتياجاتها من العنصر البشري.
- تتبنى إدارة وتطوير الموارد البشرية عملاً إستراتيجياً يسعى للإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- أصبح لإدارة الموارد البشرية دور ورؤية جديدة معاصرة، تتماشى مع اتجاهات دائرة تحسين الأداء للموارد البشرية من ناحية، ومع اتجاهات التغيير التي سادت العالم في مجالات (الإدارة، التسويق، الإنتاج، إدارة الجودة، إدارة نظم المعلومات وغيرها) من ناحية ثانية<sup>(56)</sup>.
- تتوافق ممارسات إدارة وتطوير الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.
- هدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي، هو خلق قوة عمل فعالة، لديها ولاء وانتماء للمنظمة، وهذا يتطلب عملاً إستراتيجياً على شكل برامج وسياسات في مجال الحافز الإنساني، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور، فمسألة جعل مكان العمل محبباً لنفوس العاملين مسألة إستراتيجية الآن وفي المستقبل.
- يتوجب على من يعمل في مجال الموارد البشرية، أن يكون مؤهلاً أكاديمياً في هذا المجال، أي أنه إنسان متخصص ومحترف في شؤون الموارد البشرية، فلم يعد يسمح بالعمل ضمن هذا المجال سوى الذين لديهم معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية.
- النظر إلى الإنفاق على الموارد البشرية وإدارتها على أنها استثمار في العنصر البشري وله عائد كبير.

---

<sup>(56)</sup> د. سلمان زيدان ( 2008 ) إدارة التدريب وتكنولوجيا الأداء البشري , صنعاء : النهاري للطباعة , ص 131 .



- اعتماد برامج وسياسات التدريب والتطوير باستمرار لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري كأحد أهم عناصر مدخلات العمل ونجاح المنظمة.
- أن تتماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات لتحقيق الرضا لدى الزبون الذي هو سيد السوق الآن, واعتبار رضاه هو أساس نجاح وبقاء المنظمة, فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر وقدرة على المنافسة, وقد سمي هذا النهج بـ " إدارة الجودة الشاملة " Total "Quality Management TQM", وبالطبع يقع على إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها دور ومسؤولية في تطبيق هذا المنهج, وذلك لأن المسئول الأول في تحقيق الجودة الشاملة التي تخلق الرضا لدى الزبائن هو العنصر البشري وإدارته, لذلك وتماشياً مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة, أصبح مطلوباً من إدارة الموارد البشرية تطبيق مفهوم إستراتيجية الزبون الداخلي (Internal Customer) الذي يعتبر العنصر البشري في العمل, ورضاه هو أساس تحقيق الجودة الشاملة التي تولد الرضا لدى الزبون الخارجي (External Customer), ولا يكفي التخطيط لتطبيق هذا المفهوم, بل المطلوب التعاون مع إدارات المنظمة ومديريها على تفعيله وممارسته على أسس صحيحة, خاصة وأن إدارة الجودة الشاملة أفعال وليست أقوالاً وأنها عملية مستمرة<sup>(57)</sup>.

---

(57) د. عبد الستار العلي , تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة , عمان : دار المسيرة , 2008 , ص 72 .

## إستراتيجية تحسين الأداء للموارد البشرية:

قدم العديد من الدارسين والباحثين والمهنيين نماذج عن أطر تكوين وعمل إستراتيجية الموارد البشرية، ويأتي هذا التطور ضمن مساعي الباحث في الإجابة على التساؤل المطروح: هل توجد أطر نمطية موحدة يمكن استخدامها في مجال تكوين إستراتيجية تحسين الأداء للموارد البشرية؟ للإجابة يمكن أن نقدم عرضاً موجزاً لبعض النماذج المعروفة، والشائعة في الاستخدام<sup>(58)</sup>، وكما يأتي :

### أولاً - نموذج (David Gust) (59):

وضع (Gust) نموذجاً بعد تجارب وتطبيقات عديدة ومتنوعة بدأها عام 1989، ويوضح الشكل (2-6) مضمون هذا النموذج، والذي نعرضه ليلخص الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

شكل (2-6) نموذج Gust عن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية HRM

أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج الأداء الكلي
HRM STRATEGY	HRM PRACTICES	HRM PRACTICE OUTCOME	BEHAVIOR OUT-COMES	PERFORM AMCOOTOME
* الإبداع والابتكار Innovation	* الاستقطاب Recruitments	* الولاء loyalty	* الجهد Effort	* الإنتاجية Productivity
* الجودة Quality	* الاختيار Selection	* المكان المحبب للعمل Lovely Work place	* الالتزام Commitment	* الجودة Quality
* تخفيض التكاليف Cost Reduction	* التعليم والتدريب Learning and Training	* الجودة Quality	* الدافعية Motivation	* الإبداع Innovation
	* تقييم الأداء Performance	* مرونة العمل Flexibility	* الأداء الجيد Good performance	* معدل دوران (عمل) Low work Tustomers
	* التعويضات Compensation			Satisfaction
	* المزايا الإضافية Benefits			

(1) Mitzberg H. Ahl. Hand. B. and Lample. J. Strategy Sofar, Aguided Through the Wild of Strategy Management Free pres, New York 1998, p.114.

(2)Gust. D. Human Resource Management and of artholoxxy, British Journal of Industrial Relation, 1990, p. 221-238.

## مكونات ومضمون النموذج:

- تهدف إستراتيجية إدارة البشرية إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية, وكما يأتي:
- تحقيق الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية لتقديم كل جديد ومتطور للسوق لجذب اهتمام المستهلكين وكسب حصة سوقية أكبر.
- تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة, فالجودة العالية تخلق الولاء لدى عملاء المنظمة لمنتجاتها, مما يزيد من رقم المبيعات والأرباح.
- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال أداء ترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

## ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة حيث تقوم بوضع الأنظمة, والسياسات, والبرامج, وتنفيذ عمليات تتعلق بالجوانب الآتية:

- استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
- انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة, في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.
- تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر, لجعل المنظمة مكاناً للتأهيل, والتعليم, والتطوير المستمر.
- وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين والرؤساء على تطبيقه بشكل سليم وموضوعي.
- وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين.
- توفير ظروف عمل صحية تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية, وتحميهم من مخاطر العمل.
- توفير السبل الكفيلة لدمج الموارد البشرية في المنظمة, وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة, وأن مستقبلهم مرتبط بها.

## نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط لها ستكون الحصيلة مكونة من :

- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه منظمته.
- تصبح المنظمة مكاناً محبباً للعمل فيه من قبل الموارد البشرية.
- توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.

## نتائج سلوك الموارد البشرية بعد قيامها بممارستها:

يرى الباحث بأن نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تنعكس بإيجابياتها على سلوك هذه الموارد بما يأتي :-

- دافعية كبيرة في العمل.
- تفاني في العمل.
- إلتزام في العمل.

### **نتائج الأداء الكلي للمنظمة:**

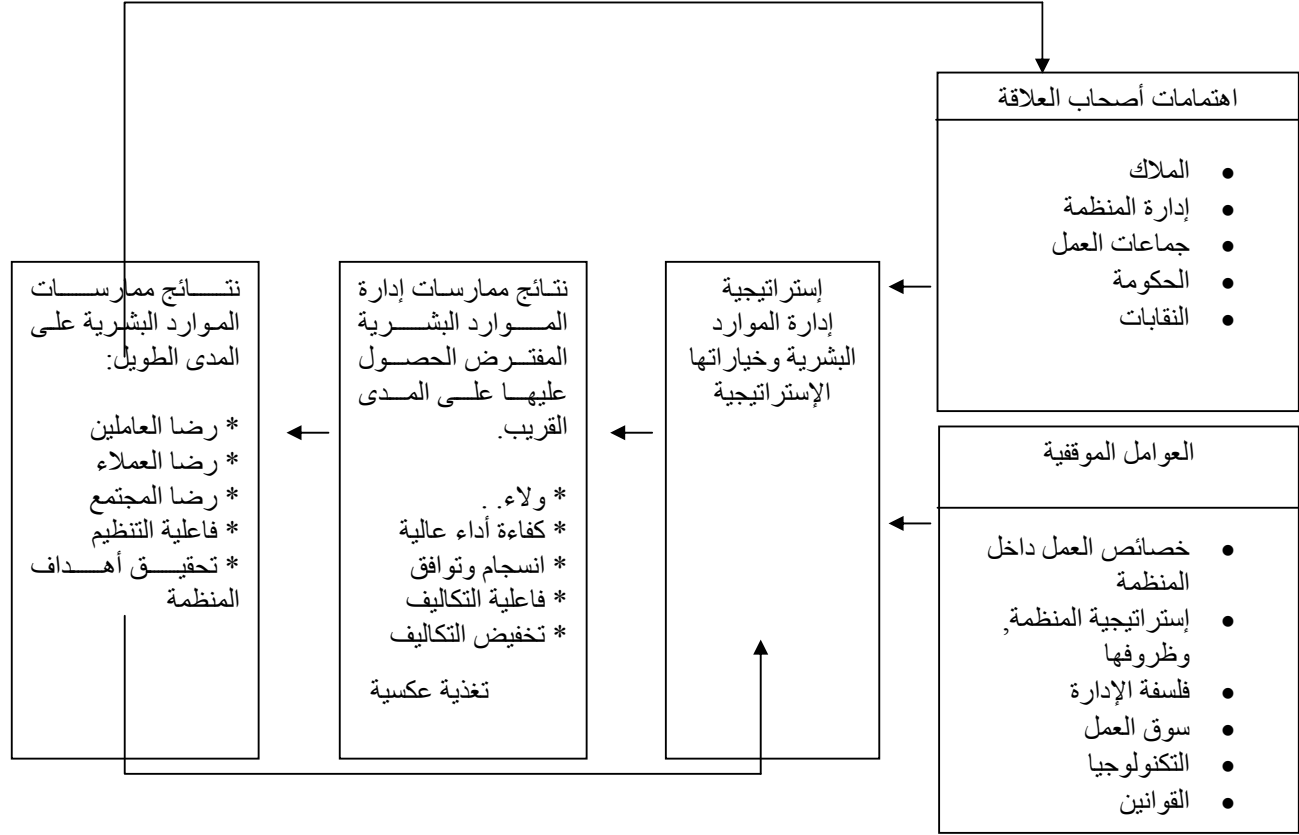
تمثل هذه النتائج حصيلة إسهامات كل ما تقدم شرحه, وتتمثل هذه النتائج بما يأتي:

- إنتاجية عمل عالية.
- جودة المنتجات.
- إبداع وابتكار لدى الموارد البشرية, ومنتجات متطورة للمنظمة.
- رضا وسعادة العملاء.
- رضا وسعادة العاملين.
- انخفاض في معدل دوران العمل.

## ثانياً: نموذج جامعة هارفرد:

تتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضوء نموذج جامعة هارفرد من مكونات يوضحها الشكل (2-7):

شكل (2-7) نموذج جامعة هارفرد<sup>(60)</sup>



الملاحظ من الشكل رقم (2-7) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها توضعان في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظراً لعدم ثباتها واستقرارها، وقد أطلق عليها مصطلح (Situational Factors).

وتتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها بعوامل أساسية على المدى القريب في مقدمتها:

- ولاء عالٍ من الموارد البشرية.
- انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.
- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
- أداء للموارد البشرية عالي المستوى.

(<sup>60</sup>) Michel Porter, Harvard Business Review, 1996, p.36.

وإذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير, فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل, وكما يأتي:

- رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.
- رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.
- رضا المحيط المجتمعي.
- تحقيق أهداف المنظمة, وضمان البقاء والاستمرار لها.

إن النموذج المذكور يؤكد على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية, ففي ضوء هذه التقنية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغيير في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغيرات الظروف المحيطة بها, سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي, هذه التغيرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية, لتتلائم وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة (Stack Holders Interest), والمواقف والظروف المحيطة.

وتأسيساً على ما تقدم يلاحظ الباحث أن هناك تبايناً في مكونات أو مضامين نماذج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية, وبمعنى آخر لا توجد أطر نمطية موحدة يمكن استخدامها في مجال تكوين هذه الإستراتيجية, إلا أن غالبية الدراسات والبحوث تصب في اتجاه مؤداه أن مسألة استقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متوقعة ومرهونة على استقرار إستراتيجية المنظمة, لكون الأولى جزءاً من الثانية حيث أن إستراتيجية المنظمة متغير مستقل, في حين أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متغير تابع لها.

## الفصل الثالث

مؤشرات التنمية الاقتصادية  
وانعكاساتها على تطور التنمية  
البشرية في اليمن

## الفصل الثالث

### مؤشرات التنمية الاقتصادية

وانعكاساتها على تطور التنمية البشرية في اليمن

**المبحث الأول : واقع قطاع الخدمات في التنمية الاقتصادية.**

**المبحث الثاني: تنامي عوامل الجذب الاقتصادية والتوافق مع التنمية البشرية.**

**المبحث الثالث: الريادة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في اليمن.**



## المبحث الأول

### واقع قطاع الخدمات في التنمية الاقتصادية

يشكل قطاع الخدمات إحدى الركائز المهمة في الاقتصاد الوطني وعموداً من أعمدته الأساسية، سواء على مستوى اليمن أو البلاد الأخرى، فهو يتطور وينمو بتطور ونمو القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، ويتراجع بتراجع هذه القطاعات، إذ إن لقطاع الخدمات صلات متشابكة ومتداخلة مع مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ففي اليمن نلاحظ أن هذا القطاع شهد تفاوتاً في الأهمية النسبية إلى إجمالي الناتج المحلي خلال الفترة 2003 – 2006م، حيث تراجعت الأهمية النسبية من 44.1% عام 2003 إلى 40.5% عام 2005م، ثم ارتفعت إلى 43.6% في عام 2006م فيما بلغ معدل النمو الحقيقي المتوسط الذي سجلته هذه القطاعات خلال الفترة حوالي (6.4%)<sup>(61)</sup>. ويمكن تحليل أداء أهم القطاعات الخدمية على النحو التالي :

#### أولاً: قطاع السياحة:

تمتلك اليمن موارد وإمكانيات سياحية كبيرة ومتنوعة تسمح بخلق تنمية سياحية واسعة تسهم في دفع عجلة التطور الاقتصادي والاجتماعي، وخلق فرص عمل، وزيادة عائدات الدولة من النقد الأجنبي، واستقرار ميزان المدفوعات واستقرار أسعار الصرف، وغيرها من المتغيرات والفرص التشجيعية، إذ إن تنوع عناصر ومقومات النشاط السياحي في اليمن من مدن تاريخية وآثار قديمة وحصون، وطبيعة فريدة وخلابة، وتنوع في التضاريس بين السهول والوديان والجبال والصحاري، أضف إلى ذلك الشواطئ الجميلة والجزر المتعددة ذات الطبيعة والتنوع النادر والحمامات المعدنية والكبريتية والبخارية، الصحية والعلاجية للاستشفاء والاستجمام، كل هذا وغيره يجعل من قطاع السياحة أحد أهم القطاعات الواعدة في الاقتصاد الوطني .

وخلال السنوات القليلة الماضية شهد قطاع السياحة نمواً وتطوراً مستمراً تمثل في زيادة حركة السياحة الدولية والداخلية، وزيادة العائدات السياحية، فضلاً عن تنامي فرص العمل للمشتغلين في هذا القطاع والقطاعات المرتبطة به. وفي أدناه مؤشرات التطور على صعيد:

#### 1- السياحة الدولية :

سجل عدد القادمين للسياحة إلى اليمن نمواً ملحوظاً خلال السنوات 2003 – 2007م حيث ارتفع عدد السياح الأجانب من 155 ألف سائح عام 2003م إلى حوالي 420 ألف سائح عام 2006م وبمتوسط نمو سنوي يصل إلى 39%، كما زادت الليالي السياحية الدولية من 928 ألف ليلة سياحية عام 2003م إلى حوالي 2.3 مليون

<sup>(61)</sup> التقرير الاقتصادي السنوي - وزارة التخطيط والتعاون الدولي 2006م، ص 97 .

ليلة في عام 2006، ونتيجة لذلك، ارتفعت عائدات السياحة الدولية من 139 مليون دولار عام 2003م إلى 313 مليون دولار عام 2006م محققاً معدل نمو سنوي متوسط يصل إلى 30% خلال الفترة<sup>(62)</sup>. علماً بأن معظم القادمين للسياحة إلى اليمن يأتون من البلدان العربية وبالذات من المملكة العربية السعودية.

## 2- السياحة الداخلية:

استمرت السياحة الداخلية بالتنامي والتزايد أيضاً خلال الأعوام 2003 – 2006م، حسب ما يشير إليه الجدول رقم (1-3). حيث ارتفع عدد السياح المحليين من 647 ألف سائح عام 2003م إلى 733 ألف سائح عام 2004م، ثم إلى 807 ألف سائح عام 2005، وفي عام 2006 بلغ 913 ألف سائح، وارتفعت الليالي السياحية للسياحة الداخلية من 1553 ألف ليلة، إلى 2766 ألف ليلة، وإلى 3513 ألف ليلة في السنوات 2003، 2004، 2005م على التوالي، وإلى 4060 ألف ليلة عام 2006م، ساعد هذا على نمو في المنشآت السياحية وفي التوسع بطاقتها الإيوائية وتنوعها، بما يلبي حاجات السائحين المختلفة، من خمسة نجوم إلى نجمة واحدة، وفنادق شعبية، إلى 516 فندقاً بطاقة إيوائية قدرها 30142 سريراً عام 2005م. ورغم هذا التنامي الملموس لنشاط السياحة الداخلية، إلا أن مساهمتها في التنمية الاقتصادية لا تزال محدودة مقارنة بالدور الاقتصادي الكبير للسياحة في البلدان الأخرى.

### جدول (1-3) تطور حركة السياحة الدولية والمحلية للفترة (2003-2006م)\*

السنوات				البيان
2006م	2005م	2004م	2003م	
420	336	274	155	حركة السياحة الدولية (ألف سائح)
2315	2017	1642	928	عدد الليالي السياحية الدولية (ألف ليلة)
913	807	733	647	حركة السياحة المحلية (ألف سائح)
4060	3513	2766	1553	عدد الليالي السياحية المحلية (ألف ليلة)
313	262	214	139	عائدات السياحة الدولية (مليون دولار)
71345	50146.8	39543	25500	عائدات السياحة الدولية مليون ريال

\* المصدر: وزارة الثقافة والسياحة، الهيئة العامة للتنمية السياحية، ص98.

فضلاً عن أن الدور الحالي لقطاع السياحة لا يتناسب مع ما تمتلكه اليمن من مقومات وإمكانات سياحية كبيرة ومتنوعة، ويرجع ذلك كما يعتقد الباحث إلى وجود عدد من المعوقات التي تضعف من دور ومساهمة القطاع التنموية وأهمها:

1- عدم اكتمال وتطور البنية الأساسية في المواقع والأماكن ذات الجذب السياحي.

(62) التقرير الاقتصادي السنوي، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2006، ص97.

- 2- ضعف الوعي بأهمية السياحة, ووجود أعمال طاردة تخلّ بأمن السياحة ومقوماتها الحضارية.
- 3- عدم كفاية وسائل الإيواء والخدمات السياحية المتنوعة في مختلف المحافظات والأماكن السياحية, بما يتناسب ورواد السياحة المحلية, فضلاً عن ارتفاع أسعارها, وانخفاض مستوى تقديم خدماتها السياحية.

## ثانياً: القطاع المصرفي:

شهد النصف الثاني من عام 2007م تحسناً ملحوظاً في أداء البنوك التجارية والإسلامية مقارنة بالفترة نفسها من عام 2006م، على الرغم من الأوضاع المالية غير المستقرة وأجواء عدم اليقين بالعمل المصرفي التي شهدتها الاقتصاد اليمني خلال الفترة، ويمكن تحليل أهم التطورات التي شهدتها القطاع المصرفي التجاري والإسلامي في التالي:

### 1- الأصول:

تشير البيانات الإحصائية الصادرة عن البنك المركزي اليمني والتي يعرضها الجدول رقم (2-3) إلى أن إجمالي الأصول للبنوك التجارية والإسلامية قد شهدت تحسناً ملحوظاً حيث ارتفعت من 811.7 مليار ريال في الربع الأول من عام 2006م إلى 1104.5 مليار في الربع الأول من عام 2007م، وبمعدل نمو بلغ 36.1% في الربع الأول، أما في الربع الثاني من عام 2007م فقد حققت الأصول نمواً بمقدار 29.1% لتصل إلى 1150.5 مليار ريال .

### جدول (2-3) المؤشرات الرئيسية للميزانية الموحدة للبنوك التجارية والإسلامية (الأصول)\*

البيان	عام 2006 (مليار ريال)		عام 2007 (مليار ريال)		معدل التغير %	
	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الثاني
إجمالي الأصول	811.7	891	1104.5	1150.5	36.1	29.1
الأصول الخارجية	198.5	235.3	277.8	273.5	39.9	16.2
الاحتياطي	123.6	132.3	158.5	162.2	28.2	22.6
القروض والسلفيات	431	466	482.9	549.3	12.0	17.9
شهادات الإيداع	16.3	15.8	136	109.3	729.3	591.8
أصول أخرى	42.2	41.3	49	56.2	16.1	36.1

\* المصدر: البنك المركزي اليمني، النشرة الشهرية، مارس 2007م، يونيو 2008م، ص 23.

وبمتابعة مصادر النمو في جانب الأصول للبنوك التجارية والإسلامية يلاحظ أن أغلب النمو في هذا البند خلال الربعين الأول والثاني من عام 2007م قد جاء من كل من الاستثمار في شهادات الإيداع والتي سجلت نمواً بمقدار 729.3% في الربع الأول و 591.8% في الربع الثاني، ثم في جانب الأصول الخارجية للبنوك فقد حققت نمواً خلال الربع الأول قدرة 39.9%، و 16.2% في الربع الثاني، مع العلم أن الأصول الخارجية للبنوك التجارية والإسلامية تحتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية لأصول الجهاز المصرفي التجاري والإسلامي في اليمن بعد القروض، وبنسبة تصل إلى 25% وهي نسبة عالية جداً، وهي تشير إلى تدني قدرة البنوك التجارية والإسلامية على توظيف مدخراتها واحتياطياتها النقدية في استثمارات داخل الاقتصاد أو إقراضها للقطاع الخاص، ومن ثم تحويلها إلى مشاريع إنتاجية تسهم في زيادة معدل النمو الاقتصادي وخلق المزيد من فرص العمل، ويزداد الأمر وضوحاً إذا ما أضفنا إلى جانب الأصول الخارجية، الاستثمار في شهادات الإيداع والتي تمثل استثماراً سهلاً ومضمون العائد بالنسبة للبنوك، والتي تساوي ما نسبته 6% في

المتوسط من إجمالي الأصول للبنوك التجارية والإسلامية، بمعنى أن الاقتصاد المحلي يحرم من قرابة 30% من إجمالي الأصول للجهاز المصرفي التجاري والإسلامي<sup>(63)</sup>.

وقد شهدت الفترة محل التقييم نمواً جيداً في جانب القروض والسلف المقدمة من الجهاز المصرفي التجاري والإسلامي، حيث وصلت قيمة القروض والسلفيات المقدمة حتى نهاية الربع الأول من عام 2007م إلى حوالي 483 مليار وبمعدل نمو قدره 12% عن الربع الأول من عام 2006م، وبلغ إجمالي النمو خلال الربع الثاني من عام 2007م حوالي 18%، ومع ذلك فإن نسبة القروض والسلفيات إلى إجمالي الأصول للجهاز المصرفي التجاري والإسلامي قد شهد تراجعاً خلال الفترة حيث تراجعت من حوالي 53.1% في الربع الأول من عام 2006م إلى حوالي 47.7% في الربع الثاني من عام 2007م، وقد بلغت أدنى نسبة لها نهاية الربع الأول من عام 2007م بحوالي 43.7% من إجمالي الأصول<sup>(64)</sup>.

الجدير بالذكر أن مقدار الزيادة في القروض المقدمة للقطاع الخاص خلال الفترة لم تتجاوز خمس مقدار الزيادة في الودائع، وهذا يدل على تدني قدرة البنوك اليمنية في المشاركة بالتنمية عبر تخصيص الموارد المالية بكفاءة في العمليات الاقتصادية المحلية، وانخفاض مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يعني بوضوح أن نسبة كبيرة من الودائع لدى البنوك تتجه إلى جوانب غير إنمائية وخارج العملية الإنتاجية والاستثمارية.

## 2- الائتمان المصرفي:

عند تقييم تخصيص الائتمان المصرفي وفقاً للنشاط الاقتصادي خلال الربعين الأول والثاني من عام 2007م مقارنة بنفس الفترة من عام 2006م، ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (3-3) يلاحظ أن حصة الائتمان المصرفي المقدم إلى قطاع الزراعة وصيد الأسماك واصلت انخفاضها وبصورة مستمرة سواء من حيث قيمتها المطلقة أو من حيث الأهمية النسبية لقروض هذا القطاع إلى إجمالي القروض والتسهيلات المقدمة من الجهاز المصرفي التجاري والإسلامي، حيث انخفضت من 10.4 مليار في الربع الأول من عام 2006م وبما نسبته 4.5% من إجمالي الائتمان إلى 5.3 مليار ريال في الربع الأول من عام 2007م وبنسبة 1.9%، وبذلك تكون القروض المقدمة لقطاع الزراعة وصيد الأسماك قد حققت تراجعاً من 10 مليار ريال وبما نسبته 4.1% إلى حوالي 4 مليار بنسبة 1.3% بالإضافة إلى تدني حجم ونسبة الائتمان الموجه أصلاً لهذا القطاع.

أما بالنسبة لقطاع الصناعة فيلاحظ ارتفاع قيمة التمويل المقدم للقطاع خلال الربعين الأول والثاني من عام 2007م مقارنة بنفس الفترة من عام 2006م وإن كان معدل نمو الائتمان المقدم لقطاع الصناعة قد تراجع من 36.5% في الربع الأول من عام 2007م إلى 24.3% في الربع الثاني بفارق 12.2 نقطة مئوية، ومع ذلك فإن

(63) النشرة الفصلية للمؤشرات الاقتصادية، العدد السادس عشر، 2007م، ص 26.

(64) النشرة الفصلية للمؤشرات الاقتصادية، العدد السابع عشر، 2007م، ص 27.

حصة القطاع الصناعي من إجمالي الائتمان والتي تصل في المتوسط إلى حوالي 15% من إجمالي الائتمان المقدم من قبل البنوك التجارية والإسلامية تعتبر عالية مقارنة بالقطاعات الإنتاجية الأخرى ( الزراعة، والصيد، البناء والتشييد )، كما يلاحظ أيضاً نمو الائتمان المقدم لقطاع البناء والتشييد بصورة جيدة خلال الفترة وبحوالي 15.4% و 27.8% خلال الربعين الأول والثاني من عام 2007م على التوالي مقارنة بنفس الفترة من عام 2006م .

ونتيجة لتدني حصة القطاعات الإنتاجية كما تشير بيانات الجدول رقم (3-3) فإن أغلب الائتمان المصرفي المقدم من البنوك التجارية والإسلامية قد اتجه لتمويل الواردات وتمويل التجارة، وحقق معدلات نمو عالية وبالذات في الربع الثاني من عام 2006م وعام 2007م حيث بلغت 35%، 77.8% على التوالي، مما يعني أن ما يقارب من نصف حجم الائتمان المصرفي قد استحوذت عليه قطاعات الواردات والتجارة.

وبالنظر إلى توزيع الائتمان المقدم من الجهاز المصرفي التجاري والإسلامي، فإن هذا التطور يثير القلق من الناحية الاقتصادية والتنموية، وذلك لعدد من الأسباب أهمها :

1- تدني حصة القطاعات الإنتاجية من التمويل وبالذات التمويل المقدم لقطاع الزراعة والصيد، والذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية سواء من حيث توفير احتياجات المواطن من السلع الغذائية الاستهلاكية أو من حيث كون صادرات هذا القطاع تأتي في المركز الثاني بعد صادرات النفط الخام، فضلاً عن الدور الحيوي والهام لهذا القطاع في توظيف النسبة الكبرى من القوى العاملة في الاقتصاد الوطني، وبالتالي فإن مقدار التمويل المقدم لهذا القطاع لا يتناسب مع حجم وأهمية القطاع، لاسيما وأن أهمية التمويل لهذا القطاع تزداد في ظل تزايد أسعار المستورد، وتزايد حدة الفجوة الغذائية التي يعاني منها الاقتصاد اليمني .

2- على الرغم من ارتفاع حصة القطاع الصناعي من الائتمان المقدم، مقارنة ببقية القطاعات الإنتاجية، إلا أن السمة الغالبة لهذا التمويل تصب في خانة التمويل التجاري، حيث يتجه أغلب التمويل في هذا القطاع لتمويل الواردات الصناعية من المواد الخام، بمعنى أن التمويل للقطاع الصناعي يصب في خانة العمليات التشغيلية وليس التوسع في الطاقات الإنتاجية للقطاع، وبالتالي محدودية الأثر التنموي لهذا التمويل.

**جدول رقم (3-3) سلفيات البنوك التجارية والإسلامية باستثناء سلفيات الحكومة خلال الربعين الأول والثاني للعامين 2006 – 2007م\***

معدل التغير		2007				2006				البيان
		الربع الثاني		الربع الأول		الربع الثاني		الربع الأول		
%	مليار ريال	%	مليار ريال	%	مليار ريال	%	مليار ريال	%	مليار ريال	
60-	49-	1.3	4	1.9	5.3	4.1	10	4.5	10.4	الزراعة وصيد الأسماك
24.3	36.5	14.6	46	15.7	44.5	15.2	37	14.1	32.6	الصناعة

27.8	15.4	7.3	23	6.9	19.5	7.4	18	7.2	16.9	البناء والتشييد
25-	58.8	0.95	3	1.9	5.4	1.6	4	1.5	3.4	تمويل الصادرات
35	2.4-	17.2	54	16.1	45.7	16.4	40	20.2	46.8	تمويل الواردات
77.8	19.9	25.4	80	20.4	57.9	18.4	45	20.8	48.3	تمويل التجارة
2.1-	57.1	14.6	46	20.7	58.9	19.3	47	16.2	37.5	أخرى
37.2	29.6	18.7	59	16.5	46.8	17.6	43	15.5	36.1	القروض المصنفة
29.1	22.4	100	315	100	284	100	244	100	232	الإجمالي العام
حسب الآجال										
23.4	25.7	36.8	116	41	118	38	94	40.8	94.6	قصيرة الأجل
27.3	12.4	4.4	14	3.8	10.9	4.5	11	4.2	9.7	متوسطة وطويلة
31.3	17.3	40.1	126	37	107	39	96	39.5	91.6	استثمارات البنوك

\* المصدر: البنك المركزي اليمني والنشرة الشهرية، مارس 2007م، يونيو 2008م، ص26.

3- يكشف التوزيع الإئتماني للبنوك التجارية والإسلامية خللاً بيناً في أدائها من حيث تركيزها على القطاعات الخدمية، والتي تتميز قروضها بقصر الفترة الزمنية وارتفاع العائد، على حساب القطاعات الإنتاجية، بمعنى أن الدور التنموي للجهاز المصرفي ضعيف، وهناك غلبة واضحة لمنهجية الربح السريع على منهجية التنمية والنمو المستقبلي .

### 3-الاستثمارات:

أما بالنسبة لاستثمارات البنوك الإسلامية فتشير البيانات الإحصائية إلى تحسن ملحوظ ومستمر في قيمتها وأهميتها النسبية إلى إجمالي الجهاز المصرفي التجاري والإسلامي، لتصل إلى 126 مليار ريال في الربع الثاني لعام 2007م وبنسبة 40.1% من إجمالي الاستثمارات المقدمة من قبل البنوك التجارية والإسلامية وبمعدل نمو بلغ 17.3% في الربع الأول من عام 2007م ارتفع إلى 31.3% في الربع الثاني، الذي يشير إلى نمو البنوك الإسلامية مقارنة بالبنوك التجارية التقليدية، سواء من حيث جذب المدخرات وحشد الموارد المالية في الاقتصاد أو من حيث تخصيص تلك الموارد، بالرغم من محدودية عدد البنوك الإسلامية والتي بلغ عددها 4 بنوك تمتلك 35 فرعاً على مستوى الجمهورية اليمنية حتى نهاية العام 2006م مقارنة بـ 13 بنكاً تجارياً تقليدياً تمتلك أكثر من 157 فرعاً في مختلف المحافظات اليمنية .

### ثالثاً: قطاع التجارة :

يمثل قطاع التجارة أحد القطاعات الأساسية للدفع بعملية النمو في جميع قطاعات الاقتصاد الوطني، وهو الأداة الرئيسية لتصريف الإنتاج المحلي في الأسواق الداخلية والخارجية، كما أنه القطاع الذي يوفر احتياجات البلد من مختلف السلع والخدمات والمنتجات الخارجية التي تحتاجها السوق المحلية. وتظهر البيانات أن القيمة المضافة لقطاع التجارة بالأسعار الجارية ارتفعت من 241.4 مليار ريال عام 2003م إلى 347 مليار ريال عام 2005م، وبمعدل نمو

سنوي يصل على 7.4%، وبلغت مساهمة قطاع التجارة في هيكل الناتج المحلي الإجمالي في المتوسط خلال الفترة 11.2%<sup>(65)</sup> (أنظر الجدول رقم 3-4).

من ناحية ثانية يساهم قطاع التجارة بدور هام في مجال تشغيل وخلق فرص العمل حيث بلغ عدد العاملين في القطاع عام 2005م حوالي 522 ألف عامل أي ما يمثل نسبة 12.4% من مجموع المشتغلين في الاقتصاد الوطني<sup>(66)</sup>.

الجدير بالذكر أنه ومنذ تنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادي والذي كان من أبرز مكوناته تحرير التجارة بشقيها الداخلي والخارجي، وإعادة النظر في العديد من القوانين والنظم المنظمة للنشاط التجاري، فقد شهدت الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع التجارة تزايداً مستمراً، حيث ارتفع عدد الشركات المسجلة لدى وزارة التجارة والصناعة، وكذا فروع الشركات الأجنبية بنسبة 15% عام 2004م. وبلغ عدد هذه الشركات في الربع الأول من عام 2005 (43) شركة، كما زاد عدد الوكالات المسجلة بنسبة 17.8% عام 2004م. وفي الربع الأول من عام 2005م وصل عدد الوكالات التي تم تسجيلها 182 وكالة، وبالمثل تزايدت حركة قيد وتجديد العلامات التجارية بشكل ملموس، وكذا حركة قيد وتجديد الشركات والأسماء التجارية، وهذا التطور يبرز ويظهر استمرار نمو وتطور حجم التجارة الخارجية لليمن مع العالم الخارجي بعد تبني الحكومة برنامج إصلاح قطاع التجارة وتحرير نظم وسياسات التجارة الخارجية.

#### جدول (3-4) تطور مؤشرات القطاع التجاري خلال الفترة (2003م – 2005م)\*

السنوات				
متوسط الفترة	2005م	2004م	2003م	
296425	346943	300897	241435	القيمة المضافة ( مليون ريال )
11.2	10.8	11.7	11.2	مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي %
7.05	3.47	10.79	8.43	معدل نمو السنوي %

\* المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء، الحسابات القومية، 2006م، ص58.

#### رابعاً: قطاع الكهرباء:

تتكون منشآت المنظومة الكهربائية الحالية في اليمن من نظامين أساسيين هما الشبكة الموحدة ونظام التوليد المستقل. وتتكون الشبكة الموحدة من محطات بخارية وأخرى تعمل بالديزل بقدرة تشغيلية إجمالية 774 ميغاوات، فيما تبلغ القدرة التوليدية للنظام المستقل حوالي 266 ميغاوات، ويقدر إجمالي العجز بحوالي 588 ميغاوات في عام 2005م وبنسبة 25% من إجمالي الطلب الفعلي، الأمر الذي يبرز أهمية زيادة القدرات التوليدية بشكل كبير لمواجهة الزيادة المستمرة في الطلب على الطاقة الكهربائية، وتسعى الخطة الخمسية الثالثة للتنمية 2006 – 2010م إلى توليد الطاقة

<sup>(65)</sup> التقرير الاقتصادي السنوي، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2006، ص 101.

<sup>(66)</sup> التقرير الاقتصادي النصف سنوي للتطورات الاقتصادية الدولية والإقليمية وانعكاساتها على الاقتصاد اليمني، العدد الثاني، يناير 2008م، ص 100.



الكهربائية باستخدام الغاز الطبيعي، والذي يتوفر بكميات تجارية في اليمن، ويمتاز بانخفاض التكاليف وتدني نسبة الملوثات للبيئة الناتجة عن إحراقه، وتشمل خطة التنمية على إنشاء عدد من المحطات التي تعتمد على الغاز وبطاقة إجمالية تبلغ 2000 ميغاوات حتى عام 2020<sup>(67)</sup>. ويعوّل على القطاع الخاص دخول هذا المجال والمساهمة في إقامة هذه المحطات، كما تسعى الحكومة إلى الاستفادة من موارد الطاقة الجديدة والمتجددة، وبالأخص توفير الطاقة الكهربائية للمناطق الريفية لاسيما النائية، وفي هذا السياق فقد تم توليد الطاقة الكهربائية لعدد من القرى في بعض المحافظات بواسطة الخلايا الكهروضوئية، إذ تركز إستراتيجية الطاقة الجديدة والمتجددة على تقييم الموارد وتحليل الإمكانات الفنية والاقتصادية والبدائل المتاحة، مثل النظم الشمسية الحرارية بعد أن أكدت تمتع اليمن بمعدلات إشعاع شمسي مرتفع، ومن أفضل المواقع لتنفيذ مشاريع هذه النظم.

#### خامساً: إمدادات المياه والصرف الصحي:

شهدت السنوات القليلة الماضية مجموعة من التطورات في قطاع المياه والصرف الصحي أبرزها إعادة هيكلة القطاع وإنشاء مؤسسات محلية مستقلة مالياً وإدارياً لإنتاج وتوزيع المياه، إلى تحسين أداء القطاع في السنوات الماضية في المناطق الحضرية، ويعتبر توفير خدمات إمدادات المياه الصالحة للشرب، وخدمات الصرف الصحي من الخدمات الاجتماعية الأساسية التي تعزز مستوى التنمية البشرية، وخلال السنوات 2001 – 2006م حقق إنتاج المياه في الحضر نمواً بمقدار 5.8%، فيما بلغ معدل نمو كمية المياه المستهلكة بمتوسط سنوي بمقدار 3.9% فقط خلال الفترة نفسها، ويقدر متوسط نمو استهلاك المياه في الريف بحوالي 4.7% في السنة خلال الفترة نفسها<sup>(68)</sup>. أما ما يتعلق بخدمات الصرف الصحي، فإن البيانات توضح استمرار توسع ونمو هذه الخدمة بمعدلات عالية، حيث بلغ عدد توصيلات الصرف الصحي عام 2005م 259 ألف توصيلة مقابل 216.7 ألف في العام السابق له، وبنسبة زيادة قدرها 19.6%، وهو ما انعكس على تنامي أعداد المنتفعين من خدمات الصرف الصحي ليبلغ عددهم 1.9%، ومع ذلك وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها الدولة في سبيل توسيع وتحسين خدمات الصرف الصحي في السنوات الماضية، إلا أن خدمات هذا القطاع لا تزال متواضعة ومحدودة، وتتركز في المناطق الحضرية بصورة أساسية. وبحسب بيانات مسح ميزانية الأسرة فإن نسبة 12.3% فقط من إجمالي مساكن الجمهورية يتوفر لها الصرف الصحي من شبكة عامة، وهي نسبة متدنية وتعد من بين أقل النسب على المستوى العالمي، وهو تحدٍ آخر للنهوض بالحياة الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

#### سادساً: قطاع النقل:

يعد قطاع النقل المكون الرئيسي في البنية التحتية ومرتكزاً هاماً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويدعم تطور النقل قطاعات التنمية الإنتاجية والخدمية

(67) النشرة الفصلية للمؤشرات الاقتصادية - وزارة التخطيط والتعاون الدولي 2007م، ص 38.

(68) النشرة الفصلية للمؤشرات الاقتصادية - وزارة التخطيط والتعاون الدولي 2007م، ص 39.

كالزراعة والصناعة والتعدين والتجارة، كما يعمل على زيادة إنتاجيتها وخفض تكاليف الإنتاج. ويساهم القطاع في ربط التجمعات السكانية وتوسيع العلاقات الاقتصادية بين المناطق بما يسهل تكوين السوق الداخلي، وخلال السنوات الماضية شهدت اليمن إنجازات عديدة في مجال النقل البري تمثل في زيادة شبكة الطرق لتبلغ 11765 كم من الطرق الإسفلتية و12370 كم من الطرق الممهدة في نهاية عام 2006م، فضلاً عن حوالي 60 ألف كيلومتر من الطرق الترابية، وبالنسبة للنقل البحري فهناك ستة موانئ تجارية على امتداد السواحل اليمنية هي عدن والحديدة والمخاء، والصليف، والمكلا، ونشطون، إلى جانب عدد من الألسن والمنصات البحرية، بالإضافة إلى عدد من المطارات المدنية (9 مطارات) منها 5 مطارات دولية و4 مطارات محلية<sup>(69)</sup>.

### سابعاً: قطاع الصحة:

شهد الوضع الصحي في اليمن تطوراً ملحوظاً حيث نمت المرافق الصحية في الفترة الأخيرة، فقد بلغ عدد المستشفيات في عام 2006م حوالي 229 مستشفى وازداد عدد المراكز الصحية إلى 645 مركزاً وتزايد عدد الوحدات الصحية إلى 2264 وحدة، كما بلغ عدد مراكز الأمومة والطفولة حوالي 480 مركزاً وبلغت نسبة التغطية الصحية 58%<sup>(70)</sup>.

الجدير بالذكر أن القطاع الخاص يلعب دوراً إيجابياً وهاماً في مجال الاستثمار في تقديم الخدمة الصحية والعلاجية والتطبيب العام، حيث شهدت السنوات الماضية توسع الخدمات الصحية والعلاجية للقطاع الخاص جنباً إلى جنب مع القطاع العام، ومع ذلك فإن القطاع الصحي ما يزال دون مستوى الطموح في توفير الخدمات الصحية للسكان كماً ونوعاً حيث لم ترق المستشفيات الخاصة والحكومية بعد إلى مستوى التطبيب المتقدم في علاج الأمراض المزمنة أو المستعصية والخطيرة، ولا يزال مستوى التغطية الصحية المتوفرة متدنياً لا يتجاوز 58% من إجمالي السكان، ويرجع تدني نسبة التغطية الصحية إلى تنامي الطلب على الخدمات الصحية، والتشتت السكاني الواسع وبالذات في المناطق الريفية حيث ينتشر السكان في 299، 129 قرية ومحلة، وكذلك النقص في الكوادر البشرية العاملة في القطاع الصحي من ناحية وبالذات في جانب الاختصاصيين وأصحاب المؤهلات العالية وعزوفها عن العمل في المناطق الريفية من ناحية أخرى.

وبناء على ما سبق ومن أجل تطوير مستوى الخدمات الصحية والوصول بها إلى مستويات مقبولة كمياً ونوعياً، فإن الأمر يتطلب اتخاذ حزمة من السياسات والإجراءات اللازمة لتحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة وتوسيع تغطيتها، لما لها من تأثير على تنمية الموارد البشرية، ومن أهمها من وجهة نظر الباحث:

- 1- زيادة المخصصات المالية لقطاع الصحة في الموازنة العامة وبما يتناسب مع أهمية القطاع وارتباطه بنوعية الحياة للمواطنين، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم ومساهماتهم في العملية التنموية.

(69) النشرة الفصلية للمؤشرات الاقتصادية - وزارة التخطيط والتعاون الدولي 2007م، ص 39.

(70) النشرة الفصلية للمؤشرات الاقتصادية - وزارة التخطيط والتعاون الدولي 2007م، ص 35.

- 2- الاهتمام بتطوير منظومة الإدارة الصحية الحكومية وعلاقتها بالأهداف العامة والفرعية للقطاع الصحي نظراً لأهمية الإدارة الصحية في الوصول بالخدمة الصحية إلى الفئات المستهدفة بكفاءة وجودة عالية .
- 3- تعزيز جوانب الشراكة مع القطاع الخاص وتشجيعه على القضايا المتعلقة بالصحة الإنجابية والتحصين والوقاية من الأمراض.
- 4- الاهتمام بالتوعية والتثقيف الصحي مع التركيز على القضايا المتعلقة بالصحة الإنجابية والتحصين والوقاية من الأمراض.
- 5- توسيع التأمين الصحي بين العاملين في قطاعات العمل المختلفة، وجعلها إلزامياً، باعتباره أحد العناصر المؤثرة في تنمية الموارد البشرية وتعزيز قدراتها البدنية والفكرية.

## المبحث الثاني

### تنامي عوامل الجذب الاقتصادية

#### والتوافق مع التنمية البشرية

##### أولاً: النمو الاقتصادي :

تشير الإحصاءات الأولية للأداء الاقتصادي الكلي الصادرة عن قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية بوزارة التخطيط والتعاون الدولي في الجمهورية اليمنية، إلى أن الناتج المحلي قد شهد معدل نمو حقيقي خلال عام 2007م بلغ 3.6% مقارنة بحوالي 3.2% خلال عام 2006م ليصل بذلك الناتج المحلي الإجمالي الجاري إلى حوالي 4100 مليار ريال (20.6 مليار دولار) مقارنة بحوالي 3760 مليار ريال (19.1 مليار دولار) في عام 2006م، كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-5) وعلى الرغم من هذا التحسن إلا أنه ما يزال أقل من المستوى المطلوب لتحقيق التنمية المنشودة.

##### جدول (3-5) تقديرات وتوقعات النمو الاقتصادي للأعوام 2006 – 2007م\*

السنوات		البيان
2007	2006	
4100	3760	الناتج المحلي بالأسعار الجارية (مليار ريال)
1161	1319	الناتج المحلي النفطي بالأسعار الجارية (مليار ريال)
2923	2441	الناتج المحلي الإجمالي للقطاعات غير النفطية بالأسعار الجارية (مليار ريال)
3.6	3.2	معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي %
12.3	8.3	معدل النمو الحقيقي المحلي النفطي %
5.5	4.7	معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي غير النفطي %
28	35	الناتج المحلي النفطي % من الناتج المحلي الإجمالي
72	65	الناتج المحلي غير النفط % من الناتج المحلي الإجمالي

\*المصدر: التقرير الاقتصادي النصف سنوي (2007م) قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية - وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ص37.

الجدير بالذكر أن النمو الحقيقي خلال العام 2007م جاء من النمو في أنشطة القطاع غير النفطي، والذي نما بحوالي 5.5% مقارنة بحوالي 4.7% في العام 2006م.

##### ثانياً: الموارد البشرية :

##### 1- الموارد السكانية:

أظهرت نتائج التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت عام 2004م أن عدد السكان المقيمين وصل إلى 19.7 مليون نسمة، وبلغ معدل النمو السكاني في اليمن حوالي 3%، وبالتالي فإن التقديرات تشير على أن عدد السكان سوف يتضاعف

خلال أربع وعشرين سنة، أما نتائج التعداد الخاصة بالتركيبة العمرية للسكان في عام 2004م فهي كالتالي<sup>(71)</sup>:

- الفئة العمرية ( 0-14 سنة ) لكلا الجنسين 45.3% .
- الفئة العمرية ( 15-59 سنة ) 49.6% .
- الفئة العمرية ( 60 سنة فما فوق ) 5.1% .
- كما أن الفئة العمرية ( 0-24 سنة ) وهي فئة الأطفال والنشء والشباب والتي تعتبر أعظم ثروة للبلاد تصل إلى حوالي 66.6% أي ما يقارب 13.2 مليون مواطن، وبالتالي فإن المجتمع اليمني يُعتبر مجتمعاً قفياً.

## 2- القوى العاملة :

تشير نتائج التعداد العام للسكان 2004م إلى أن عدد القوى العاملة في اليمن قد بلغ 4.2 مليون منهم 3.5 مليون مشغل، وحوالي 0.7 مليون عاطل . وتسعى الخطة الخمسية الثالثة للتنمية وإستراتيجية التخفيف من الفقر 2006 – 2010م إلى تنمية قدرات القوى العاملة وتطويرها، من خلال التركيز على تحسين مستويات الإنتاجية للقوى العاملة وتنمية مهاراتها، وبما يلبي متطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي، مع زيادة القدرة التنافسية للقوى العاملة اليمنية في الأسواق الخارجية المجاورة .

### ثالثاً: مساهمة القطاع الخاص والعام في التشغيل :

في إطار السياسات الاقتصادية الرامية إلى إعطاء القطاع الخاص دوراً أكبر في عملية التنمية وتوسيع نشاطه الاستثماري، فإن القطاع الخاص يعتبر المشغل الرئيسي للأيدي العاملة في الاقتصاد الوطني، حيث يبين الجدول (3-6) أن القطاع الخاص يستوعب حوالي 88% من إجمالي العمالة مقابل 12% فقط للقطاع الحكومي والمختلط .

وعلى الرغم من كبر حجم وأنشطة القطاع الخاص واستيعابه لمعظم المشتغلين في الاقتصاد، إلا أن جهوده في مجال التشغيل خلال السنوات 2003 – 2006م كانت أقل من المستوى المرجو، حيث وُقِر خلال السنوات الثلاث حوالي 210 ألف فرصة عمل جديدة مقابل حوالي 50 ألف فرصة عمل وفرتها الحكومة ( الوظائف الجديدة) خلال الفترة نفسها، أي أن فرص التشغيل التي وفرها الجهاز الحكومي (يشمل كلاً من الجهاز الإداري للدولة + القطاعين العام والمختلط ) تصل إلى 19% من إجمالي فرص التشغيل التي وفرها الاقتصاد<sup>(72)</sup>، وفي ظل توجهات الدولة نحو ترشيد عملية التوظيف، فإن الأمر يتطلب تعزيز مناخ الاستثمار وتفعيل السياسات والإجراءات الخاصة بتحفيز وتشجيع القطاع الخاص على زيادة أنشطته ومجالات عمله على نحو تُخلق فيه فرص عمل أكثر، وتزيد بالتالي معدلات التشغيل في الاقتصاد وانخفاض معدلات البطالة .

### جدول ( 3-6 ) العمالة حسب الجهة خلال الفترة 2003 – 2005م\*

(71) النشرة الفصلية للمؤشرات الاقتصادية - وزارة التخطيط والتعاون الدولي 2007م، ص33.

(72) التقرير الاقتصادي السنوي، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2006م، ص44 .

البيانات	السنوات			
	2003	2004	2005	2006م
إجمالي المشتغلين في الاقتصاد	3.94	4	4.2	4.3
القطاع الحكومي	0.45	0.5	0.5	0.5
القطاع الخاص	3.49	3.5	3.7	3.9
متوسط النمو %	4.1	0.48	3.7	4.1

\*المصدر: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، تقرير تقييم الخطة الخمسية الثانية 2001-2005م، ص 43.

#### رابعاً: مساهمة القطاعات الاقتصادية في التشغيل :

تبرز أهمية التشغيل حسب القطاع كونها تعطي دلالات ومؤشرات عن مدى مساهمة القطاعات الاقتصادية المختلفة في عملية التشغيل في الاقتصاد، وبالتالي مدى تأثيرها في تحسين مستويات المعيشة والتخفيف من الفقر، كما يتضح من الجدول (7-3) وعلى النحو الآتي :

1- أن القطاع الزراعي ما يزال يستوعب النسبة العظمى من المشتغلين في الاقتصاد، حيث شكلت مساهمة القطاع الزراعي في عملية التوظيف حوالي 45.6% من إجمالي المشتغلين في الاقتصاد عام 2003م لتصل عام 2005م إلى 53.7% وبمتوسط نمو سنوي بنسبة 2.4%. ويرجع استيعاب القطاع الزراعي للنسبة الكبرى من حجم العمالة في الاقتصاد الوطني إلى مجموعة من الأسباب وأهمها:

- أن الريف اليمني والذي يعتمد في الأساس على الزراعة كنشاط أساسي ورئيسي ما يزال يمثل حوالي 72% من إجمالي السكان وفقاً لنتائج التعداد السكاني 2004م .
- إن نسبة كبيرة من المشتغلين في القطاع الزراعي هم من العاملين بدون أجر ( أصحاب الأراضي وذويهم ) وبالذات من النساء , الأمر الذي ينعكس على ارتفاع العاملين فيه ومن ثم نسبتهن إلى إجمالي المشتغلين .
- تتسم القوى العاملة في اليمن بتدني مستوى المهارات وضعف التأهيل، وبالتالي فإن القطاع الزراعي هو المستوعب الأكبر لها، كون احتياجاته من العمالة غير الماهرة أكبر بكثير من احتياجات القطاعات الأخرى .

جدول ( 7-3 ) التشغيل حسب القطاع الاقتصادي خلال الفترة 2003-2005م\*

البيان	السنوات					
	2005		2004		2003	
	متوسط النمو السكاني %	العدد بالآلاف %	العدد بالآلاف %	العدد بالآلاف %	العدد بالآلاف %	العدد بالآلاف %
الزراعة والغابات والصيد	2.4	53.7	2265	45.5	2193	45.6
الصناعات الإستراتيجية	0.0	0.43	18.3	0.4	18	0.5
الصناعات التحويلية	2.4	3.74	158	3.9	155	3.9
الكهرباء والمياه والغاز	3.9	0.33	14	0.3	13.8	0.3
التشييد والبناء	5.1	7.1	300	6.8	274	6.7
التجارة والمطاعم والفنادق	5.7	12.4	522	11.2	451	11.4
النقل والتخزين والمواصلات	3.1	4.48	147	3.6	145	3.6
التمويل والتأمين والعقارات	2.0	0.81	34	.80	33.5	0.8
الخدمات الشخصية والاجتماعية	3.7	6.9	291	6.9	279	6.8
الخدمات الحكومية	2.6	11.2	471	11.4	460	11.4
إجمالي المشتغلين في الاقتصاد	3.1	100	4220	100	4022	100

\* المصدر: التقرير الاقتصادي النصف سنوي لوزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2007م، ص44.

2- يحتل قطاع التجارة والمطاعم المرتبة الثانية بعد القطاع الزراعي من حيث مساهمته في التشغيل، حيث حقق أعلى معدل نمو للتشغيل في الاقتصاد بلغ حوالي 5.7% في المتوسط خلال الفترة، الأمر الذي انعكس في تزايد حصة القطاع في التشغيل من 11.4% من إجمالي المشتغلين في الاقتصاد عام 2003م إلى 12.4% عام 2005م، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

- وجود حركة استثمارية جيدة في قطاع المطاعم شهدت اليمين خلال السنوات الماضية نظراً لتزايد الطلب على خدمات المطاعم بسبب التغير في الأنواق والسلوكيات الاستهلاكية وبالأخص في المدن الرئيسية.

- تزايد حركة السياحة الداخلية وبالذات نحو المدن الساحلية.
- نمو الحركة السياحية الخارجية خلال الفترة 2003 - 2005م بصورة جيدة، وبالذات من الدول الخليجية المجاورة، الأمر الذي أسهم في نمو الطلب على خدمات قطاع التجارة والمطاعم والفنادق.

3- شهد التوظيف الحكومي خلال الفترة 2003 - 2005م نمواً بلغ 2.6% ومع ذلك فقد تراجعت مساهمة قطاع الخدمات الحكومية في عملية التشغيل في الاقتصاد من 11.4% من إجمالي المشتغلين في الاقتصاد عام 2003 إلى 11.2% عام 2005م ويرجع ذلك إلى تأثير السياسات الاقتصادية العامة الرامية إلى تقليص تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، ومع هذا فإن نسبة فرص العمل التي وفرها قطاع الخدمات الحكومية، مضافاً إليه كلاً من القطاع العام والمختلط تعد أكبر من حصة هذا القطاع في عملية التشغيل.

4- يلعب قطاع التشييد والبناء دوراً هاماً ومحورياً في الاقتصاد الوطني سواء من حيث مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي أو في عملية التشغيل، وتبرز أهمية هذا القطاع في احتلاله مركزاً متقدماً بين القطاعات الاقتصادية الموظفة في الاقتصاد، حيث ارتفعت حصته من 6.7% من إجمالي المشتغلين عام 2003 إلى 7.1% عام 2005م، ويرجع هذا التطور إلى تحقيق معدل نمو سنوي للمشتغلين بلغ في المتوسط حوالي 5.1% خلال الفترة 2003 – 2005م، وقد نتج هذا النمو عن العوامل التالية :

- ارتفاع الإنفاق الحكومي الاستثماري في مجال التشييد والبناء خلال السنوات الماضية.

- تزايد الطلب على خدمات الإسكان نتيجة النمو السكاني والنمو الحضري على وجه الخصوص .

5- رغم الأهمية الكبيرة التي تحتلها القطاعات الاقتصادية الحديثة ( الصناعة التحويلية والاستخراجية، الكهرباء، والمياه والغاز، التمويل والتأمين ) في الهيكل الاقتصادي، فضلاً عن ما يعول عليها في خطط واستراتيجيات التنمية من قيادتها لمسيرة التنمية والتحول الاقتصادي في اليمن، إلا أن دورها الاقتصادي ما يزال دون المستوى المرغوب، وبالذات في جانب التشغيل واستيعاب القوى العاملة المتزايدة في الاقتصاد، حيث يلاحظ أن هذه القطاعات لا تستوعب سوى 5% تقريباً من إجمالي المشتغلين في الاقتصاد، فضلاً عن تدني معدلات نمو التشغيل فيها، الأمر الذي يعكس الضعف البنوي في هذه القطاعات والتحديات التي تواجه عملها .

#### خامساً: إنتاجية العمل:

على الرغم من الاهتمام بتحسين إنتاجية العمالة خلال الخطة الخمسية الثانية والتي استهدفت زيادة الإنتاجية من خلال تسخير عناصر إنتاج إضافية وإدخالها في العمليات الإنتاجية المختلفة، فضلاً عن تنمية المهارات الفنية والمعرفية وتوفير فرص التعليم والتدريب الفني الموجه للعمالة وتشجيع تطبيق الأساليب والتطورات التقنية المتقدمة في العملية الإنتاجية، إلا أن إنتاجية العمل نمت بمعدلات ضئيلة لم تتجاوز في المتوسط 0.97% خلال الفترة 2003 – 2006م<sup>(73)</sup>.

### تنمية الموارد البشرية :

تولي الدولة أهمية خاصة لجوانب التنمية البشرية باعتبارها أحد متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويمكن ملاحظة جوانب التطور المختلفة في هذا الجانب من خلال المحاور التالية :

#### 1- قطاع التعليم :

(73) التقرير الاقتصادي السنوي، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2006م، ص45.



يعتبر التعليم الركيزة الأساسية للتنمية البشرية كونه طاقة إنتاجية متنوعة ومتجددة ومورداً إستراتيجياً هاماً يمد المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر المتخصصة والكفؤة اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وزيادة القيمة المضافة في المجتمع وبالصورة التي تسهم في تحسين مستوى الحياة الإنسانية، وفي هذا المجال خطت اليمن خطوات جيدة في مجال تحسين وتطوير التعليم، رغم العديد من التحديات في هذا الجانب، وأهمها ارتفاع معدلات الأمية بين السكان، وشحة الموارد التمويلية اللازمة لسد الاحتياجات والمستلزمات المتعلقة بالدراسة والخاصة بالمنشآت والكوادر البشرية والتجهيزات المختلفة .

## 2- محو الأمية وتعليم الكبار :

تعد الأمية أحد أكبر التحديات التي تعترض مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، نظراً لارتباطها بالعديد من القضايا الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر فيها وتتأثر بها، وتشير بيانات التعداد العام للسكان 2004م إلى أن الأمية بين السكان خلال 10 سنوات فأكثر تصل على 45.7%، مع العلم أن برامج محو الأمية وتعليم الكبار شهدت تطورات جيدة خلال السنوات الماضية، حيث وصل عدد الملتحقين بمراكز محو الأمية في عام 2005م إلى حوالي 182.3 ألف وبمعدل نمو سنوي بلغ 32% خلال السنوات 2001 - 2006 م<sup>(74)</sup>.

## 3- التعليم العام :

يحتل التعليم العام أهمية كبيرة في سلم التنمية البشرية المستدامة، كونه أحد المتطلبات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، والقاعدة التي ترتكز عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخلال السنوات الماضية شهد التعليم في اليمن تطورات إيجابية إذ وصل عدد مدارس التعليم الأساسي في عام 2006م حوالي 11462 مدرسة تستوعب 4.4 مليون تلميذ وتلميذة منهم 41.1% إناث، وتسعى الخطة الخمسية الثالثة 2006 – 2010م إلى رفع معدلات الالتحاق بالتعليم الأساسي والثانوي وتقليص فجوة الالتحاق بين الريف والحضر<sup>(75)</sup>.

<sup>(74)</sup> النشرة الفصلية للمؤشرات الاقتصادية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2007م، ص 34.

<sup>(75)</sup> كتاب الإحصاء السنوي، إحصاءات وزارة التربية والتعليم، 2007م، ص 35.

#### 4- التعليم الفني والتدريب المهني :

يلعب التعليم الفني والمهني دوراً حيوياً وهاماً في توفير العمالة الماهرة ونصف الماهرة التي تحتاجها القطاعات الاقتصادية المختلفة، ونظراً للأهمية التي يحتلها هذا النوع من التعليم فقد أقرت الحكومة اليمنية إستراتيجية وطنية للتعليم الفني والتدريب المهني، مع العلم أنه وحتى نهاية العام 2006م بلغ عدد المؤسسات التدريبية وكليات المجتمع التابعة لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني حوالي 65 معهداً تستوعب حوالي 22.166 طالباً وطالبة، على الرغم من أن هذا العدد ما يزال محدوداً مقارنة بأعداد الطلاب في التعليم العام والتعليم الجامعي . ويرجع هذا الانخفاض إلى تدني مستوى الوعي بأهمية التعليم الفني والتدريب المهني في البناء الاقتصادي والاجتماعي، وقلة انتشار المعاهد المهنية والفنية على مستوى المحافظات.

#### 5- التعليم العالي :

يشكل التعليم العالي محركاً لعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إعداد القوى البشرية المتخصصة، وقد شهد التعليم العالي تطوراً ملحوظاً حيث بلغ عدد الجامعات الحكومية 7 جامعات في عام 2006م تضم 99 كلية، بالإضافة إلى 12 جامعة خاصة تضم 51 كلية، وتشير البيانات إلى نمو مخرجات الجامعات بصورة كبيرة، حيث بلغ عدد الخريجين من الجامعات الحكومية في عام 2005 حوالي 25.3 ألف منهم 7.3 ألف خريجة من الإناث، ومع ذلك فإن نسبة لا بأس بها من مخرجات التعليم العالي تظل من التخصصات النظرية والعلوم الإنسانية.

#### 6- معدلات البطالة:

تعد البطالة أحد أهم التحديات الاقتصادية في عالم اليوم، كما تمثل مؤشرات ونسب البطالة أهم معايير تقييم الأداء بالنسبة للاقتصاديات المختلفة، وبالأخص في البلدان المتقدمة، بل أنها أصبحت أحد أوراق العملية الانتخابية في بعض دول العالم، ورغم أن مشكلة البطالة في اليمن قد ظهرت إلى السطح منذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي، إلا أنها وصلت على نقطة حرجية ومثيرة للانتباه خلال السنوات الأخيرة من هذا العقد نظراً لآثارها السلبية الخطيرة، كونها تعمل على إخراج جزء من طاقة المجتمع من مسارها الإنتاجي، لاسيما وأن نسبة كبيرة منها هي طاقات شابة قادرة على العطاء والتميز والإبداع، حيث تشير الإحصائيات بأن معدل البطالة في الاقتصاد شهد تراجعاً محدوداً خلال السنوات الأخيرة من 14.9% عام 2005م إلى 14.3% عام 2006م ومع ذلك فإن مؤشراً خطيراً يكشف ضعف ومحدودية دور السياسات الاقتصادية الرامية إلى تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بمؤشرات مختلفة، فضلاً عن أن معدلات البطالة تتركز وبصورة كبيرة بين الشباب، إذ تصل نسبة البطالة الصريحة بين الشباب وفقاً لدراسات خبراء منظمة العمل الدولية إلى حوالي 18% وأن نسبة بطالة الشباب في العام 2007م تراوحت ما بين 29% و 34% وهذا رقم كبير جداً بمعنى أن ثلث الشباب في سن العمل لا يجدون العمل، وهذا الرقم مرشح للزيادة، حيث إن مخرجات الجهاز التعليمي في الوقت الراهن

تصل إلى حوالي 188 ألف شاب وشابة لا يستطيع الاقتصاد توفير فرص عملهم إلا بمقدار 16 ألف وظيفة فقط وفقاً لبيانات مسح الطلب على القوى العاملة 2003م<sup>(76)</sup>، وبالتالي فإن مشكلة البطالة ستظل مشكلة خطيرة تواجه عملية التنمية لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية يأتي في مقدمتها ما تمثله البطالة من إهدار لعنصر العمل وخسارة اقتصادية للبلد تتمثل في قيمة الناتج الذي كان يمكن للعاطلين إنتاجه في حالة استثمار طاقاتهم الإنتاجية، ويوضح الجدول (3-8) أن الخسارة التي تحملها الاقتصاد اليمني عام 2003م تقدر بحوالي 17% من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية، تراجعت خلال الأعوام التالية لتصل عام 2005م إلى 14.3% و عام 2006م إلى 13.2% وهذا التراجع تسبب في فقدان العاطل لدخله الأساسي وربما الوحيد، مما يوقعه في دائرة الفقر والحرمان هو وأسرته، ويزداد الوضع سوءاً في ظل غياب الحماية الاجتماعية للعاطلين، من ناحية ثانية وبالإضافة إلى الآثار الاقتصادية للبطالة فإن هناك آثاراً اجتماعية تتجم عن البطالة والتي يصعب حسابها كمياً، وقد ثبت أن استمرار حالة البطالة وما يرافقها من حرمان ومعاناة تدفع الفرد إلى الانحراف وتصيبه بالإكتئاب وربما تدفعه إلى الانتحار، فضلاً عن ممارسة العنف والجريمة والتطرف والإرهاب .

جدول (3-8) يبين واقع القوى العاملة والعلاقة بالناتج المحلي اليمني\*

السنة	الناتج المحلي الجاري بالمليون	مليون			معدل البطالة	متوسط انتاج العامل بالريال	الخسارة في الناتج الجاري من البطالة بالمليون	الخسارة من الناتج %
		القوى العاملة	المشتغلون	العاطلون				
2003	2160608	4.7	3.9	0.8	14.9	459704	367763	17.0
2004	2563490	4.8	4	0.8	14.6	534060	427248	16.7
2005	3206976	4.9	4.2	0.7	14.3	654485	458139	14.3
2006	3760943	5.0	4.4	0.6	14.1	724485	474152	13.2

\* المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء - كتاب الإحصاء السنوي، 2007م، ص 56 .

ومع أهمية ما توصلنا إليه من استنتاجات ينبغي أن نشير إلى أن خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الثالثة للتخفيف من الفقر 2006 - 2010م تسعى إلى السيطرة على معدل البطالة ضمن حدود 12% من خلال توفير العوامل المناسبة لزيادة عدد المشتغلين بـ 802 ألف عامل ليصل إجمالي المشتغلين إلى 4.436 ألف عامل، بنهاية الخطة، أي بمتوسط نمو 4.1% خلال سنوات الخطة. وتتمثل هذه العوامل في تحقيق نمو مرتفع في الناتج المحلي الإجمالي يصل إلى 7.1% في المتوسط سنوياً، والسعي لفتح أسواق العمل الخليجية للعمالة اليمنية، وفي الوقت نفسه تنفيذ العديد من السياسات والإجراءات الهادفة لمعالجة الأسباب المختلفة لمشكلة البطالة، وفي مقدمتها إصلاح وتطوير وتحديث دائرة نظام التعليم والتدريب وتحسين

(76) التقرير الاقتصادي السنوي - وزارة التخطيط والتعاون الدولي 2006م، ص 46 .

الأداء وتنمية الموارد البشرية, وإيجاد بيئة استثمارية قادرة على توليد المزيد من فرص العمل.

## المبحث الثالث

### الريادة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في اليمن

لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد ترتيب وتنظيم العاملين في المنظمة، بقدر ما أصبحت هذه الإدارة بفعل المتغيرات والتطورات التي رافقت تطور الإنسان، ذا ريادة إستراتيجية تهتم بها مراكز البحوث والتطوير والاستشارات ومراكز التدريب والجامعات والمعاهد في ظل فضاءات التنمية البشرية والمادية المتوازنة . ولا شك في أن هذه الريادة أضحت مطلباً جوهرياً من مظاهر عصرنة المعلومات والإنترنت والعصر الرقمي وضرورات مواكبة وقيادة هذه المتغيرات في ظل خيمة العقل البشري وتنظيمه، باعتبار أن هذا العقل هو أساس الفكرة التي تنمو وتزدهر بها المنظمات والشركات الإنتاجية والخدمية . وعليه فإن الموارد البشرية ستظل المهيمنة على مقدرات المنظمات والشركات من حيث التراجع أو التقدم، فهي قوة ظاهرة وخفية، محرك ومعرفة لإمكانات الشركات واستعداداتها للتعامل مع تحديات العصر ومتغيرات الهندسة الإدارية لهيكله الموارد البشرية تخصصاً ولغة وقيماً وأخلاقاً وثقافة ومقاصد أنية ولاحقة .

ضمن هذا السياق نشير إلى أن إدخال الانترنت في فضاءات الأعمال والتجارة في المملكة المتحدة مثلاً، قد ساعد على توفير ( 2.5 مليون ) فرصة عمل في عقد التسعينات من القرن العشرين الماضي<sup>(77)</sup>.. فماذا نتوقع إزاء هذه التحولات وما سينجم عنها من تحديات، لا سيما وأن إنضمام اليمن إلى منظمة التجارة العالمية كما تؤكد المصادر اليمنية أصبح قاب قوسين أو أدنى؟

إن الأمر يفرض علينا أن نتحول إلى مجالات متقدمة والتعامل الموضوعي والجاد مع حافات العلم الأمامية، تصاحبها ريادة إستراتيجية للموارد البشرية في قطاعات العمل كافة، حكومية أو غير حكومية، بغية الاستعداد والتهيئة للدخول إلى تفاعلات إنضمام اليمن إلى منظمة التجارة العالمية، والتحول المتوازن من رؤوس الأموال الملموسة إلى رؤوس الأموال الغير الملموسة، لذلك نؤكد من جديد أن الموارد البشرية تشكل العنصر الأهم في المؤسسة وفي أية منظمة لأنها الثروة التي لا تنضب، ومحرك الأداء، والفاعلية والتطوير، وهدف الحياة ومنطقها، وتحسين روافدها.

ولكي نوضح أهمية الاستثمار، في الموارد البشرية وعلاقته بالتدريب الذي يشكل محور ذلك الاستثمار لابد لنا من استعراض ميادين الاستثمار لتحسين الأداء ولتطوير الموارد البشرية، وآليات الاستثمار، وخطط تطوير إدارة المهنة / الوظيفة:

#### 1- المنطلقات الأساسية في الاستثمار بالموارد البشرية بغية التطوير .

- يعد الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها قضية الجميع على أن:

(77) مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، العدد الثالث، السنة الخامسة عشرة، سبتمبر 2007م، ص 48.

- يقوده ويدعمه الالتزام والاندفاع الشخصي للقادة الإداريين وأرباب العمل في القطاعين العام والخاص وغيرهما.
- تتخرط في تنفيذه وتحقيقه بشكل فعال الأطر القيادية في المؤسسات والإدارات .
- يشارك فيه ويستفيد منه جميع أفراد الملاك البشري للمؤسسات والإدارات .
- يشجعه ويقدر مدى فائدته كل من الموردين والزبائن والمستفيدين.
- البديهيّات التي يجب أخذها بالحسبان :
  - تتطلب عملية الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها فترة زمنية مستمرة من دون توقف, ولا يمكن إنجازها خلال فترة قصيرة .
  - يتم الشروع في تنفيذ عملية الاستثمار بالموارد البشرية وتطويرها على المستوى المركزي والفرعي معاً, على أن تستمر العلاقة بينهما لتسهيل إنجاز تلك العملية الاستثمارية .
  - تؤخذ خصوصيات المؤسسات والإدارات في الاعتبار حين تنفيذ عملية الاستثمار, وكذلك الفروق القائمة بينهما.
  - يجب الأخذ بعين الاعتبار التنوع في الواقع الميداني, إذ يتطلب كل ميدان مقارنة تنظيمية مختلفة وأساليب عمل خاصة.
  - يستند العمل الاستثماري بالموارد البشرية وتطويرها إلى جهود أصحاب الكفاءات المتميزة, أكثر من الاعتماد على الأشخاص التقليديين .
  - يشمل الاستثمار بالموارد البشرية على مساعي التغيير إزاء البنى الهيكلية أو أنظمة وإجراءات العمل أو التقانات المستخدمة.
- عوامل نجاح الاستثمار في الموارد البشرية:
  - استبعاد أو تقليل الضغوط التي يمكن أن يمارسها النظام الأساسي والقوانين واللوائح على العملية الاستثمارية, وإزالة كل ما يعيق مسار التطوير وتحسين الأداء.
  - توافر الإمكانيات لدى المؤسسات والإدارات على تحريك مواردها البشرية بغية تطويرها.
  - خلق حوار اجتماعي حقيقي ( مناخ احترام وثقة وتعاون وتقدير بين الإدارة والعاملين) خلال مسيرة الاستثمار والتطوير في الموارد البشرية.

## 2- تقرير الحالة في واقع المؤسسات / الإدارات اليمنية :

- لم تحظ إدارة الموارد البشرية وثروتها من البشر بتقدير كاف من المؤسسات والإدارات، بل هي في وضع تجاهل أو في وضع غير محمود.
- تفتقر إدارة الموارد البشرية في معظم المؤسسات / الإدارات إلى المهنية، إذ لا يديرها مختصون/ مهنيون, ولا تتوافر عمليات إعداد وتأهيل كافية لأطر الإدارات والاختصاص.

- يتحدث عن الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها أشخاص ( على العموم ) لا يمتلكون القدرة الكافية على فرز وتحديد الموارد البشرية وإدارة وتطوير آليات تنفيذها وتقييمها.
- لم تتخط الأطر العملياتية (التخطيط، التنظيم، المعلومات، الإحصاء، البرامج، الدراسات ) في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وتطويرها، وبقيت تلك الأطر إلى حد ما غير مهتمة بها.
- وجود تقاطعات بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، ينعكس سلباً على الاستثمار في البشر وتطويرهم وتحسين دائرة أدائهم.
- لما كانت المبادرات والمسااعي المتخذة في مجال تطوير الموارد البشرية تتجه إلى تشجيع استخدام التقانات ( التجهيزات، والأدوات الإحصائية،....)، إلا أن هذا التوجه يغيب عنه التعمق بمكونات التقانات، والتركيز على تحسينها المستمر.
- تجاوزت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات / الإدارات المتقدمة بصعوبة باللغة أبعاد ومفاهيم إدارة الأفراد / شؤون العاملين/ الذاتية، بينما لا تزال المؤسسات المختلفة تغوص في ركود المراحل التقليدية للنظرة إلى الموارد البشرية كثروة وطنية وقومية.

### 3- ميادين الاستثمار في التدريب :

- ميدان تطوير التنظيم البنوي :
  - خلق ثقافة المؤسسة والعمل .
  - تحديد الأهداف المؤسسية والشخصية.
  - تحديد التنظيم الهيكلي والبنوي.
- ميدان تطوير أسلوب الإدارة :
  - تحديد السياسات وقواعد العمل الإداري.
  - تحديد أساليب التخطيط والمتابعة.
  - تحديد طرق القيادة، الإشراف والتدقيق.
- ميدان تطوير إدارة العمليات والإجراءات والعلاقات الوظيفية :
  - إدارة الاحتياجات البشرية.
  - تصميم وتحليل مراكز العمل ( المهام والأعمال والنشاطات).
  - تحديد إجراءات وتعليمات العمل.
  - التوعية بأسس الجودة الشاملة وتطبيقها.
- ميدان تطوير استخدام وإدارة التقانات الحديثة<sup>(78)</sup>:
  - تخصيص الاستثمارات في التقانات.
  - مواكبة المستوى التقني السائد.
  - اعتماد البحوث والتطوير.
- ميدان تطوير القيادات الإدارية :

(78) د.محمود محمود مرعي(2006م) - تطوير وتفعيل منظومة التدريب في الشركات والمؤسسات التجارية، دار الرضا للنشر، ص 44 - 45 .

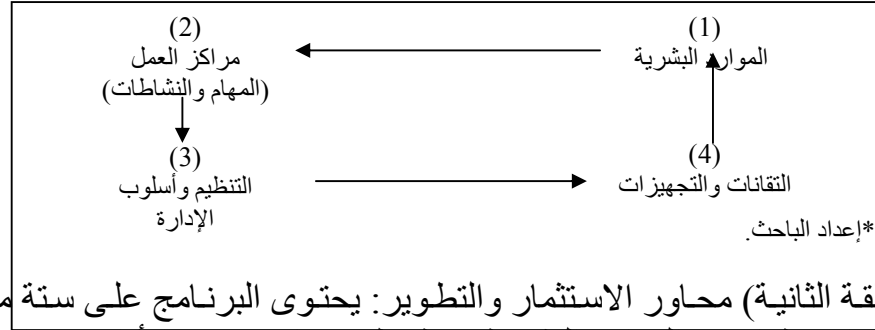
- تحديد أسس اختيار الموارد البشرية.
- تحديد مستوى معارف وخبرات القادة الإداريين.
- تحديد مستوى مهارات القيادات الإدارية.
- تحديد مستوى اتجاهات وسلوكيات وقيم القادة الإداريين.
- تحديد فاعلية الحوافز في العمل.
- ميدان تطوير التعامل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة:
  - تحليل الواقع السكاني/ البشري.
  - تحليل الواقع التشريعي السائد.
  - تحليل واقع المنافسة الاقتصادية والتجارية والخدمية.
- ميدان تطوير التوجه المجتمعي/ السياسي للمؤسسة:
  - تحديث الخطاب السياسي في الإدارة.
  - تقييم الأداء وفق مؤشرات النتائج ومطابقتها مع الخطط الموضوعية.
  - رصد مدى تطبيق مشروع المجتمع الذي عُيّن بموجبه القادة الإداريون من أجل تنفيذه.



#### 4- برنامج استثمار وتحسين أداء الموارد البشرية وتطويرها:

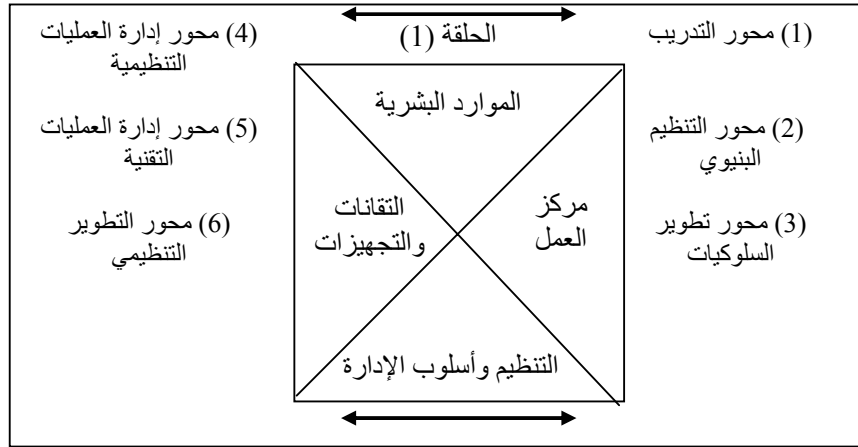
- ( الحلقة الأولى ) نواة البرنامج: يتكون البرنامج من مجموعة حلقات متسلسلة , تتضمن الحلقة الأولى منه الاستثمار والتطوير في المحددات التالية الموضحة في الشكل (1-3) .

#### الشكل (1-3) يوضح برنامج استثمار الموارد البشرية\*



- ( الحلقة الثانية ) محاور الاستثمار والتطوير: يحتوى البرنامج على ستة محاور تستهدف الاستثمار في الموارد البشرية بغية تطويرها وتحسين الأداء, مع الارتباط بالمحددات المذكورة في الحلقة الأولى ( نواة البرنامج ) وفق التالي :
- الاستثمار في محور التدريب, الذي يربط بين منظومة التدريب والموارد البشرية العاملة في المؤسسة.
- محور التنظيم البنيوي ( تطوير البنى الهيكلية والأنظمة), الذي يربط بين التنظيم ومحتويات الأنظمة.
- محور تطوير السلوكيات في العمل, الذي يربط بين أداء المهام والموارد والنشاطات والأعمال.
- محور إدارة العمليات, الذي يربط بين التنظيم والمهام والنشاطات والأعمال.
- محور إدارة العمليات, الذي يربط بين المهام والتقانات.
- محور التطوير التنظيمي, الذي يربط بين الموارد البشرية والتنظيم البنيوي. والشكل رقم (2-3) يوضح هذه المحاور:

### شكل رقم (2-3) يوضح محاور الاستثمار والتطوير\*



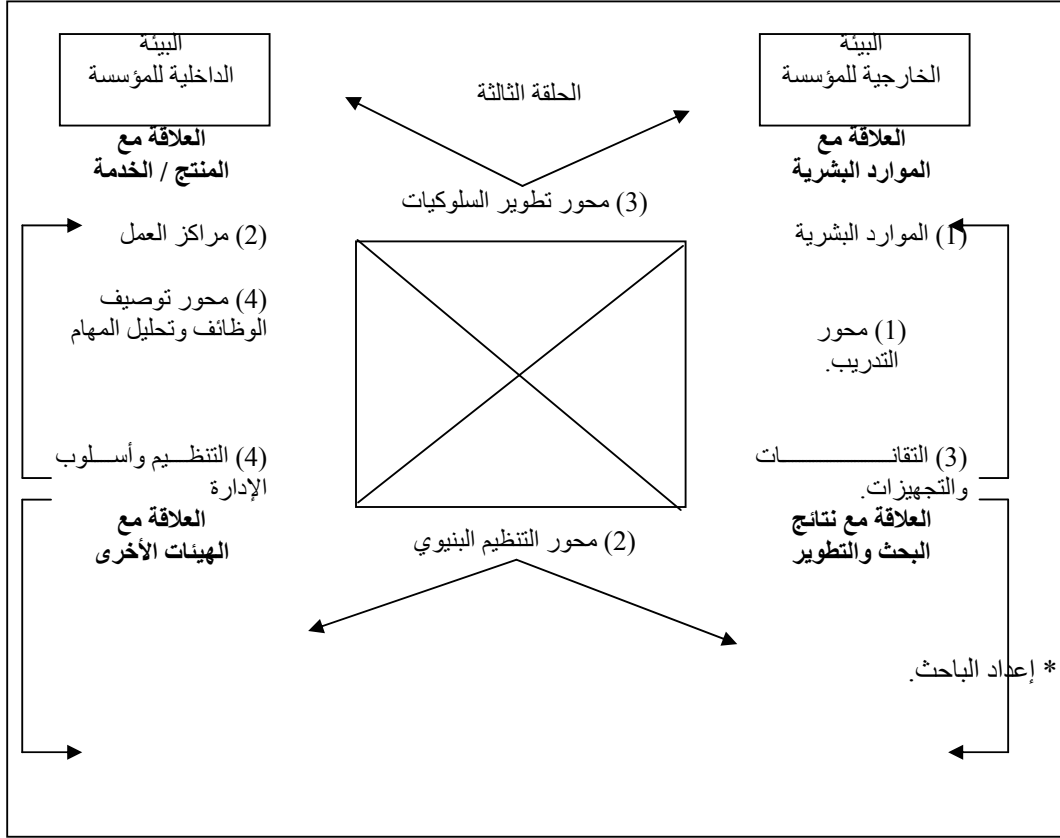
\* إعداد الباحث.

#### - ( الحلقة الثالثة ) العلاقة مع البيئتين الخارجية والداخلية:

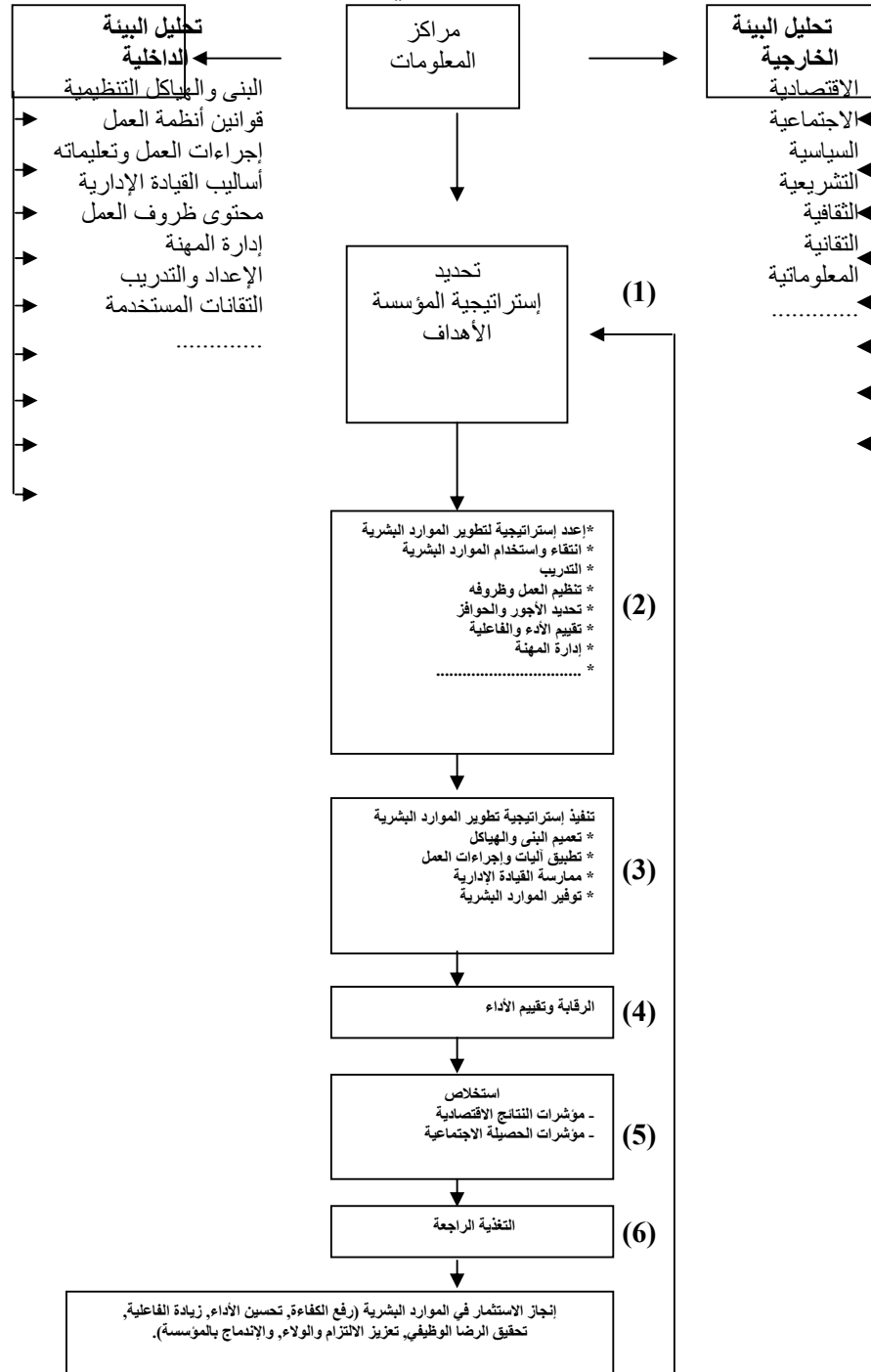
- يُدار البرنامج في إطار العلاقة بين البيئتين الخارجية والداخلية وفق ما يلي :
- العلاقة مع واقع الموارد البشرية في المؤسسة : وتعنى الاستثمار وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة مقارنة مع سوق العمالة المحلية والمحيطه .
- العلاقة مع المنتج / الخدمة : ويُقصد بها مدى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تقديم منتجات/ خدمات متوافقة مع متطلبات الزبائن أو المستفيدين.
- العلاقة مع نتائج البحث والتطوير: وتهتم بمدى الانفتاح والاستفادة والاستثمار في نتائج البحث والتطوير, والتقنيين العاملين في البيئة الخارجية, وفي البيئة الداخلية للمؤسسة.
- العلاقة الوظيفية مع الهيئات الأخرى: وتعني بعلاقات الارتباط والتفاعل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى الرقابية والتنفيذية على الصعيدين المركزي والفرعي.

ويمكن أن نوضح إطارات هذه العلاقة في الشكل رقم (3-3).

**الشكل رقم (3-3) أنماط وخيوط العلاقات بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية\***



**6- آليات الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها:**  
يعرض المخطط التالي آليات الاستثمار مع الأخذ بالحسبان تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك وفق التالي<sup>(79)</sup>:-

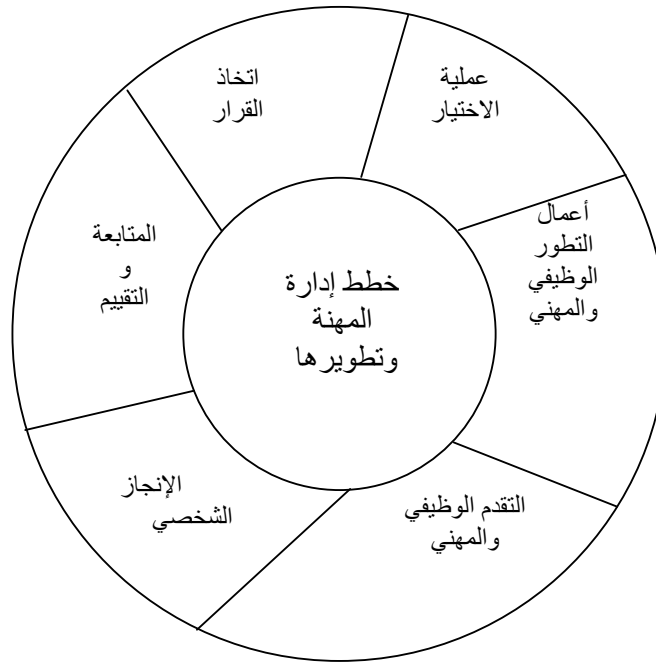


(1) Gary Dessler, (2005), human resource management 10th ed. Prentic – Hall of India.

## 7- خطة إدارة المهنة وتطويرها :

تعمل المؤسسات والإدارات المتقدمة على وضع خطط لإدارة المهنة وتطويرها، بغية خلق حركة دائمة على مستوى تحسين أداء الموارد البشرية، وتوليد حوافز مستمرة تدفع تلك الموارد إلى بذل الجهود بفاعلية كبيرة، كما تشكل خطة تطوير المهنة مشروعاََ يطمح له العاملون لأنه يحقق متطلباتهم ويرضى تطلعاتهم ويستجيب لحاجاتهم. لذلك تعد المؤسسات ناجحة وفعالة عندما توضح خطط وأساليب وإجراءات التطور والنمو على الصعيد الوظيفي والمهني، وتسمح للجميع بالدخول إلى مسالك ذلك التطور عبر سياسات الترقيات الوظيفية والمهنية الداخلية لملى الشواغر الحاصلة والمواقع الجديدة (انظر الشكل 3-4).

### الشكل رقم (3-4) يبين مسار إدارة المهنة وتطويرها\*



\* إعداد الباحث.

وضمن السياق ذاته، فإن الباحث يرى أهمية أن تعمل المؤسسات اليمينية بالشكل رقم (3-5) الذي يوضح خطوات إدارة المهنة وتطويرها وتحسين الأداء على نحو يساعد في تنمية المهارات البشرية بكل تخصصاتها، ويساعد قطاعات التطوير للموارد البشرية على تنظيم وترتيب برامجها وخططها العاملة على تطوير الكفاءة وتحسين الفاعلة والأداء.

الشكل رقم (3-5) يوضح خطوات إدارة المهنة وتطويرها\*

(8) التقييم النهائي والتصحيح المستمر	(7) تطوير الكفاءة وتحسين الفاعلية والأداء	(6) تحديد مكان القوة / الضعف ومعالجتها ومتابعتها	(5) تحليل الأداء والمؤشرات وعرضها	(4) تنفيذ الخطط وتحديد النتائج	(3) تحديد الجدول الزمنية لتنفيذ مهام التطوير	(2) وضع الخطط التفصيلية قصيرة المدى	(1) تحديد الأهداف بشكل دقيق وواقعي
--	--	--	--	--	--	--	--

طريق تنفيذ خطة تطوير المهنة

أساليب العمل	نماذج وسجلات العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تحديد أنظمة العمل وإجراءاته وتعليماته.</li> <li>* تحديد برامج التدريب لممارسة المهام والأعمال.</li> <li>* برامج التنمية والتطوير الوظيفي / المهني.</li> <li>* برامج التطوير الذاتي وتنمية الأهليات والكفاءات.</li> <li>* أساليب القيادة والممارسة الإدارية.</li> <li>* أنماط العلاقات الوظيفية.</li> <li>* نظم الاتصال ونقل المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* المخططات التنظيمية.</li> <li>* توصيف وتحليل المهام والأعمال والنشاطات.</li> <li>* رسم مخططات المسار المهني.</li> <li>* مقاييس احتياجات مراكز العمل.</li> <li>* مقاييس احتياجات الأشخاص.</li> <li>* التنبؤ بالقدرات والكفاءات المطلوبة.</li> <li>* خطط الاستبدال لأشغال الوظائف الشاغرة.</li> <li>* المظاهر السلبية في العمل.</li> </ul>

النتائج المحققة						
* تنمية المهارات الإدارية والقدرات المستخدمة في العمل الحالي	* توفير الموارد البشرية الكفوءة للعمل	* إعداد الأطر القيادية لتسيير العمل	* تحسين الأداء وزيادة الفاعلية والإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة	* تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين	* الحفاظ على العاملين لاسيما أصحاب الكفاءات وتعزيز ولائهم واندماجهم بالمؤسسة	* حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات السليمة

# الفصل الرابع

## الأهمية الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية

## الفصل الرابع

الأهمية الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية

ويتضمن ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الرؤية المعاصرة لتدريب وتطوير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تصميم إستراتيجية التدريب والتطوير للموارد البشرية.

المبحث الثالث: تصميم البرنامج التدريبي.



## المبحث الأول

### الرؤية المعاصرة لتدريب وتطوير الموارد البشرية

#### تمهيد:

أهتم الكثير من المختصين في ميادين الأعمال سواء الأكاديمية أو معاهد التدريب والتطوير أو الممارسين لعملية الإدارة، ومتخذي القرارات في المنظمات على اختلاف أنواعها، بالتدريب وتحسين أداء الموارد البشرية على اعتبار أن التدريب والتطوير وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها من أجل تجديد حيويتها وجعلها قادرة على مواجهة تحديات الألفية الثالثة، وهي مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة المنظمات، وتستوجب أن تأخذ حقها من الدراسة والتحليل للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية<sup>(80)</sup>.

#### إستراتيجية التدريب والتطوير:

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد، والأجود في السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنهم، وتوسيع حصتها السوقية، زاد الاهتمام والتأكيد من قبلها على الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتطوير في جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع، وتقديم الجديد والأجود في منتجاتها، خاصة وأن المنظمات وجدت في التدريب والتطوير الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالية التي تلبي حاجات ورغبات زبائنهم، وتفي بتوقعاتهم.

لقد أصبح التدريب والتطوير حاجة ملحة في المنظمة المعاصرة، وسلاحاً تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة، والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا، وتجهيزات العمل، وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة، وبمستوى عالٍ، وهذا لا يمكن تلبيته إلا من خلال التدريب والتطوير، فالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم ينبغي أن تمتلك من المهارات الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة والعمل في عدة مواقع أو وظائف، هذا من جهة ومن جهة ثانية فقد أستوجب تغيير

---

(1) Ashton D. Felestead A. Human Resource Management, Rutledge London 1995, P.51.

- Burgoyne. J. Pefer M. and Boydell T., Towards The Learning, Mc Graw- Hill, Maiden Head, 1994, p.119.

- M Goldriche M Stewart J., Human Regource Development. Prtman Publishing. London, 1996, P. 164.

أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمة المعاصرة من فردي إلى فرق عمل Teamwork مداراة ذاتياً، أن يتقن الفرد عدة مهارات ليعمل ضمن الفريق، الذي يعتبر سمة من السمات الأساسية في تبادل المهام بين أعضائه، فإذا لم يتوفر لدى عضو الفريق ذلك لن يتمكن من العمل فيه، وهذا التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ العمل خلق حاجة ملحة للتدريب والتنمية لإكساب الموارد البشرية مهارات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة حاجاته المستقبلية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم<sup>(81)</sup>.

فالتدريب والتطوير هما أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم، إذ فرضت هذه المنهجية على المنظمات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء بما في ذلك رسالتها، ثقافتها، وإن إدخال هذه المتغيرات التنظيمية ألزم المنظمات الحديثة تبني إستراتيجية تدريب وتنمية مستمرة قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم، لاستيعاب هذه الجوانب المتغيرة ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح، لذلك لم يعد التدريب محدداً فقط في العمل البسيط وإنما ينبغي أن يلبي حاجات العمل الإستراتيجية التي أصبحت بمقدورها إنجاز إستراتيجية المنظمة، لذا نجد بأن منظمات اليوم قد حولت سياساتها التدريبية إلى إستراتيجيات تعلم، وتدريب، وتطوير مستمرة، وإلى تبني اتجاهات جديدة معاصرة في هذا المجال الهام، تماثياً مع كل تغيير يحدث في البيئة وينعكس أثره على نشاط المنظمات<sup>(82)</sup>.

### مفهوم التدريب والتطوير المعاصر:

يتكون مفهوم تدريب وتطوير الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين هما:

#### أولاً: التدريب والتطوير عملية إستراتيجية:

ينظر في الوقت الحاضر إلى عملية التدريب والتطوير على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور الموارد البشرية فيها، لا سيما وأن إستراتيجية التدريب والتطوير تتكون من مجموعة مخططة من البرامج التدريبية والتطويرية المستمرة التي تستهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية، ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير

<sup>(81)</sup> علي السلمي (1991)، التدريب والتطوير، إدارة الموارد البشرية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، القاهرة، ص 96.

<sup>(82)</sup> محمد صادق عبد الوهاب (1998)، التدريب والتنمية، معهد الإدارة، الرياض، ص 54.

والبعيد, حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب الموارد البشرية المهارات الجديدة, والمتنوعة إلى حد كبير لتخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية<sup>(83)</sup>.

وعليه فإن الباحث يتفق مع الرأي القائل بأن التدريب والتطوير كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية, وإكسابها أخرى جديدة متنوعة, وتعديل الاتجاهات السلوكية للأفضل بهدف تحسين الأداء الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة, وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها.

### ثانياً: التدريب والتطوير عملية تعلم مستمرة:

تتكون عملية التدريب والتطوير للموارد البشرية, كعملية مخططة من قسمين<sup>(84)</sup> :

**التدريب :** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية, كيفية تأدية الأعمال الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين الأداء.

**التطوير:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية, وإكسابها معارف, وسلوكيات, ومهارات جديدة, متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل, والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

يتضح مما تقدم أن القسمين أعلاه, التدريب والتطوير, يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعليم المستمر, الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية, فالتدريب والتطوير لكي يكونا فعالين يجب أن يقوموا على أساس تعليم المتدربين كيف تعمل الأشياء بشكلها الصحيح وأيضاً تعليمهم أشياء يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية, فالمتدرب الذي لم يتعلم شيئاً من التدريب والتطوير, معناه أن الجهود التي بذلت في هذا المجال قد باءت بالفشل, فالتعلم هو حصيلة ونتاج لعملية التدريب والتطوير, فعندما يتحقق التعلم يحدث لدى المتدرب تغير ملائم, ومطلوب في: معرفته (Knowledge), ومهارته (Skills), واتجاهاته (attitudes), وسلوكياته (Behaviors), وخبرته (Experiences).

---

(2) Fitzgerald W, (1992), Training versus Development, P.215.

(1) Nowack, P. (1991), Atrue Training Needs Analysis, p.138.

## اتجاهات التدريب والتطوير المعاصرة:

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية البعد والعمق الإستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب التنبئ من قبل المنظمات الإدارية، وسنعمد فيما يلي عرض أهم هذه الإتجاهات:

### 1- التدريب والتطوير نظام للتعليم الإستراتيجي المستمر:

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعلم والعمل في آن واحد <sup>(85)</sup> Working place-Learning، واعتبار التدريب والتطوير جزءاً من إستراتيجية المنظمة، التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها، وإنطلاقاً من ذلك أصبحت إستراتيجية التدريب والتطوير نظاماً إستراتيجياً للتعلم المستمر، يتكون من أربعة عناصر رئيسية أساسية هي <sup>(86)</sup> :

- المدخلات : وتشمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية تتطلب حاجات تدريبية متنوعة من أجل أداء أعمالها المنظمة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز إستراتيجيتها المستقبلية، كما تشمل المدخلات على برامج التدريب والتطوير، وما تحتويه من مدربين، وموارد، ومستلزمات تدريبية، وموارد مالية.
- الأنشطة: وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية، والتطويرية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية التدريب والتطوير، حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الأشياء الجديدة.
- المخرجات: وتمثل تطوّر وتحسّن أداء الموارد البشرية الحالي، وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة تلبية لاحتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة.
- التغذية العكسية: وتمثل تقييم مدى الاستفادة من التدريب والتطوير وتحديد نقاط القوة والضعف والثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التدريبية والتطويرية للاستفادة منها في البرامج القادمة.

### 2- تحويل التدريب والتطوير من سياسة إلى إستراتيجية:

يعد تدريب وتطوير الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل ضمن خدمة إستراتيجية المنظمة ككل حيث تقوم بتهيئة الكفاءات البشرية الحالية، والمستقبلية حتى أصبحت جزءاً مكماً لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التدريب والتطوير (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تتكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب التدريب، والتنمية وفي القواعد، والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتطوير سابقاً <sup>(87)</sup>.

(1) Goldstein M, (1993), Training in Organization, p.127.

<sup>(86)</sup> كمال دسوقي (1995)، سيكولوجية إدارة الأعمال، ص 121.

<sup>(87)</sup> سهيلة محمد عباس (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، ص 314.

### 3- التوافق مع اتجاهات التغيير واحتياجاته:

شهدت ساحات العمل في المنظمات بوجه عام، والصناعية والخدمية بشكل خاص تغييراً واسعاً وكبيراً، في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة أو على صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التدريب والتطوير القديم وأساليبه، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل شمل كافة المستويات الإدارية.

#### 4- المنظمة المتعلمة:

المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم "Learning Organization"، تتصف بوجود جهود مثمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية، وبشكل دائم أشياء جديدة تأخذ التطبيق الحي لها في واقع العمل والحياة، في سبيل تحسين جودة الأداء والمنتج، وتحقيق الرضا لدى الزبائن، وكسب ولائهم، والمحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها في السوق، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب والتطوير عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة لأن البيئة دائمة التغير، وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواءمة مواردها البشرية معها من خلال جهود التعلم المستمر، لاسيما وأنه وسيلة للتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة.

#### 5- التدريب والتطوير استثمار بشري:

يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس تكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق، وبالتالي يرى الباحث اعتباره بنداً استثمارياً في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، فعوائد هذا الاستثمار هامة جداً تتمثل في تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه، وتوسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو، ويؤكد هذا الرأي استبدال مصطلح الكلفة (Cost) بمصطلح استثمار (Investment)، والدلالة على أهمية هذا الاستثمار، نجد أن التدريب والتطوير أصبحا في الوقت الحاضر معياراً يقاس به نجاح المنظمات، وضمن هذا الفهم فإن المختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة، والإيزو (ISO2000) يعتبرون الاستثمار في مجال التدريب والتطوير للموارد البشرية إضافة نوعية للمنظمة ودورها المتقدم، بل إن هؤلاء المختصين دعوا إلى تحديد موازنة خاصة بالتدريب والتطوير في إطار الموازنة الاستثمارية في المنظمة.

## 6- التنبؤ مسألة حتمية في التدريب والتطوير:

يمثل التدريب والتطوير إستراتيجية طويلة الأجل وتخطيطاً للتعليم المستمر ضمن إطار المنظمة المتعلمة، وفي هذا السياق لابد من تبني التنبؤ عند رسم الإستراتيجية، لأن العمل الإستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناتج يستند على التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل، للإستعداد له ومواجهته والتعايش معه، ومن هذا المنطلق يجب على إدارة الموارد البشرية، والتي هي المسئولية عن رسم إستراتيجية التدريب والتطوير، أن تولى زمام المبادرة والتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المنظمة الكلية، والتي رسمت أصلاً في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة، وبكلمة أخرى نرى أن إستراتيجية التدريب والتطوير لم تعد تنتظر حدوث التغيرات لتقوم بتكييف الموارد البشرية معها، كما كان الحال في السابق عندما كان التدريب والتطوير سياسة للتعامل مع المستجدات الحالية فقط، وإنما أصبحت إستراتيجية التعلم المعاصر تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل، والاستعداد لها قبل وقوعها.

## 7- تدريب وتطوير فرق العمل:

يشير التوجه المعاصر في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية إلى تبني موضوع تدريب وتطوير فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتياً. وانسجاماً مع ما سبق يقوم التدريب والتطوير بتعليم أعضاء الفريق مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي، وأهم هذه المهارات<sup>(88)</sup>:-

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسئولية.
- إدارة روح التحدي، وقبول التغيير والتفاعل معه.
- مهارة التواصل مع أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

## 8- تدريب وتنمية المديرين:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال التدريب والتطوير إلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذي يتخذون القرارات التقنية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة فإذا لم يكونوا على مستوى عالٍ من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير<sup>(89)</sup>.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن تسليط الضوء على المقارنة بين التوجه المعاصر، والتوجه التقليدي في مجال التدريب والتطوير وكما يأتي:

## جدول (1-4) مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتطوير\*

(88) عبدالله علي العماري (1995)، تصميم البرامج التدريبية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 88.

(89) سهيلة محمد عباس (2003)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عمان، ص 320.

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
* التدريب والتطوير إستراتيجية من إستراتيجيات المنظمة.	* التدريب سياسة من سياسات المنظمة.
* التدريب والتطوير عملية مستمرة.	* التدريب والتطوير عند الحاجة.
* التدريب والتطوير للحاضر واحتياجات المستقبل.	* التدريب والتطوير لتغطية حاجات الحاضر.
* إستراتيجية التدريب والتطوير تعتمد على التنبؤ.	* سياسة التدريب والتطوير لا تعتمد على التنبؤ.
* التدريب والتطوير يركزان على كل من يعمل في المنظمة.	* التركيز على تدريب الخط الأول، والإدارة المباشرة.
* التدريب والتطوير مسئولية مشتركة بين الجميع.	* مسئولية التدريب والتطوير محددة.
* التدريب والتطوير استثمار بشري .	* التدريب والتطوير تكلفة .
* شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.	* الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.
* تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتطوير.	* التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.
* تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى.	* أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.
* التركيز على الجانب التطبيقي، وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وخاصة الجديدة.	* التركيز على الجانب النظري، والتدريبي.

\* إعداد الباحث.



## المبحث الثاني

### تصميم إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية

تُصمّم إستراتيجية التدريب والتطوير عادة على وفق قاعدة التعليم المستمر، وبموجب أحد النموذجين التاليين :

#### نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة (Circle Model):

يستند هذا النموذج على مبدأ استمرارية التدريب والتطوير في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها منظمة ذات مناخ دائم للتعلم، وأن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التدريب والتطوير فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، وانسجاماً مع ذلك تصمم إستراتيجية التدريب والتطوير من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة وكما يأتي:

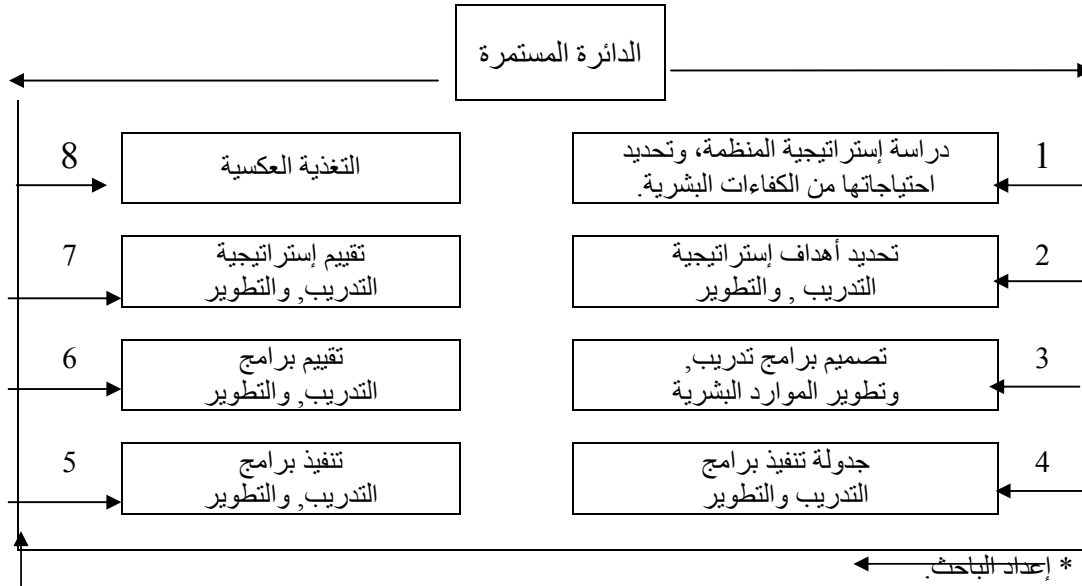
- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها، والتي تخدم رسالتها، وإستراتيجيتها، وثقافتها التنظيمية<sup>(90)</sup>.
- تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب والتطوير، في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المنظمة، والتي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية المطلوبة والمنشودة.
- تقوم إدارة الموارد البشرية، في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، بتصميم برامج التدريب والتطوير المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتشمل البرامج عادة على مواد تدريبية متنوعة، ومدرّبين، ومساعدات تدريبية.
- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب والتطوير بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق الأهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي، ومجدول زمنياً، ويشمل هذا الجدول تحديداً أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقاً لمدى إلحاح كل منها<sup>(91)</sup>.
- المباشرة بتنفيذ برامج التدريب والتطوير حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة لكل عناصرها المادية والبشرية.

(1) Charles R. Geer. Strategy and Human Resources. Engiwood Cliffs New Jersey, 1995, p.245.

(1)Charles W.L. Garlth and R. Johons, Strategic Management and integrated approach. 4th. houthlon Miffilin. Boslon, 1998, p.377.

- بعد الانتهاء من كل برنامج تدريب يتوجب القيام بتقييمه لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له، والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها.
- بعد الانتهاء من تنفيذ التدريب والتطوير على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية يتم تجميع نتائج التقييم لهذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ الإستراتيجية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها<sup>(92)</sup>.
- يتوجب تحليل نتائج تقييم الإستراتيجية، تشخيص جوانب الضعف، والثغرات التي ظهرت فيها وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الإستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها للاستفادة منها أيضاً في إستراتيجية المستقبل التالية، ويبين الشكل (1-3) توضيحاً لهذا النموذج.

## شكل (1-4) الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب والتطوير\*



### النموذج التشخيصي (Diagnostic Mode):

ينظر هذا النموذج إلى التدريب والتطوير على أنهما نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة، ولتحقيق هذه الغايات يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التدريب والتطوير برؤية تحليلية واضحة حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات التدريب، والتنمية المستقبلية تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمة ومواردها البشرية في حالة تأقلم وتكيف مستمر مع المتغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل، ويتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساساً على تحديد، ومن ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة ومواردها البشرية. وانسجاماً ما سبق، فإن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي<sup>(93)</sup> :

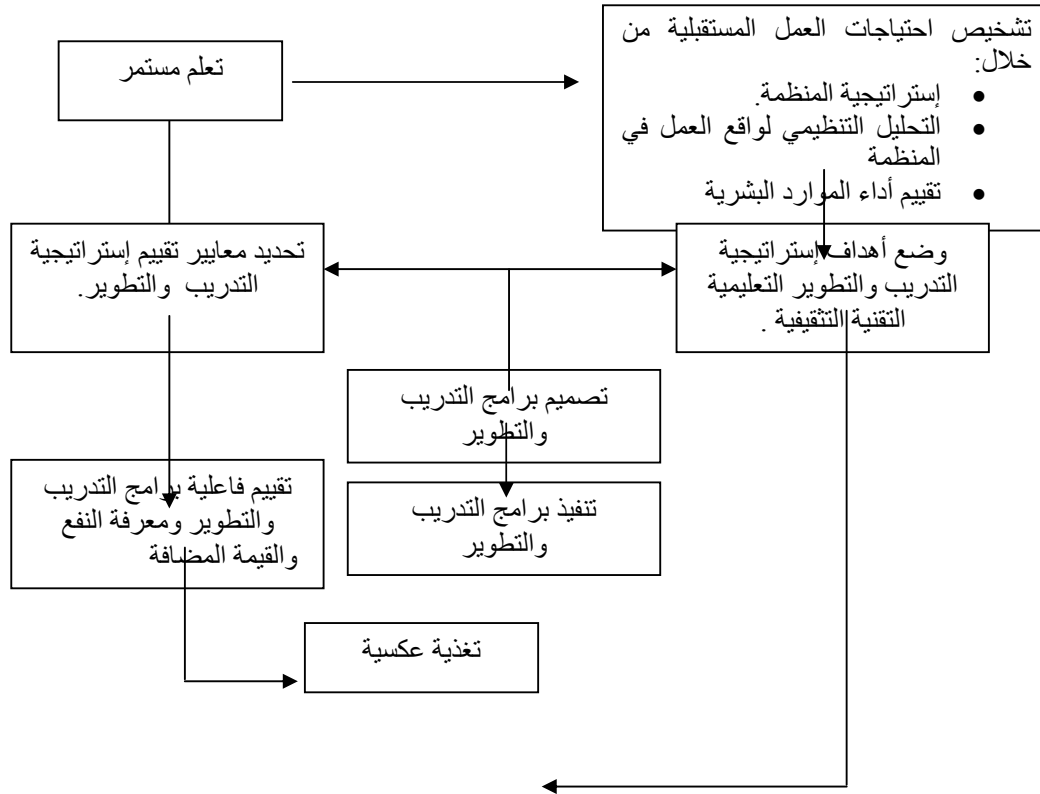
- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية، ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلافيها.
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية، ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر.

(1) Nowack K.M, A true Training Needs Analysis. Training & Development. 1991, p.113.

- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ضوء التغيرات التي تتوي المنظمة إدخالها, وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التدريب, والتنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه, وتنفيذها, يجرى تقييم هذه البرامج وفق معايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية التدريب والتطوير ومعرفة مدى النجاح أو الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج, وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية التدريب والتطوير, ومعرفة التغيرات التي ظهرت في الإستراتيجية, للعمل على تلافيها عند تحديد الإستراتيجية التالية<sup>(94)</sup>. وفيما يلي شكل توضيحي لهذا النموذج:

#### شكل (2-4) النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب والتطوير<sup>(95)</sup>



#### دعم تصميم إستراتيجية التدريب والتطوير وتنفيذها:

انطلاقاً من أساسيات وروافد العملية التدريبية والتطويرية للعاملين، يرى الباحث أن هناك مجموعة من العوامل التي تدعم تصميم وتنفيذ إستراتيجية التدريب والتطوير، والتي تشكل أو تمثل مجموعة عوامل مؤثرة في نجاح تصميمها وتنفيذها، ومن هذه العوامل التي ينبغي على منظمات الأعمال اليمينية الأخذ بها، ما يأتي:

❖ التعميم على جميع الموارد البشرية، وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأن التعلم المستمر الذي هو أساس التدريب والتطوير، جزء من إستراتيجيتها وفلسفتها التي سوف تواجه بها المتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة، والغاية من ذلك، ليكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة، بأن مسألة التدريب والتطوير المستمرين جزء من حياتهم الوظيفية في المنظمة، ولا غنى عنها.

❖ توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتدريب والتطوير، وتعلمها الأشياء الجديدة، باعتبارها وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل مما يثبت وجودها في المنظمة، وحصولها على ترفقات، ومزايا وظيفية مستقبلية.

(1) Gary Dessler, Human Resource Management, Prenlic-Hall of India , New Delhi, 2005, P.206.

❖ استخدام نظام معلومات خاص بالتدريب والتطوير، بحيث يحدد لكل فرد في المنظمة حاجاته التدريبية والتطويرية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي يخصصها لتغطية هذه الحاجات، وما هي التي حضرها، ومدى الاستفادة منها، ومدى التطور والتحسين الذي حدث في أدائه، وما هو التحسن المتوقع مستقبلاً.

❖ توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئتهم ومكان عملهم، ولتكون عملية نقل صحيحة وفعالة، وتحقيق الغاية المرجوة منها، وهذا الأمر يدعو إلى تهيئة نفس ظروف التعلم والأشياء التي تعلموها، في مواقع عملهم بعد عودتهم من برنامج التعلم والتدريب التي حضروها.

❖ المتابعة والتقييم المستمران لتنفيذ إستراتيجية التدريب والتطوير، فالتقييم والمتابعة جزء من هذه الإستراتيجية، ويخطئ بعضهم عندما يفكر بأن التقييم هو بعد الانتهاء من التنفيذ، فالمتابعة والتقييم يجب أن يفكر ويخطط لهما منذ البداية، وذلك عند تحديد الأهداف، فالتقييم يجب أن يكون مستمراً طوال مراحل إنجاز الإستراتيجية، لأنه يحقق لنا الرقابة الوقائية التي تعالج الأخطاء أو الثغرات قبل وقوعها أو حدوثها فتعمل على منعها، وكذلك اكتشاف الأخطاء ساعة وقوعها فتعمل على علاجها فوراً دون أن يستفحل ضررها إذا تركت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ الإستراتيجية.

### - تصنيف مضمون إستراتيجية التدريب والتطوير:

واستكمالاً لما سبق, يصنف الباحث مضمون إستراتيجية التدريب والتطوير إلى قسمين:

#### أولهما- تدريب وتطوير عام :

يشمل هذا القسم على برامج تعلم لإكساب وتطوير وتحسين نوع معين للمهارات التي تستخدمها الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات, كمهارة استخدام الحاسوب الآلي, والمهارة المكتبية, ومهارات الاتصال, حيث تخدم هذه المهارات أداء نسبة كبيرة من الوظائف في المنظمات, فتجعل أداؤها أكثر فعالية, لكون هذه البرامج بشكل عام نمطية من حيث مضمونها.

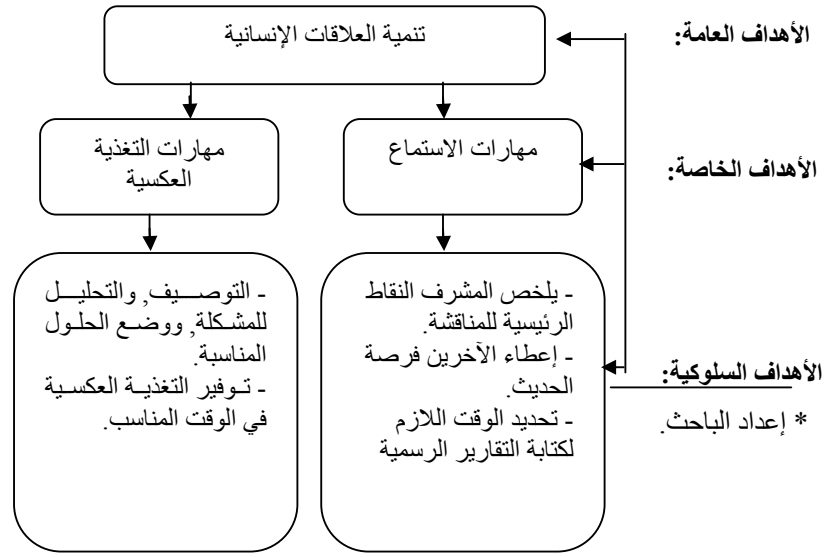
#### ثانيهما- تدريب وتطوير محدد:

يشمل هذا القسم على برامج تعلم مهارات, ومعارف, وسلوكيات تحتاجها طبيعة وحاجات أعمال معينة في المنظمة دون غيرها, وبالتالي ينبغي أن تكون المادة التعليمية في هذه البرامج مصممة لتغطية حاجات معينة تطلبها أعمال معينة دون أخرى.

### - تحديد الحاجات التدريبية (Training Needs):

يمثل تحديد حاجات التدريب والتطوير الركيزة التي يقوم عليها رسم إستراتيجية المنظمة لتدريب وتطوير مواردها البشرية, لأن الحاجات هي بمثابة أهداف تسعى الإستراتيجية إلى تليبيتها أو تغطيتها, وبكلمة أخرى يتطلب تحديد الحاجات التدريبية توضيح الأهداف الخاصة بالإستراتيجية, ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم. والشكل رقم (3-4) يوضح ذلك.

### شكل (4-3) نموذج أهداف البرنامج التدريبي الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية\*



ويلاحظ من النموذج (4-3) بأن الهدف العام للبرنامج يتفرع منه هدفان، الأول مهارات الاستماع، والثاني مهارات التغذية العكسية، كما حددت سلوكيات لكل هدف للمساعدة في تقييم درجة نجاح التدريب.

#### - طبيعة الحاجات التدريبية:

تعرف حاجة التدريب والتطوير بشكل عام بأنها الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات أو المعارف أو السلوكيات أو التصرفات من جهة ثانية، كما هو موجود، وما يجب أن يكون ... What is ... What outlet to be، ونرى أهمية القول في هذا السياق، بأن حاجات التدريب والتطوير من حيث بعدها الزمني ذات أبعاد زمنية ثلاثة، وكما يأتي:

##### - البعد الأول:

الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي، إذ إنها تمثل فجوة بين مستوى الأداء الحالي بوضعه الراهن، وبين ما هو مطلوب من هذا الأداء وفق المعايير المحددة الحالية، فحدث هذه الفجوة في هذه الحالة يكون بسبب أن الأداء الحالي أقل من المعايير المطلوب تحقيقها من هذا الأداء.

##### - البعد الثاني:

الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلاً أو رفعه إلى أعلى مستوى ممكن وتتمثل الفجوة في هذه الحالة بالفرق بين الوضع الحالي للأداء والوضع المستقبلي الذي يراد الوصول إليه.



### - البعد الثالث:

الفجوة من منظور حاجات العمل من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة، ومقاصد تبنيتها من قبل المنظمة، فالحاجة هنا تمثل جميع المهارات والمعارف الجديدة، التي يجب أن تتعلمها الموارد البشرية، وتتنقن كيف تطبقها من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية المتوقعة، علماً أن طبيعة الحاجات التدريبية ذات مستويات أربعة:

- مستوى الفرد الواحد (رئيس أو مروض).
- مستوى فريق العمل.
- مستوى وظائف المنظمة (الوحدات الإدارية) الإنتاج، التسويق، التخزين وغيرها.
- مستوى المنظمة ككل.

### مصادر الحاجات التدريبية:

توجد عدة مصادر يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان لدى المنظمة حاجات (فجوات) للتدريب والتطوير يستوجب دراستها للتوصل إلى هذه المعرفة أم لا، وهذه المصادر هي<sup>(96)</sup> :

### - إستراتيجية المنظمة (Strategy Organization):

توضح الإستراتيجية عادة التغيرات التنظيمية التي تنوي المنظمة إدخالها لمجالات العمل فيها، والتغيير بوجه عام هو تحول من وضع معين أو حالة معينة إلى حالة أخرى، ولكل تغيير نطاق تأثير على عدد من المتغيرات التنظيمية الداخلية، وذلك حسب طبيعته وحجمه، ولعل الموارد البشرية هي من أكثر المتغيرات تأثراً، حيث تحتاج إلى تغييرات جديدة في مهاراتها ومعارفها وسلوكياتها، لاحتواء التغيرات المنوي إدخالها إلى المنظمة، وتتطلبها إستراتيجيتها تغيير أسلوب العمل من فردي إلى فرق عمل، مثلاً يتطلب إكساب الموارد البشرية مهارات متعددة ومتنوعة لتتمكن من تبادل الأعمال فيما بينها داخل الفريق، ويتضح من ذلك أن إستراتيجية المنظمة، وما يحتاجه إنجازها من مهارات بشرية ومعارف في المستقبل، تمثل حاجة لإستراتيجية طويلة الأجل في مجال التدريب والتطوير.

### - التحليل التنظيمي (Organizational Analysis):

يعد التحليل التنظيمي مسحاً شاملاً لجميع مجالات العمل في المنظمة: وظائفها، أنشطتها، وطرق إجراءات العمل فيها، الأنظمة واللوائح الثقافية التنظيمية، إذ من خلال هذا المسح الشامل وتحليل المعلومات الناتجة عنه، يكون بالإمكان تحديد جوانب الضعف في هذه المجالات التي سببها نقص المعرفة أو المهارة أو النمط السلوكي المناسب لدى الموارد البشرية التي تعمل فيها، فهذا النقص يمثل حاجة بلا

---

(1) Nowack K.M. A true Training Needs Analysis. Training and Development. 1991, p.45.

شك, وقد يكشف التحليل عن وجود لمعارف ومهارات جديدة في هذه المجالات لرفع مستوى أدائها أو تحسين هذا المستوى.

#### - تحليل المهام (Task Analysis):

يمثل دراسة الوظائف في المنظمة (Job Analysis), من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

### - التحليل على مستوى الأفراد : Personnel Analysis :

يحدد حاجة الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد، وتوقعات المنظمة، أو الأداء المعياري (Normative) المعتمد من قبل المنظمة.

### - تقييم الأداء (Performance)

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً وغنياً يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تدريب وتطوير سواء لعلاج نقاط ضعفه أو لتدعيم جوانب القوة لديه، بهدف تطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل، ويتميز هذا العنصر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الأداء، وهذا في حد ذاته يساعد كثيراً على معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب والتطوير. ضمن هذا السياق يدعو الباحث منظمات الأعمال اليمنية أن تعتمد وتستخدم هذه المصادر المتعلقة بالحاجات التدريبية، باعتبارها قاعدة محمودة في الارتقاء والنهوض بالإمكانات البشرية والمادية لأية منظمة سواء أكانت في مجال الإنتاج السلعي أو الإنتاج غير السلعي، لا سيما وأن التطورات التنموية تفرض على منظماتنا في اليمن التفكير المتجدد والعمل العلمي لتطوير كوارها القيادية وعناصرها القائمة على الإنتاج أو تقديم الخدمة.

## المبحث الثالث

### تصميم البرنامج التدريبي Training Program Design

تشمل إستراتيجية التدريب والتطوير على مجموعة كبيرة من البرامج التي يمكن تصنيفها في مجموعات، مع الإشارة إلى أن البرنامج الواحد يمكن أن يكون في أكثر من مجموعة، وكما يأتي:

- 1- **مجموعة البرامج الفردية:** وفيها تتم عملية التعلم بشكل منفرد أي رجل لرجل، فالأول هو المدرب، والثاني هو المتدرب.
  - 2- **مجموعة البرامج الجماعية:** وتتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي حيث يوجد مدرب واحد، وعدد من المتدربين.
  - 3- **مجموعة البرامج التدريبية:** التي تنفذ في قاعات المحاضرات التدريبية، ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.
  - 4- **مجموعة البرامج التطبيقية:** التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.
  - 5- **مجموعة برامج تطوير وتحسين الأداء:** التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.
  - 6- **مجموعة البرامج المختبرية:** التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم.
  - 7- **مجموعة البرامج السلوكية:** التي تركز على إكساب أو تعليم المتدربين الأنماط السلوكية الجديدة أو تعديل السلوكيات الحالية<sup>(97)</sup>.
- ويمكن عرض مجموعة من أساليب التدريب التي ينتمي كل واحد منها لأي مجموعة من المجموعات السابقة وكما يأتي:-

---

(97) محمود محمود مرعي (2006)، تطوير وتفعيل منظومة التدريب، دار الرضا للنشر، ص32.

## - التدريب والتطوير في مكان العمل (On the Job):

تتم عملية التعلم في مكان العمل نفسه، وأثناء مزاولة المتدرب لعمله، أي خلال وقت العمل الرسمي، حيث تكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المدرب للمتدرب ليكتسب منه الخبرة والمهارة في ممارسة عمله والذي سماه بعضهم (Coaching) ويمارس مهمة المدرب في هذا الأسلوب كل من:

### الرئيس المباشر :

ترتبط عملية التعلم والتدريب في هذه الحالة بالرئيس المباشر، حيث يتوقف نجاحها على خبرته، ونيته الصادقة في نقل مهارته، وإلمامه في العمل لمرؤوسيه، وتوفير الوقت الكافي لديه لتعليمهم ما يحتاجه أدائهم من مهارات ومعرفة بالعمل.

### الزميل ذو القدم والخبرة الوظيفية:

تتفد عملية التعلم والتدريب هنا من قبل أحد الزملاء في نفس مكان العمل، الذي تكون مهارته وخبرته في العمل عالية بحيث تؤهله لتعليم زملائه ما يحتاجونه في أداء أعمالهم من معرفة وخبرة ومهارة في آن واحد، ويطلق على هذا التدريب والتطوير بالنصح الإرشادي من قبل الزميل (Monitory Training and Development).

### ويطلب من المدرب القيام بما يلي:-

- تحديد الجوانب التي سيقوم بتعليمها للمتدرب من أجل تمكينه من أداء عمله بكفاءة.
- تهيئة ما يحتاجه من مستلزمات في عملية التعلم والتدريب.
- إيجاد عناصر الإثارة في عملية التعلم والتدريب.
- تعليم المتدرب كيف يطبق التوجيهات والإرشادات بشكل علمي، والاستفسار منه عن مدى فهمه لها.
- جعل التعليم واضحاً وبطيئاً.
- تفقد المتدرب بين الحين والآخر للتأكد من أن ما تعلمه مازال قائماً.

### الأسلوب التطبيقي المختبري (Vestibule):

تتم عملية التدريب بموجب هذا الأسلوب الذي يطلق عليه مصطلح (Vestibule) بعيداً عن مكان مزاولة العمل (Off the Job), لكن في مختبرات مجهزة, ومهيئة بتجهيزات وظروف تماثل ما هو موجود في بيئة العمل الأصلية, حيث يقوم المدرب بشرح المادة التدريبية, ويطبقها على التجهيزات المختبرية, وعلى مرأى من المتدربين, ثم يطلب بعد ذلك من كل متدرب أن يطبق ما تعلمه أمامه, وعلى نفس التجهيزات فيصحح له أخطائه حتى يتقن ما تعلمه من المدرب وينقله إلى مكان عمله بشكل صحيح.

### التدريب والتنمية في القاعات التدريبية (Classroom Training and Development):

ترتبط العملية من خلال هذا الأسلوب بالمحاضرة, وذلك بتلقين المتدربين معارف ومعلومات معينة ذات علاقة بموضوع محدد في قاعات خاصة, والمحاضرة بوجه عام موقف يقوم فيه شخص يُدعى بالمحاضر, وحتى تنجح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان, وأهمها<sup>(98)</sup>:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومسلسلة بشكل منطقي.
  - توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
  - إدخال عامل الإثارة على المحاضرة.
  - إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار عن النقاط غير الواضحة لهم.
  - أن تكون إجابة المحاضر على الاستفسارات مفهومة وواضحة.
- وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب بقية فئات العاملين, على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين بغية إطلاعهم عليها, وتوسيع معرفتهم لبعض المواضيع.

(98) محمد صادق (1994), التدريب والتنمية, معهد الإدارة العامة, الرياض, ص16.

## أسلوب النمذج السلوكي (Behavior Modeling):

يعد أحد الأساليب المستخدمة في مجال تعديل السلوك، ويهدف إما إكساب المتدربين أنماطاً ومهارات سلوكية جديدة أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فاعليته، ولعل مهارة التعامل الإيجابي مع الآخرين، والتأثير فيهم أصدق مثال عن هذه المهارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارة السلوكية، لكن يحتاجها بشكل خاص كل شخص له احتكاك مباشر ومستمر مع الجمهور كمندوب المبيعات، رجل العلاقات العامة، رجل الاستعلامات...!

تتم عملية التدريب من خلال هذا الأسلوب عن طريق عرض شرائط فيديو على المتدربين تحتوي على مسرحيات أو تمثيلات قصيرة تُعرض فيها أنماط سلوكية خاطئة، وسلبية في مجال التعامل مع الآخرين، وبعد انتهاء العرض تحلل هذه الأنماط من قبلهم بمساعدة المدرب لتوضيح الأخطاء التي ظهرت في العرض التمثيلي، ثم يعرض عليهم في النهاية شريط فيديو آخر يوضح لهم النموذج السلوكي الصحيح الواجب إتباعه في مثل هذه المواقف التي عرضها الشريط الأول، وينتمي هذا الأسلوب إلى المجموعة الخامسة والسابعة.

## التدريب باستخدام الحاسوب

### :(Computer-Based Training and Development)

يستخدم المدرب بموجبه تقنيات الحاسوب الآلي في شرح وتوضيح المادة التعليمية التي يعدها عادة على (CD) ليستخدمها عبر الحاسوب الآلي الموجود أمامه في قاعة التدريب، التي تكون مجهزة خصيصاً لاستخدام الحاسوب الآلي الذي ينقل محتوى الـ (CD) إلى شاشة موجودة أمام كل متدرب داخل القاعة، إذ من خلال تقنيات الحاسوب يتمكن المدرب من عرض المادة التعليمية بسرعة كبيرة وبرسومات وأشكال ملونة تجذب اهتمام وانتباه المتدربين فتكون الاستفادة أسرع وأكبر، وبإمكان المدرب ألا يستخدم الـ (CD)، حيث يقوم بتخزين المادة التعليمية في ذاكرة الحاسوب في الـ (CD-ROM)، وعن طريق لوحة المفاتيح، والفأرة يطلب الإرشادات والمعلومات التي يديرها، وعرضها على المتدربين<sup>(99)</sup> ويصنف هذا الأسلوب في المجموعات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة ضمن التصنيف العام للأساليب التدريبية.

## التدريب بواسطة التعليمات المبرمجة

### (Programmed Training and Development)

طورت التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية دون مدربين، حيث يقوم مبرمج مختص ببرمجة المادة التدريبية على شكل برنامج يتضمن مجموعة أسئلة مقسمة إلى أجزاء مرتبطة ببعضها، ومتتالية، بحيث يقوم الحاسوب بطرح أسئلة كل جزء على الشاشة ليجيب عليها المتدرب، فإذا كان فيها أخطاء يصححها له، ولا يمكن للمتدرب أن ينتقل إلى الجزء الثاني من الأسئلة إلا

---

(1) Anaglod Denesi, S. Ricky, (2001), p.209.

بعد الانتهاء من الإجابة على أسئلة الجزء الحالي وبشكل صحيح، ويتميز هذا الأسلوب بما يلي<sup>(100)</sup>:

- يجبر المتدرب على أن يعيد التفكير في الإجابات أكثر من مرة ليصححها، فهذا التكرار يرسخ المعلومات في ذهنه بشكل جيد.
- يجبر المتدرب على التفكير العميق في المسائل والأمور المعروضة عليه من قبل الحاسوب الآلي، مما يمنع حدوث شرود ذهني لديه، والذي يصاحب الأساليب الأخرى، والندوات على سبيل المثال، ويصنف هذا الأسلوب ضمن المجموعات الثانية والثالثة والخامسة والسادسة.

### أسلوب الحساسية (Sensitivity):

يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك، وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة، ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم لبعض بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة.

ويتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب، وكذلك عدم وجود مدرب، بل هناك موجّه مهمته متابعة المناقشات، ومنع حدوث احتكاك بين المتدربين أو حدوث ضغط على بعضهم نتيجة المصارحة والحرية في انتقاد سلوك بعضهم للبعض الآخر، إذ يمكن القول بأن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك وتعديله بغية زيادة حساسية المتدرب تجاه سلوك الآخرين وردة فعل تصرفاته عليهم.

ويتميز هذا الأسلوب بما يأتي :

- فهم وإدراك سلوك الآخرين.
  - تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة.
  - فهم السلوك الشخصي والثغرات الموجودة فيه، مما يساعد على تعديله للأفضل.
  - فهم الذات كما ينظر إليها الآخرون.
  - تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معهم .
- يؤخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته، وصعوبة تقييم نتائج الاستفادة منه، وهل اقتنع المتدربون بضرورة تعديل سلوكهم أم أنهم ما زالوا مقتنعين بأن سلوكهم خالٍ من العيوب، هذا إلى جانب وجود بعض المتدربين الذين لا يتقبلون النقد الصريح الموجّه إليهم.

### مباريات الأعمال (Business Games):

#### أو المباريات الإدارية (Management Games):

يستخدم هذا الأسلوب بشكل خاص في تدريب وتطوير رجال الإدارة العليا، وبموجبه تُقسّم مجموعة المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، لكن غالباً ما يتم تقسيمها

(100) عبدالله علي العماري (1995)، تصميم البرامج التدريبية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص30.



إلى اثنتين على أن يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين، تمثل كل منهما إدارة شركة ما ( كأن يكون للشركة إدارتان) حيث تُعطى لأعضاء كل مجموعة معلومات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها، لتقويم كل منها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرير الأهداف والسياسات التي تسترشد بها في اتخاذ القرارات<sup>(101)</sup>.

وتُقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء المعلومات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بصيغة مفاجئة غير متوقعة، وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب والتطوير، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً، وتُبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها، لتقوم كل منهما على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة.

### المحاكاة (Simulation):

تمثل المحاكاة منهجاً عاماً، حيث تعمل على تهيئة ظروف ومواقف مماثلة لما يمكن أن يتعرض له المتدرب خلال ممارسته لعمله في الواقع الفعلي، ويُطلب منه اتخاذ التصرف أو الإجراء أو القرار المناسب حيالها، ففي ضوء التصرف أو الإجراء الذي قام به أو اتخذته المتدرب يوضح له مدى فاعلية تصرفه، وتُصحح له الأخطاء كي لا يقع فيها المتدرب مستقبلاً.

ويستخدم هذا الأسلوب نماذج مصنعة (آلات، تجهيزات، أدوات...) تطابق المستخدمة في الواقع العملي من أجل تعلم استخدامها قبل الانتقال لاستخدامها في العمل، ويتميز هذا الأسلوب في قدرته العالية في نقل ما تعلمه المتدرب في الظروف، والنماذج المصنعة إلى الواقع العملي الفعلي، كما يتميز بقدرته على تعليم المتدربين الأشياء الجديدة، ويُصنّف هذا الأسلوب في المجموعات الثانية والخامسة والسادسة والسابعة<sup>(102)</sup>.

### تناول العمل (تبادل الأعمال) (Job Rotation):

تنظم حركة تنقلات متنوعة بموجب هذا الأسلوب، ومؤقته بين الوظائف، بحيث يحل كل فريق مكان الآخر لفترة زمنية محددة، يكتسب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات بينهم، ولتحقيق النجاح في هذا الأسلوب لابد أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب، وهي فترة استلامه للوظيفة، وأن يكون هناك تقويم مستمر لأدائه، وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها ويُصنّف هذا الأسلوب ضمن المجموعة الأولى والرابعة والسادسة.

(101) أحمد صقر عاشور (1992)، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص117.

(102) محمود محمود مرعي (2006)، تطوير وتفعيل منظومة التدريب، دار الرضا للنشر، ص46.

## **الإدارة المتعددة (Multiple Management):**

يناسب هذا الأسلوب تدريب وتطوير رجال الإدارة فقط، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر، والأوسط، في تخطيط وإدارة شئون مشتركة مع الإدارة العليا، وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته، وتصديق الأمر داخل العمل، والتشاور مع مستوى الإدارة الوسطى والمباشرة، فمن خلال التشاور وإشراك الرؤساء في تخطيط وإدارة العمل واتخاذ قراراته، تتوفر الفرصة للمستوى الأوسط والمباشر في أن ينمي نفسه، ويطور أدائه للأفضل والأحسن، كما يوفر هذا الأسلوب فرصاً للإدارة العليا من أجل أن تحدد وتختار مرشحين من أجل عملية الترقية.

## **المهارات الفردية (Individual Assignment):**

يوجه هذا الأسلوب للمتدرب باعتباره فرداً في موقف التعلم، وبالتالي يتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تسند إليه دون أن يتعاون مع أحد زملائه، وقد تكون المهمة عملاً ينجزه أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة أو بحثاً يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن حادثة لاحظها في مكان العمل، وتترك حرية معالجتها وإعدادها كيفما يشاء، ثم بعد انجاز المهمة تُقيم النتيجة التي توصل إليها ويُشرح أخطاؤه ويدرب على كيفية تلافيها مستقبلاً في ما إذا تعرض لمثل هذه المهام، ويُصنّف هذا الأسلوب ضمن المجموعة الأولى والرابعة والسادسة.

**تصميم برنامج تدريب وتطوير الموارد البشرية (Training Program Design):**  
يُصمّم برنامج التدريب والتطوير بموجب عملية ذات مراحل متسلسلة تدعى بنموذج (N.G.C.M.I.P.C.T)، حيث يعبر كل حرف من هذه الحروف عن مرحلة تبدأ كلماتها بها، وفيما يلي هذه المراحل:

**- تحديد حاجات التدريب والتنمية (Needs Specification):**  
يمثل تحديد الحاجات التي سيلبيها البرنامج، الركيزة التي يقوم عليها تصميمه، فالحاجات هنا نواقص أو فجوات موجودة في أداء الموارد البشرية مطلوب من البرامج تغطيتها، ويتم تحديد هذه الحاجات من خلال الإطلاع على ما حددته إستراتيجية التدريب والتطوير من حاجات ومصادر متنوعة سبق الإشارة إليها، وتتمثل الحاجات بالمهارات، والمعارف، والسلوكيات التي يراد تعليمها للمتدربين في البرنامج.

**وضع أهداف البرنامج Goal Setting:**  
تتحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب المراد تغطيتها بواسطة، فهي تمثل الأهداف أو الإنجازات المراد تحقيقها من ورائه، فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوبة منه تلبيتها، مع الإشارة إلى أن أهداف التدريب والتطوير العامة تبقى كما هي لا تتغير من منظمة لأخرى، ومن مجال لآخر، وتستخدم الأهداف كأساس لتحديد معايير التقييم للبرنامج، حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.

**تصميم منهاج البرنامج (Curriculum Design):**  
يمثل منهاج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب والتطوير، وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج، وتشمل المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمنهاج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثاً ومتوافقاً مع الأهداف والحاجات<sup>(103)</sup>.

(103) محمود محمود مرعي (2006)، تطوير وتفعيل منظومة التدريب، دار الرضا للنشر، ص49.

## تقرير الأسلوب (Method Determent):

الأسلوب هو الوسيلة التي ستنقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين، والأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم، وأساليب التدريب متعددة ومتنوعة لذلك يستوجب الأمر المفاضلة بينها لتقرير الأفضل والأنسب منها، وبوجه عام يرى الباحث أن عملية انتقاء الأسلوب الأفضل تحكمها عدة اعتبارات منها:

- نوعية المادة التعليمية التي ستنقل للمتدربين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات، وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة أو إكساب المتدربين جوانب جديدة يتطلبها عمل المنظمة مستقبلاً.
- عدد الأفراد المتدربين، فأسلوب المحاضرة يمكن أن يستوعب عدداً كبيراً مختلفاً عن أسلوب المهمات الفردية.
- المدربون المتاحون، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المادة التعليمية أو التدريبية.
- ظروف وإمكانات المنظمة لأن هناك أساليب تكون كلفتها عالية في بعض الأحيان.

## اختيار المدرب (Instructor Specification):

المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين، وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم، وسلوكهم، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد، وبواسطة أسلوب أو أساليب تدريبية محددة أيضاً، لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي أُنْخِذَ بالنسبة لاختياره، لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة، ويتوقف اختيار المدرب المناسب على مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- الأسلوب المراد استخدامه، فاستخدام كل أسلوب يتطلب توفر مهارة وخبرة معينة تختلفان عن أسلوب آخر.
  - المادة التعليمية التي تمثل مضمون التدريب في البرنامج، فكل نوع من المواد التعليمية التدريبية يجب أن يتوفر لدى مدرب متخصص.
- على أن تتوفر بشكل عام في المدرب الصفات الآتية<sup>(104)</sup>:**
- أن يكون محترفاً لمهنة التعليم والتدريب.
  - أن يكون مؤهلاً علمياً.
  - أن يكون قادراً على استخدام تقنيات التعليم والتدريب الحديثة.
  - أن تكون لديه القدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح ومفهوم.
  - أن يتصف بشخصية قوية.

(104) د/سلمان زيدان (2008)، إدارة التدريب وتكنولوجيا الأداء البشرية، ص 79 .

- أن يتحلى بالصبر واللياقة والمرونة.

### تحديد فترة البرنامج (Period Determining):

- ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتطوير، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر، على ضوء اعتبارات متعددة أهمها:
- المنهاج التعليمي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.
- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين أو عدم إمكانية تفريغ المتدربين أكثر من فترة معينة من أجل حصول جلسات البرنامج.

### تنفيذ البرنامج (Conduct of Program):

تنفذ برامج التدريب والتطوير إما داخل المنظمة In-House حيث تقوم إدارة المنظمة بالأعداد والتنفيذ للبرنامج، فضلاً عن تطبيقه في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية، لذلك فإن ميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه، ومساعدته في تطبيق ما تعلمه في البرنامج، وحل المشكلة التي تصادفه أثناء التطبيق، هذا بالإضافة إلى توفير المرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج، وقد ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي، ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي (Outsourced Training & Development).

### تحديد تقنيات البرنامج (Techniques of Program):

إن المساعدات التي تستخدم في عملية التعلم ضمن البرنامج كالحاسوب الآلي، والشفافيات، وجهاز الإسقاط، والفيديو، والخرائط، والرسوم التوضيحية، تهيئ الفرصة في نقل المادة التعليمية بوضوح وبسرعة للمتدربين الذين بإمكانهم أن يفهموا ما يُشرح لهم بشكل جيد.

وإلى جانب ذلك تهيئة القاعات المناسبة وتزويدها بالتجهيزات التي يحتاجها البرنامج كالإضاءة الجيدة والتكييف المناسب، والهدوء، والمقاعد المريحة، ولاشك أن تنفيذ أي برنامج يحتاج إلى جهاز سكرتارية يقدم الخدمات الإدارية اللازمة كالنسخ والطباعة، وتسجيل حضور وانصراف المتدربين، ويشرف على هذه الأمور شخص مسئول يسمى المدير الإداري للبرنامج، الذي يتوجب عليه متابعة سير تنفيذ البرنامج، ورصد المعوقات التي تظهر أثناء التنفيذ لينقلها إلى إدارة وتطوير الموارد البشرية للعمل على حلها.

## التقييم المعاصر للبرنامج التدريبي (Training Program Evaluation):

على الرغم من أن المنظمات في الجمهورية اليمنية تنفق أموالاً كبيرة في برامج التدريب والتطوير، إلا أن أغلب هذه المنظمات لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج، ونفس الوصف ينطبق على عموم البلدان النامية، إذ لا تعطي لتقييم برامج التدريب والتطوير أهمية تذكر، وفي بعضها الآخر لا يوجد تقييم لمدى استفادة المتدربين من البرامج التي يحضروها، وكأن هذه البرامج مسألة حضور فقط. إن تقييم مدى نجاح برنامج التدريب في تنفيذ ما هو مطلوب منه مسألة في غاية الأهمية، تماشياً مع اعتبار أن التدريب استثمار بشري له عائد، وهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب والتطوير لمعرفة العائد الذي حققه، ومعرفة جوانب الضعف والثغرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها، للعمل على تلافيها في البرامج المستقبلية.

ويعتقد الباحث أن عملية تقييم برنامج التدريب تعتمد على مؤشرات فاعلية البرنامج، ومن أهم هذه المؤشرات ما يأتي:

### - أهداف التدريب (توافق التدريب مع الأهداف الإستراتيجية):

بما أن الهدف الأساسي من التدريب هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، فإن هذا الهدف يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ إن هناك أسباباً لا تتعلق بالقدرة أو المهارات اللازمة للأداء الجيد، ففي هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تدريب خاص بإكساب المهارات والقدرات في حل المشكلة، ولذلك فإن معيار نجاح وفاعلية البرنامج التدريبي هو توافق الأهداف التدريبية مع الحاجة، وإذا ما تشعبت أهداف التدريب باتجاه الإعداد والتهيئة المستقبلية لمواجهة الأهداف الإستراتيجية، والتغيير المرافق لها، عند ذاك لابد من تحليل البيئة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وعلى ضوء هذه الأهداف تُحدد الأهداف التدريبية والتطويرية، وبمعنى آخر أهمية حضور التوافق بين الأهداف الإستراتيجية، وأهداف البرنامج التدريبي<sup>(105)</sup>.

وتأسيساً على ما تقدم فإن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة، وأهداف التدريب، وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف من جهة ثانية، هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التدريبي.

---

(1) Case S. and Szaks B., (1999), Taking Control of Maintenance costs and Through Training Industrial, P.178.

## العائد على الاستثمار كمعيار عام للتقييم (كلفة التدريب مقابل العوائد) (Ratio Cost):

قبل البدء بالبرنامج التدريبي ينبغي احتساب الكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية، والتي تتطلب برنامجاً تدريبياً، وكذلك كلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ إن كلفة أي برنامج تدريبي تتضمن كلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج، وكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، وكلفة تقييم فاعلية البرنامج، وقد يكون البرنامج المقصود مناسباً للمنظمة ووفق احتياجات العاملين، لكن تكلفته أكثر من عوائده. يذكر أن العوائد أو الفوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية للمكائن والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة وتحسين الإنتاج، قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية، والأساليب السلوكية كبناء فريق العمل، خاصة وأن برنامج بناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المستوى القصير.

ويرى الباحث أهمية الاعتماد على معيار (Ratio Cost) في تقييم البرنامج، فالبرنامج التدريبي الفاعل هو الذي تزداد فيه الكلف أو تتساوى كل من كلفته والعائد منه، وقد استخدمت بعض المنظمات الحديثة في الدول المتقدمة أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من برامج التدريب التي نفذتها Break Even Point Analysis، كمعيار عام للحكم على مدى فاعلية هذه البرامج<sup>(106)</sup>.

### درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:

يعد نجاح التدريب في التنفيذ واحداً من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية، وأكثر وضوحاً، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التدريبي ودرجة توافقها مع الحاجات التدريبية، وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين الكلفة والعوائد، تبقى هناك مؤشرات محددة للبرنامج التدريبي في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة واتجاهات مدير إدارة الموارد البشرية، وإيمانه بأهمية التعليم والتطوير للفرد والمنظمة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير<sup>(107)</sup>.

### مقاييس فاعلية البرنامج التدريبي:

- استقصاء رأي المتدربين وذلك أثناء تنفيذ البرنامج وبعد الانتهاء منه مباشرة لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج ورأيهم بالمدرسين والمنهاج التعليمي والجوانب الإدارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج. ويفضل بعد عودة المتدربين لممارسة أعمالهم معرفة تطبيق ما تعلموه في البرنامج ومدى استفادتهم مما تعلموه، لأن الاستقصاء الذي يتم بعد انتهاء البرنامج مباشرة لا يمكن المتدرب من تحديد مدى استفادته منه، فهذا التحديد لن يكون دقيقاً وموضوعياً إلا بعد عودته لعمله وتطبيق ما تعلمه في البرنامج.

<sup>(106)</sup> Irwin L. Goldestien . Training in Organization. 3th ed, Pacific Grove CALIF books cole, 1993, p.307.

<sup>(107)</sup> كمال دسوقي (1995)، سيكلوجية إدارة الأعمال، القاهرة، ص 115.

- تقييم أداء المتدربين: توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج وتطبيق ما تعلموه من أعمالهم، مدى استفادتهم من عملية التعلم والتدريب التي خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسين مستوى أدائهم من حيث جودته وكميته وزمنه وتكلفته، وكذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم أو زملائهم أو مع الجمهور الخارجي.
- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي، من خلال إجراء اختبارات تُعتمد بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج، وغالباً ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات المقدمة في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.
- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي أكتسبت في البرنامج، بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل، إذ يُقاس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل التدريب، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق (Pre-Post Performance) وإن هذا المقياس من المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج التدريبي.
- جدوى العوائد الإجمالية المتحققة للمنظمة، بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياساً بالتكاليف، أو تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة كلف البرنامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه، وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.



# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

## الفصل الخامس

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يقدم هذا الفصل عرضاً تحليلياً للنتائج التي توصل إليها الباحث ميدانياً، سعياً إلى تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، من خلال المباحث الآتية:

**المبحث الأول: الميدان المبحوث وأساليب المعالجة الإحصائية.**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية للبحث.**

## المبحث الأول

### الميدان المبحوث وأساليب المعالجة الإحصائية

يعرض هذا البحث آراء القيادات الإدارية العليا والوظيفية لمنظمات الأعمال في قطاع الخدمات بالجمهورية اليمنية، بشأن طبيعة التوجهات الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الصياغة الإستراتيجية، والخيار الإستراتيجي) لمنظمات الأعمال المبحوثة، وتحديدًا تبني إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية باعتبارها جزءاً من إستراتيجية المنظمة، في ضوء المتغيرات البيئية المعاصرة: العولمة الاقتصادية - النظام الاقتصادي العالمي الجديد، وإحتمالية انضمام اليمن إلى منظمة التجارة العالمية WTO، وما عليها من استحقاقات، نتيجة هذا السعي تمهيداً للتكيف والاستجابة لهذه البيئة الخارجية، وزيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات على مستوى السوق المحلية والإقليمية والعالمية، والتي وُزعت على وفق الأبعاد والمتغيرات المحددة في استمارة الاستبيان، والتي تم توزيعها على المبحوثين، وهم كما أشرنا أعضاء القيادة العليا الإدارية والوظيفية.

لقد تم ترميز المتغيرات، وذلك بعد تحويلها من أبعاد الاستبيان استناداً لمقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale)، وإدخالها الحاسوب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، حيث أستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لغرض تحليل إجابات المبحوثين.
- الوسط الحسابي لغرض متوسط إجابات المبحوثين وفقاً للصيغة الآتية:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{j=1}^m X_j FR(X_j)}{n}$$

m = عدد الفئات.  
J = التميز بين الفئات.

$X_j$  = مركز الفئة (الأوزان).

$FR(X_j)$  = التكرار المناظر لمركز الفئة.

n = حجم العينة.

- الانحراف المعياري Standard Deviation، لمعرفة تشتت إجابات أفراد العينة (المبحوثين) عن وسطها الحسابي، وقد تم استخراج الانحراف المعياري وفقاً للصيغة الآتية :

$$S = \frac{\sum_{j=1}^m (x_j - \bar{x})^2 FR(x_j)}{n - 1}$$

m = عدد الفئات  
J = التميز بين الفئات.

$X_j$  = مركز الفئة (الأوزان).

$FR(X_j)$  = التكرار المناظر لمركز الفئة.

n = حجم الصيغة.

- معامل الاختلاف (Coefficient of variation), لقياس مدى الانسجام في إجابات المبحوثين.
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).
- الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression) وعلى وفق الصيغة  

$$Y_i = a + b x_i + u_i$$
ورموزها تمثل الدلالات الآتية:  
 $y_i$  = تمثل القيمة الفعلية للمتغير التابع Dependent Variable.  
 $x_i$  = تمثل القيمة الفعلية للمتغير المستقل Independent variable.  
 $a, b$  = تمثل القيم الفعلية لمعاملات الانحدار.  
 $u_i$  = تمثل حد الخطأ.
- مصفوفة ارتباط معاملات بيرسون (Pearson Correlation).

## المبحث الثاني

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

انسجاماً مع تحقيق أهداف الدراسة، التي حُدِّت في منهجية البحث، يتناول هذا المبحث تحليلاً لأبعاد الدراسة - إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وعلاقتها التأثيرية على تحسين أداء منظمات الأعمال لقطاع الخدمات في الجمهورية اليمنية، وزيادة فاعلية القدرة التنافسية لها في ضوء احتدام المنافسة في الأسواق المحلية، والعالمية - كما يراها أعضاء القيادة الإدارية العليا والوظيفية لمنظمات الأعمال المبحوثة، وذلك باستخدام الإحصائية الوصفية: التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، فضلاً عن اختبار مستوى الارتباط بين المتغيرات التي تكون كل بعد من أبعاد الدراسة، وذلك باستخدام مصفوفات ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وإجراء التحليل الإحصائي لكل من أبعاد (محاور) الاستبيان الذي تم إعداده وإنجازه في الدراسة الميدانية، وكما يأتي:

**أولاً- مؤشرات التوجه الإستراتيجي للمبحوثين - الرؤية، الرسالة، والهدف:**  
يشير الجدول (1-5) إلى كل من التوزيع التكراري، والوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي يقيس تشتت إجابات المبحوثين، ومعامل الاختلاف الذي يقيس مدى الانسجام في إجابات المبحوثين، حيث إن هذه المؤشرات تعكس رؤية القيادة الإدارية حول تفهم وتبني إستراتيجية للموارد البشرية تعكس تصور الإدارة الحديثة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، العولمة الاقتصادية، ومحاولة التكيف، والاستجابة لتحسين الأداء وزيادة فاعلية القدرة التنافسية للمنظمات المبحوثة.

**جدول (5-1) إجابات المبحوثين أعضاء القيادة الإدارية العليا, والوظيفية حول إستراتيجية المنظمة : الرؤية, الرسالة, والهدف\*.**

البعد	العبارة	مقياس الإجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		1		2		3				
		ن	%	ن	%	ن	%			
استراتيجية المنظمة: الرؤية , والرسالة	X1 تواجه منظمات الأعمال تغيرات بيئية جديدة , وتحديداً بعد أن يجري انضمام اليمن إلى (WTO) والذي سينجم عنه العديد من التحديات في المجالات المالية والاقتصادية.	48	96	2	4	-	-	1.05	0.19	19
	X2 منظمة الأعمال المعاصرة هي منظمة تعليمية تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية .	37	87	13	13	-	-	2.27	0.86	36
	X3 تحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة	35	70	15	30	-	-	1.76	0.6	31
	X4 البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات المبحوثة سريعة التغير .	45	90	5	10	-	-	1.12	0.53	41
	X5 الزبون , ورضاه هو أساس بقاء المنظمة , واستمراريتها.	45	48	4	10	1	6	1.62	0.53	31
	X6 التجديد والابتكار وبالتالي التحسين. مسألة حتمية في ضوء التغيرات البيئية المعاصرة.	29	58	20	40	1	2	1.14	0.35	30
	X7 كل من يعمل في المنظمة من إداريين يسهمون في اتخاذ القرارات.	43	86	7	14	-	-	1.14	0.35	30
	X8 الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها.	-	90	-	8	-	0	1.12	0.38	39
	المؤشر العام							1.42	0.459	

\*إعداد الباحث.

ويتضح من الجدول أعلاه أن هناك توجهاً مستقبلياً لمنظمات الأعمال في قطاع الخدمات في اليمن, وذلك من خلال إجابات المبحوثين التي تعكس المؤشر العام للوسط الحسابي ( 1.42), والانحراف المعياري (0.459), وفيما يأتي توجهات المبحوثين حول متغيرات التوجه الإستراتيجي :

- X1، تواجه منظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية تغيرات بيئية جديدة، وتحديدًا بعد أن تنظم اليمن إلى WTO والذي سينجم عنه العديد من التحديات في المجالات المالية والاقتصادية.

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين 96% يوافقون على أن التوجه الإستراتيجي لهذه المنظمات يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات الجديدة، والعمل على التكيف، والاستجابة لها، وأن هناك نسبة (4%) يوافقون إلى حد ما على ذلك، حيث بلغ الوسط الحسابي (1.05%)، وبانحراف معياري (0.19)، الذي يقيس تشتت الإجابات للمبحوثين، ولغرض معرفة الانسجام في إجابات المبحوثين، فقد بلغت نسبة معامل الاختلاف (19%)، وهذه النسبة المرتفعة تبين وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين، والعكس صحيح.

- X2، منظمة الأعمال المعاصرة هي منظمة تعليمية تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية.

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (87%) يوافقون على أن عملية التكيف، والاستجابة للمتغيرات البيئية تتطلب اعتبار منظمة الأعمال منظمة تعليم لمواردها البشرية، وأن هناك نسبة (13%) يوافقون إلى حد ما، حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لإجابات المبحوثين (2.27)، (0.86) و (36%) على التوالي.

- X3، تحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة. مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (70%) يوافقون على احتدام المنافسة السوقية الشديدة في الأسواق المحلية والعالمية كنتيجة متوقعة لما سينجم عن انضمام اليمن إلى WTO، وعليه يجب العمل على زيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات المبحوثة، لا سيما وأن هناك نسبة (30%) يوافقون إلى حد ما، حيث بلغ الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لإجابات المبحوثين (1.76)، (0.6) و (31) على التوالي.

- X4، البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات المبحوثة سريعة التغير. مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (90%) يوافقون على وجوب أخذ التغير البيئي السريع بنظر الاعتبار عند إعداد الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن هناك نسبة (10%) يوافقون إلى حد ما على هذه الرؤية حيث بلغ الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (1.12)، و (0.53)، و (41%) على التوالي.

- X5، الزبون، ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها. مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (48%) يوافقون على أن المنظمة في إستراتيجية الاستقرار، ضمن المتغيرات البيئية المستمرة، تركز على الزبون، وعليه فإن جميع العاملين في المنظمة يعملون بكل السبل على كسب ولائه للمنظمة، وأن هناك (10%) يوافقون إلى حد ما، أما بقية المبحوثين، ونسبتهم (6%) فيرون عكس ذلك، أي يركزون على المنتج، حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي،

8	7	6	5	4	3	2	1	معامل الارتباط المتغير
							-	1
						-	-0.069	2
					-	0.486	0.097	3
				-	-0.092	-0.59	0.083	4
			-	1.000	0.092	0.59	0.082	5
		-	0.058	0.05	0.18	-0.12	-0.049	6
	-	0.292	0.156	0.156	0.071	0.138	0.212	7
-	0.127	0.128	0.357	0.357	0.041	0.081	-0.064	8
p ≤ 0.01				p ≤ 0.05				



\* المصدر : نتائج الحاسوب الآلي.

تبين مصفوفة الارتباط مدى استقلالية المتغيرات, وأن هناك علاقات ارتباطية موجبة من وجهة نظر المبحوثين تتراوح قيمتهما بين (0.05) , و (1.00) بعضها ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ( $p < 0.05$ ) أو بمستوى معنوية ( $p < 0.01$ ) إضافة على وجود ارتباطات سالبة وضعيفة جداً.

### ثانياً : إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية (HR):

يشير الجدول (3-5) إلى كل من التوزيع التكراري, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري الذي يقيس تشتت إجابات المبحوثين حول الوسط الحسابي, ومعامل الاختلاف الذي يقيس مدى تدريب وتطوير الموارد البشرية باعتبارها ركيزة لإستراتيجية المنظمة, من قبل القيادة الإدارية العليا والوظيفية في المنظمات المبحوثة.

جدول (3-5) يوضح إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية\*

البعد	العبارة	مقياس الإجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		1		2		3				
		ن	%	ن	%	ن	%			
إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	X9 مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية يزداد الاهتمام والتأكيد على الدور الاستراتيجي HRM	43	86	7	14	-	-	2.86	0.35	12.2
	X10 تجد منظمات الأعمال في التدريب والتطوير الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء HRM	44	88	6	12	-	-	2.861	0.35	11.3
	X11 أصبح التدريب والتطوير أحد الركائز التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM	42	84	8	16	-	-	2.48	0.37	13
	X12 لم يعد التدريب أثناء العمل البسيط يلبي حاجات الأعمال الإستراتيجية التي أصبحت تتطلب نوعاً كبيراً من التدريب, وخبرات في مهارات الموارد البشرية (فرق العمل).	46	92	4	8	-	-	2.87	0.32	9
	X13 إستراتيجية التدريب والتطوير جزء من إستراتيجية المنظمة التي هي بمثابة مفتاح	44	88	6	12	-	-	2.88	0.32	11.3

البعد	العبارة	مقياس الإجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		1		2		3				
		ن	%	ن	%	ن	%			
	إستراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وثقافتها .									
	X14 إذا كانت إستراتيجية HRM جزءاً مكماً لإستراتيجية المنظمة , فقد يستلزم الأمر التحول من سياسة التدريب والتطوير ( التوجه القديم ) إلى إستراتيجية تكامل وتوافق مع إستراتيجية المنظمة	46	92	4	8	-	-	2.84	0.37	13
	X15 التوجه المعاصر في إستراتيجية تدريب HRM هو استثمار للعنصر البشري .	35	70	15	30	-	-	2.7	0.46	17
	X16 لا يعتبر التدريب والتطوير عملية ظرفية مؤقتة بل عملية مستمرة لأن البيئة دائمة, وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية .	42	48	16	-	-		2.84	0.37	13
	المؤشر العام							2.77	0.405	

\* المصدر : إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق أن هناك تأكيداً واضحاً من قبل المبحوثين على متضمنات إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية في إستراتيجية المنظمة, وذلك من خلال المؤشر العام للوسط الحسابي (2.77) وبانحراف معياري عام (0.405).

وفيما يأتي توجهات المبحوثين حول متضمنات إستراتيجية الموارد البشرية: - X9, مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين منظمات الأعمال, يزداد الاهتمام والتأكيد على الدور الإستراتيجي HRM .

يسعى معظم المبحوثين القيادة الإدارية العليا والوظيفية, إلى تبني إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية باعتبارها جزءاً من إستراتيجية المنظمة, فقد مثلت أعلى نسبة من إجاباتهم (86%) يوافقون على هذا التوجه, وأن هناك نسبة (14%) يوافقون إلى حد ما, حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف (2.86), (0.35) و (12.2%) على التوالي .

X10 - تجد منظمات الأعمال في التدريب والتطوير الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء HRM.

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (88%)، يوافقون على اعتماد إستراتيجية التدريب والتطوير التوجه الأساسي في تحسين أداء العاملين في المنظمة، وأن هناك نسبة (12%) يوافقون إلى حد ما على هذه الرؤية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وهي نسبة منخفضة، (2.861)، (0.35)، و(11.3%) على التوالي .

X11- أصبح التدريب والتطوير أحد الركائز التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM.

يسعى المبحوثون من القيادة الإدارية لمنظمات الأعمال في اليمن لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، في ضوء المتغيرات البيئية المستمرة، ولتحقيق ذلك يعتمدون إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية.

وقد مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (84%) يوافقون على تبني فلسفة TQM، وأن هناك نسبة (16%) يوافقون إلى حد ما، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الاختلاف، (2.48)، (0.37)، و(13%) على التوالي.

X12 - لم يعد التدريب أثناء العمل البسيط يلبي حاجات العمل الإستراتيجي التي أصبحت تتطلب نوعاً كبيراً من التدريب وخبرات في مهارات الموارد البشرية (فرق العمل).

يسعى المبحوثون في منظمات الأعمال في اليمن إلى زيادة مهارات وقدرات وخبرات العاملين، وتبني أسلوب فرق العمل في التدريب والتطوير.

وقد مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (92%) يوافقون على ذلك، وأن هناك نسبة (8%) يوافقون إلى حد ما، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (2.87)، (0.32)، و(9%) على التوالي.

X13- إستراتيجية التدريب والتطوير جزءاً من إستراتيجية المنظمة، التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها.

يسعى المبحوثون إلى التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، اقتناص الفرص، وزيادة الحصة التسويقية، واحتواء التهديدات، تمهيداً لاستمرارية المنظمة وبقائها من خلال إستراتيجية التدريب والتطوير لـ HR.

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين لتحقيق هدف نمو المنظمة وبقائها (88%) يوافقون على هذا التوجه، وأن هناك نسبة (12%) يوافقون إلى حد ما، حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (2.88)، (0.32)، و(11.3%) على التوالي .

X14- إذا كانت إستراتيجية HRM جزءاً مكماً لإستراتيجية المنظمة، فقد يستلزم الأمر التحول من سياسة التدريب والتطوير ( التوجه القديم) إلى إستراتيجية تكامل وتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (92%) يوافقون على هذا النهج تمهيداً لاعتماد الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال, وأن هناك نسبة (8%) يوافقون إلى حد ما, حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف, (2.84), (0.37), و (13%) على التوالي.

X15- التوجه المعاصر في إستراتيجية تدريب وتطوير HRM, هو استثمار للعنصر البشري.

رأى المبحوثون أن الإنفاق الرأسمالي على برامج التدريب والتطوير لـ HR هو استثمار يحقق عائداً ممثلاً بتخفيض كلفة الإنتاج, وتحقيق الجودة مما يزيد من فاعلية القدرة التنافسية لهذه المنظمات في الأسواق المحلية والإقليمية.

ومثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (70%) يوافقون على هذه الرؤية, وأن هناك نسبة (30%) يوافقون إلى حد ما, حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف (2.7), (0.46), و (17%) على التوالي.

X16-, لا يعتبر التدريب والتطوير عملية ظرفية مؤقتة بل عملية مثمرة لأن البيئة دائمة التغيير, وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية.

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (48%) يوافقون على هذا المنهج, وأن هناك نسبة (16%) يوافقون إلى حد ما, وقد بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف (2.84), (0.37), و (13%) على التوالي.

واستكمالاً لعرض النتائج, ولمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات حول تبني إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية من قبل المبحوثين, فقد تم إعداد مصفوفة الارتباط لاختبار مدى العلاقة بين هذه المتغيرات من وجهة نظر المبحوثين, وكما موضح في الجدول (4-5).

جدول (4-5) يبين مصفوفة ارتباط معاملات بيرسون لمتغيرات إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية\*

المتغير	معامل الارتباط	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-								
2	-0.147	-							
3	-0.176	0.481	-						
4	-0.119	-0.081	0.062	-					
5	-0.46	-0.092	0.091	0.000	-				
6	-0.178	-0.12	-0.106	-0.052	0.052	-			
7	-0.062	0.138	0.071	0.158	0.158	0.292	-		
8	-0.04	0.081	0.042	0.357	0.657	0.128	0.126	-	
p<0.01      p<0.05									

\* المصدر : نتائج الحاسوب الآلي.

### ثالثاً - مؤشرات الموقف الإستراتيجي:

يعتمد الموقف الاستراتيجي على متغيرات هي: الموقف المالي, الموقف التسويقي الموقف البشري (HR), الموقف العملياتي, والتكنولوجي, والجدول رقم (5-5) يوضح مؤشرات الموقف الإستراتيجي.

**جدول (5-5) إجابات المبحوثين حول الموقف الإستراتيجي\***

البعد	العبارة	مقياس الإجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		1		2		3				
		ن	%	ن	%	ن	%			
الموقف الاستراتيجي	X17 تصميم البرنامج التدريبي يعتمد على الموقف الاستراتيجي , ومتضمنات الموقف الإستراتيجي	43	86	7	14	-	-	2.86	0.35	12.2
	X18 إستراتيجية التدريب والتطوير تشمل مجموعة كبيرة من البرامج الفردية , والجماعية التدريسية , والتطبيقية , وتطوير وتحسين الأداء والسلوكية .	44	88	6	12	-	-	2.88	0.32	11.3
	X19 تعمل إستراتيجية التدريب والتطوير على جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة	42	84	8	16	-	-	2.7	0.37	13
	X20 يمثل تحديد حاجات التدريب والتطوير الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة	35	70	15	30	-	-	2.7	0.46	17
	X21 يعد التحليل التنظيمي مسحاً شاملاً لجميع مجالات العمل في المنظمة	46	92	4	8	-	-	2.92	0.35	11.3
	X22 تقييم الأداء للعاملين في المنظمة يبين من يحتاج من الموارد البشرية للتدريب والتطوير	42	84	8	16	-	-	2.84	0.37	13
	X23 تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج : أهداف التدريب, العائد على الاستثمار	59	58	17	33	4	8	2.5	0.65	25.8
	المؤشر العام							2.77	0.405	

\* إعداد الباحث.

يشير الجدول (5-5) إلى كل من التوزيع التكراري, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري, والذي يؤشر تشتت إجابات المبحوثين, ومعامل الاختلاف الذي يقيس مدى الانسجام في إجابات المبحوثين, حيث أن هذه المؤشرات تعكس مؤشرات الموقف الإستراتيجي في اختبار برامج إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية.

ويتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأكيداً من قبل إدارة المنظمات المبحوثة العليا والوظيفية نحو تبني برامج معتمدة لزيادة فاعلية تدريب وتطوير العاملين في المنظمة، وذلك من خلال المؤشر العام للوسط الحسابي (2.77)، وبانحراف معياري عام (0.405).

وفيما يأتي توجهات المبحوثين حول متضمنات الموقف الإستراتيجي :  
X17- تصميم البرنامج التدريبي يعتمد على الموقف الإستراتيجي، ومتضمنات الموقف الإستراتيجي.

يسعى المبحوثون من الإدارة العليا والوظيفية، إلى أخذ متغيرات البيئة الداخلية، وما فيها من نقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية، وما فيها من فرص وتهديدات، بنظر الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية والتطويرية للموارد البشرية. مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (86%) يوافقون على هذا الأسلوب في تصميم البرامج التدريبية، وأن هناك نسبة (14%) يوافقون إلى حد ما، حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (2.86)، و (0.35)، و (12.2%) على التوالي .

X18- إستراتيجية التدريب والتطوير تشمل مجموعة كبيرة من البرامج الفردية، والجماعية التدريبية، والتطبيقية، وتطوير، وتحسين الأداء والسلوكية . مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (88%) يوافقون على أسلوب البرامج الجماعية، والتطبيقية التي تعمل على تطوير وتحسين الأداء إضافة إلى البرامج السلوكية، وأن هناك نسبة (12%) يوافقون إلى حد ما على البرامج الفردية، حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (2.88)، و (0.32)، و (11.3%) على التوالي.

X19- تعمل إستراتيجية التدريب والتطوير على جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة. مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (84%) يوافقون على أهمية ودور إستراتيجية التدريب والتطوير، وأن هناك نسبة (16%) يوافقون إلى حد ما، حيث بلغت قيمت كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (2.7)، و (0.37)، و (13%) على التوالي.

X20- يمثل تحديد حاجات التدريب والتطوير الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة.

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (70%) يوافقون على ضرورة الإعداد والتحضير لحاجات التدريب والتطوير لتأكيد نجاح البرامج التدريبية والتطويرية، وأن هناك نسبة (30%) يوافقون إلى حد ما على ذلك، حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، (2.7)، و (0.46)، و (17%) على التوالي .

X21- يعد التحليل التنظيمي مسحاً شاملاً لجميع مجالات العمل في المنظمة. مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (92%) يوافقون على عملية المسح الشامل لجميع العاملين في المنظمة تمهيداً لاختيار أسلوب التدريب والتطوير، وأن

هناك نسبة (8%) يوافقون إلى حد ما على ذلك, حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف, (2.92), (0.35) و (11.3%) على التوالي.

-X22, تقييم الأداء للعاملين في المنظمة يبين من يحتاج من الموارد البشرية للتدريب والتطوير .

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (84%) يوافقون على إنجاز تقييم الأداء للعاملين تمهيداً لتحديد البرامج التدريبية, وأن هناك نسبة (16%) يوافقون إلى حد ما, حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف (2.84), (0.37) و (13%) على التوالي.

-X23, تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج: أهداف التدريب, العائد على الاستثمار.

يرغب المبحوثون تحقيق عائد مقبول على الاستثمار في البرامج التدريبية, وقد مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (58%) يوافقون على هذا التقييم, وأن هناك نسبة (33%) يوافقون إلى حد ما, كما أن هناك نسبة 8% يرون عكس ذلك في المدى القصير, حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف (2.5), (0.65) و (25.8%) على التوالي.

استكمالاً لعرض النتائج, ولمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات حول الموقف الإستراتيجي للمبحوثين, فقد تم إعداد مصفوفة الارتباط لاختبار مدى العلاقة بين هذه المتغيرات, من وجهة نظر المبحوثين, وكما هو موضح في الجدول (5-6)

**جدول (5-6) مصفوفة ارتباط معاملات بيرسون لمتغيرات الموقف الإستراتيجي\***

7	6	5	4	3	2	1	معامل الارتباط المتغير
						-	1
					-	0.147	2
				-	0.627	-0.176	3
			-	0.071	0.116	-0.119	4
		-	-	0.310	0.420	-0.64	5
	-	0.426	-0.127	0.851	0.678	0.178	6
-	0.426	0.374	0.115	0.424	0.182	-0.225	7
$p \leq 0.01$				$p \leq 0.05$			

\* المصدر : نتائج الحاسوب الآلي.

تبين مصفوفة الارتباط, مدى استقلالية المتغيرات, وأن هناك علاقات ارتباطية موجبة من وجهة نظر المبحوثين تتراوح قيمتها بين (0.115) و (0.851) بعضها ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ( $p < 0.01$ ) أو بمستوى معنوية ( $p < 0.05$ ), إضافة إلى وجود ارتباطات سالبة وضعيفة جداً.



**رابعاً: مؤشرات الخيار الاستراتيجي: النمو، الاستقرار، والانحساب، والتراجع.**

يشير الجدول (5-7) إلى كل من التوزيع التكراري، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الذي يقيس تشتت إجابات المبحوثين، ومعامل الاختلاف الذي يقيس رؤية القيادة الإدارية العليا والوظيفية تجاه الخيار الاستراتيجي لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، العولمة الاقتصادية، كمحاولة للتكيف والاستجابة لهذه التغيرات البيئية لتحسين الأداء وزيادة فاعلية القدرة التنافسية للمنظمات المبحوثة.

**جدول (5-7) إجابات المبحوثين حول الخيار الاستراتيجي النمو، الاستقرار، والانحساب، والتراجع\***

البعد	العبارة	مقياس الإجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق				
		1		2		3				
		ن	%	ن	%	ن	%			
الخيار الاستراتيجي	X24 إستراتيجية النمو (إستراتيجية التوسع )	42	72	7	26	1	2	2.7	0.5	18.7
	X25 إستراتيجية الاستقرار : الحركة المحيطة.	30	62	20	38	-	-	2.6	0.49	18.8
	X26 إستراتيجية الإنسحاب , والتراجع, والتحول إلى أنشطة أخرى.	45	90	5	10	-	-	2.74	0.52	19
	المؤشر العام							2.65	0.447	

\* المصدر : إعداد الباحث.

يتضح من الجدول أعلاه أن الخيارات الإستراتيجية المتخذة من قبل المبحوثين تعكسها رؤية تحليلية للبيئة الخارجية، والتكيف مع استحقاقات سعي اليمن للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية WTO، وذلك من خلال إجابات المبحوثين التي يعكس المؤشر العام للوسط الحسابي (2.65)، والانحراف المعياري (0.447).  
وفيما يأتي إجابات المبحوثين حول متضمنات الخيار الاستراتيجي للمبحوثين :  
-X24 إستراتيجية النمو ( إستراتيجية التوسع).

يرغب المبحوثون بتبني إستراتيجية النمو ( التوسع ) في أنشطتهم، إلا أن التفاوت قائم بين وجهات النظر حول أسلوب النمو، وفيما إذا كان التركيز على المستهلك، المنتج، أو الإقتان.

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (72%) يوافقون على إستراتيجية النمو مع التركيز على المستهلك في ضوء التغيرات البيئية المعاصرة، وأن هناك نسبة (26%) يوافقون إلى حد ما على هذا الخيار الاستراتيجي، أما باقي المبحوثين

ونسبتهم (2%) فيرون عكس ذلك , حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف, (2.7), (0.5), و (18.7%) على التوالي. -X25 إستراتيجية الاستقرار : الحركة المحيطة.

مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (62%) يوافقون على إستراتيجية الإستقرار, وهذا يمثل اتجاه الحركة مع الحيطه ( التروّي) للتعرف على تأثيرات انضمام اليمن إلى منظمة التجارة العالمية WTO, وأن هناك نسبة (38%) يوافقون إلى حد ما على هذا الخيار الإستراتيجي, وقد بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف (2.6), (0.49), و(18.8%) على التوالي.

-X26 إستراتيجية الإنسحاب, والتراجع, والتحول إلى أنشطة أخرى. مثلت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين (90%) بعدم اعتماد إستراتيجية الإنسحاب, والتراجع مع الأخذ بنظر الاعتبار التحول إلى أنشطة أخرى, فيما إذا ما برزت تهديدات جدية في محيط البيئة الخارجية, وأن هناك نسبة (10%) يوافقون إلى حد ما على هذا الخيار الإستراتيجي, حيث بلغت قيمة كل من الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف (2.74), (0.52), و(19%) على التوالي. واستكمالاً لعرض النتائج, ولمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات للخيار الإستراتيجي أعدت مصفوفة الارتباط لاختبار مدى العلاقة بين هذه المتغيرات من وجهة نظر المبحوثين, وكما موضح في الجدول (5-8).

**جدول (5-8) مصفوفة ارتباط معاملات بيرسون لمتغيرات الخيار الإستراتيجي\***

المتغير	معامل الارتباط		
	1	2	3
1	-		
2	-0.078	-	
3	-0.069	0.602	
	$p \leq 0.05$	$p \leq 0.01$	

\* المصدر: نتائج الحاسوب الآلي.

## المبحث الثالث

### اختبار الفرضيات

أظهرت نتائج تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية إمكانية تقديم صور عن طبيعة المتغيرات البيئية، لإستراتيجية المنظمة - الرؤية، والرسالة -، وإستراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية، والصياغة الإستراتيجية، والخيار الإستراتيجي المتصل باختيار برامج التدريب والتطوير لـ HRM وفقاً لآراء المبحوثين، إلا أنها لا تعطي الصورة الكاملة لإثبات فرضيات البحث.

وقد خُصّص هذا البحث للتحقق من صحة فرضيات البحث، ومدى سريان نموذج الافتراضي، إذ أُستخدم في المعالجة الإحصائية أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، والانحدار المتدرج Stepwies Regression، وكما يأتي:-

#### الفرضية الإحصائية الأولى:

تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجية المنظمة - الرؤية، الرسالة، والهدف، والتكيف، والاستجابة للمتغيرات البيئية المستمرة . أظهرت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجية المنظمة - الرؤية، والرسالة - والهدف، والتكيف، والاستجابة للمتغيرات البيئية التي تنشأ بعد انضمام اليمن إلى "WTO"، إذ تبين ذلك من خلال تحليل التباين الذي أظهر معنوية النموذج على وفق قيمة (F) البالغة (58.9) مقابل القيمة الحدودية لها والبالغة (3.86) عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ )، ودرجتي حرية (1 و 49)، وكما يشير الجدول (5-9) .

**جدول (9-5) تحليل التباين لتأثير إستراتيجية المنظمة في التكيف, والاستجابة للمتغيرات البيئية\***

Source	SS	DF	MS	F	Sig.
Regression	20.2	1	44.2	58.9	0.00
Residual	29.8	49	0.82	-	
Total	50	50	-		

\* المصدر : نتائج الحاسوب.

وبخصوص القدرة التفسيرية لهذا النموذج على وفق قيمة  $R^2$  - معامل التحديد المتعدد الذي بلغت قيمته  $R^2$  (24.6) <sup>(108)</sup>, بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المعتمد  $R$  (49.2) والتي تعكس القدرة للمتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع. وسجلت (b), معامل المتغير المستقل, قيمة بلغت (0.426) إشارة إلى مدى التأثير, أما قيمة (t) فقد بلغت (6.956), وهي بمستوى معنوية  $P < 0.05$ , كما يتضح من الجدول (10-5), وبموجب ما تقدم, تم قبول فرضية البحث ورفض الفرضية البديلة.

**جدول (10-5) علاقة التأثير بين مؤشرات الرؤية, والرسالة, وعملية التكيف, والاستجابة\***

الرؤية, الرسالة, والهدف				المتغير المستقل
t	B	R	$R^2$	المتغير المعتمد
6.968	0.426	49.2	24.6	التكيف, والاستجابة

المصدر: نتائج الحاسوب.

ومن خلال قراءة النتائج السابقة, يمكن الاستنتاج إلى أن الضغوط, والتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية, من البيئة الخارجية: الفرص, والتهديدات, تدفع نحو قيام هذه المنظمات بإعادة صياغة إستراتيجية المنظمة, والنظر إلى البيئة الداخلية, وما فيها من نقاط قوة وضعف, لمواجهة هذه التحديات التي سببها النظام الاقتصادي العالمي الجديد - العولمة الاقتصادية - , ولكن لازالت تلك الإستراتيجيات على ما يبدو من قيمة ( $R^2$ ) في بداياتها.

ونظراً لعمومية النموذج, وللتطلع إلى تحديد العوامل التي أسهمت في معنوية النموذج, فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج بهدف اختيار أفضل العوامل لمساندة هذه الفرضية, وتبين من خلال الانحدار المتدرج بأن هناك تأثيراً معنوياً لأربعة عوامل من عوامل الرؤية, والرسالة, والهدف ( إستراتيجية المنظمة), في

<sup>(108)</sup> معامل التحديد المتعدد, يقيس لمسة المتغير في التابع نتيجة المتغيرات المستقلة.

عملية التكيف والاستجابة للبيئة الخارجية, على وفق قيمة (f) , وكما يتضح من الجدول (11-5).

**جدول (11-5) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج\***

العامل	SOURCE	SS	DF	MS	F	SIG
تواجه منظمات الأعمال في اليمن تغيرات بيئية جديدة $R^2$ (42.3%) R (62.2%)	Reg	22.8	1	38.2	112.5	0.000
	Res	27.7	49	0.59		
	Total	50.00	50			
تحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية $R^2$ (1.44%) R (66.4%)	Reg	27.1	2	32.5	62.1	0.000
	Res	26.9	48	0.65		
	Total	50	50			
الزبون ورضاه هو أساس بناء المنظمة $R^2$ (48.6%) R (68.8%)	Reg	24.4	3	30.1	48.58	00.00
	Res	25.6	47	0.62		
	Total	50	50			
التجديد والابتكار وبالتالي التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة $R^2$ (48.9%) R (69.9%)	Reg	25.8	4	28.5	36.7	0.000
	Res	24.2	46	0.42		
	Total	50	50			

\* المصدر : إعداد الباحث.

ومن خلال الجدول أعلاه, يتبين أن متغير (مواجهة منظمات الأعمال في اليمن تغيرات بيئية جديدة) في مقدمة المتغيرات تأثيراً, إذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا المتغيرات في عملية التكيف والاستجابة, كما توضحها قيمة ( $R^2$ ) (42.3%), وبلغت قيمة (F) المحسوبة (112.5) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.82) عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ), ودرجة حرية (1 و 49), ويدل ذلك التوجه نحو التكيف, والاستجابة لكونه يخدم مصالح المنظمة.

وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث القوة التفسيرية, متغير (تحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة) إذ بلغت قيمة ( $R^2$ ) (1.44), وبلغت قيمة (F) المحسوبة (62.1), وهي معنوية عند مستوى احتمالية ( $p < 0.05$ ), ودرجتي حرية (2 و 48).

وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية, المتغير (الزبون ورضاه هو أساس بناء المنظمة) إذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا المتغير على وفق قيمة ( $R^2$ ) (48.6) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (48.58), وهي معنوية عند مستوى احتمالية ( $p < 0.05$ ), ودرجتي حرية (3 و 47) واحتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية متغير (التجديد والابتكار, وبالتالي التحسين المستمر لكل شيء في

المنظمة) إذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا المتغير على وفق قيمة التحديد ( $R^2$ ) (48.9) , في حين سجلت (F) المحسوبة (36.7), وهي معنوية عند مستوى احتمالية ( $p < 0.05$ ), ودرجتي حرية (4 و 46).  
وقد سقط من نموذج الانحدار المتدرج عدة متغيرات لم يظهر أي إسهام في معنوية النموذج.

### الفرضية الإحصائية الثانية:

توجد علاقة تأثير معنوية بين صياغة إستراتيجية وتطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال المبحوثة, وزيادة فاعلية القدرة التنافسية لها.  
أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية, وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات, إذ يلاحظ ذلك من خلال تحليل التباين الذي أظهر معنوية النموذج على وفق قيمة (F) البالغة (62.2) مقابل القيمة الجدولية لها, والبالغة (3.85) عند مستوى احتمالية  $p \leq 0.05$ , ودرجتي حرية (49 و 1) وكما يشير الجدول (5-12).

### جدول (5-12) تحليل التباين لتأثير إستراتيجية تدريب وتطوير HR في زيادة فاعلية القدرة التنافسية\*

Source	SS	DF	MS	F	Sig.
Regression	22	1	46.5	62.2	0.00
Residual	28	49	0.7	-	
Total	50	50	-		

\* المصدر: نتائج الحاسوب.

وبخصوص القدرة التفسيرية لهذا النموذج على وفق قيمة (R), معامل التحديد المتعدد فقد بلغت قيمته (48.0) بينما بلغت قيمة ( $R^2$ ) (22.8) والتي تعكس القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.  
وسجلت قيمة (b), معامل المتغير المستقل (0.632) إشارة إلى مدى التأثير, وكما يتضح من الجدول (5-13).

### جدول (5-13) علاقة التأثير بين مؤشرات إستراتيجية التدريب والتطوير للـ HR, والقدرة التنافسية\*.

إستراتيجية تدريب, وتطوير HR				المتغير المستقل
T	B	R	$R^2$	المتغير المعتمد
6.825	0.6	48.5	22.8	القدرة التنافسية

\* المصدر: نتائج الحاسوب.

ومن خلال قراءة النتائج السابقة, يمكن الاستنتاج أن القيادة الإدارية العليا والوظيفية, لمنظمات الأعمال المبحوثة قد أعادت صياغة إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية لزيادة فاعلية القدرة التنافسية لهذه المنظمات في ضوء التغيرات البيئية المتسارعة, ولكن لازالت تلك الإستراتيجيات على ما يبدو من قيمة ( $R^2$ ) في بدايتها.

ونظراً لعمومية النموذج, وللتطلع في تحديد العوامل التي أسهمت في معنوية النموذج, فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج بهدف اختبار أفضل المتغيرات المساندة للفرضية, ويتبين من خلال تحليل الانحدار المتدرج بأن هناك تأثيراً معنوياً لأربعة عوامل (متغيرات) من إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمات المبحوثة, على وفق قيمة (F), وكما يتضح من الجدول (14-5).

**جدول (14-5) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج\***

N= 50

العامل	Source	SS	DF	MS	F	SIG
التدريب والتطوير أحد الركائز التي تقوم عليها TQM $R^2(36.5\%)$ R (60.2%)	Reg	18.5	1	38.2	98.2	0.000
	Res	31.5	49	0.59		
	Total	50	50			
إستراتيجية التدريب والتطوير جزء من إستراتيجية المنظمة، وتحقيق نموها وبقائها $R^2(36.5\%)$ R (66.4%)	Reg	20	2	36.1	64.5	0.000
	Reg	30	48	0.58		
	Reg	50	50			
التوجه المعاصر لإستراتيجية التطوير والتدريب والاستثمار في العنصر البشري $R^2(42.1\%)$ R (60.8%)	Reg	23	3	30.25	48.6	0.000
	Res	27	47	1.58		
	Total	50.0	50			
التحول من سياسة التدريب والتطوير إلى إستراتيجية التدريب والتطوير $R^2(46.5\%)$ R (69.8%)	Reg	24.5	4	29.8	45.8	0.000
	Res	25.5	46	0.825		
	Total	50	50			

\* المصدر: إعداد الباحث.

ومن الجدول أعلاه يتبين أن متغير التدريب والتطوير أحد الركائز التي تقوم عليها فلسفة TQM، إذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا المتغير كما تؤشرها قيمة ( $R^2$ ) (36.5%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (98.2) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

(38.2) عن مستوى احتمالية ( $P \leq 0.05$ )، ودرجتي حرية (1 و 49)، ويدل ذلك التوجه نحو تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات المبحوثة. وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث القوة التفسيرية، إستراتيجية التدريب والتطوير جزء من إستراتيجية المنظمة، إذ بلغت قيمة ( $R^2$ ) (36.5)، وبلغت قيمة (F) (64.5).

وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، التوجه المعاصر إذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا المتغير على وفق قيمة ( $R^2$ ) (42.1) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (48.6)، وهي معنوية عند مستوى احتمالية ( $p < 0.05$ )، ودرجتي حرية (3 و 47).

واحتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية، متغير، التحول من سياسة التدريب والتطوير إلى إستراتيجية التدريب والتطوير، إذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا المتغير على وفق قيمة ( $R^2$ ) (46.5)، في حين سجلت (F) المحسوبة (45.8)، وهي معنوية عند مستوى احتمالية  $p < 0.05$ ، ودرجتي حرية (4 و 46). وقد سقط من نموذج الانحدار المتدرج عدة متغيرات لم يظهر أي إسهام في معنوية النموذج.



## الفصل السادس

### الاستنتاجات، والتوصيات

## الفصل السادس

### الاستنتاجات، والتوصيات

يتضمن هذا الفصل ملخصاً للاستنتاجات التي أشرتها النتائج المعروضة في الجانب الميداني، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات التي تم إيجازها بوصفها خاتمة لهذا البحث. وعليه ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، وكما يأتي:-

#### المبحث الأول: الاستنتاجات.

#### المبحث الثاني: التوصيات.

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية وكما يأتي:

1. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن إجابات القيادات الإدارية، العليا والوظيفية، في منظمات الأعمال المبحوثة قد اشتملت على فهم واضح للالتزامات والحقوق المترتبة على سعي انضمام اليمن إلى (WTO)، ووجود الشركات متعددة القومية، سواء أكان ذلك في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وهذا بدوره سيؤدي إلى تفويت الكثير من الفرص التي تتاح بموجب هذا الانضمام إلى (WOT)، وفي نفس الوقت ستتعرض هذه المنظمات إلى الكثير من التهديدات ما لم تتخذ بشأنها الاحتياطات الكافية لمواجهتها، ومن هذه الاحتياطات تبني إستراتيجية واضحة تدريب وتطوير الموارد البشرية، ضمن إستراتيجية المنظمة.
2. تتكون أمام منظمات الأعمال المبحوثة محفظة مزدوجة من الحقوق والالتزامات والفرص والتهديدات، وعلى مستوى السوقين المحلية والعالمية، فليس هناك التزامات دون حقوق، ولا حقوق بدون التزامات، والحال نفسه مع الفرص والتهديدات، إذ إنه ليس هناك فرص دون تهديدات أو تهديدات دون فرص، لكن عملية استغلال الفرص وتجنب التهديدات تبقى عملية نسبية خاضعة للعديد من العوامل المؤثرة.
3. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن إجابات القيادات الإدارية العليا بشأن الموقف الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة تركزت حول الزيادة والاستقرار، فيما كانت الإجابة عن الانخفاض والتراجع متدنية، وتبين أن بُعد الموارد البشرية كان أكثر الأبعاد ميلاً نحو الاستقرار، والانخفاض مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى التي مالت نحو الزيادة والاستقرار، مما يعطي مؤشراً على أن الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها، والعمل على تمكينها، ومنحها التفويض اللازم لأداء أعمالها لا يأتي من أولويات إستراتيجيات المنظمات المبحوثة، مما يسجل نقطة ضعف في هذا الجانب، لاسيما في ظل بيئة تعتمد المنافسة فيها على مقومات الإبداع والتمكين، ومقومات رأس المال الفكري، وبمعنى آخر تستند على تبني فلسفة الجودة الشاملة، وخفض الكلفة، ويدعم ذلك النتائج التي تم التوصل إليها من خلال قياس علاقة التأثير بين الموقف الإستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية، إذ أظهر تحليل الانحدار المتدرج بأن بُعد الموارد البشرية

يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة للأبعاد الأكثر تأثيراً في الصياغة الإستراتيجية، وفي المقابل جاء البعد التسويقي في المرتبة الأولى من حيث التأثير، إذ أسهم بأعلى نسبة تفسيرية في صياغة الإستراتيجية.

4. أظهرت النتائج الميدانية أن غالبية آراء القيادات العليا في منظمات الأعمال المبحوثة لا تحبذ إستراتيجية الاستقرار والتراجع في ظل بيئة العولمة الاقتصادية، وتحديدًا بيئة (WTO)، وتميل إلى تبني خيار النمو على إطلاقه باستثناء التملك، على الرغم من أن قادة هذه المنظمات رأوا بأن (WTO) تمثل فرصاً وتهديدات لمنظمتهم، مما يعني أن النمو سيكون حذراً، لكنهم ذهبوا باتجاه تبني إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية لتحسين القدرة التنافسية لمنظمتهم على مستوى السوقين المحلية والإقليمية، وذلك يوفر مؤشرات يمكن إيجازها بما يأتي:

- تعتمد غالبية القيادات الإدارية العليا في المنظمات المبحوثة في طرح رأيها هذا على ما تلحظه من نمو في سوق الخدمات، إذ يشجعها ذلك على تبني هذا الخيار، فضلاً عن أن نسبة كبيرة من هذه المنظمات لا تزال في طور النمو نظراً لحدثة تأسيسها.
- دخول بعض المنظمات إلى أسواق الدول الإقليمية، والتي تعد من الأسواق الواعدة بالنمو، يكون دافعاً لها نحو التطور وجني الفرص من خلال هذه الأسواق.
- هناك نوع من عدم الوضوح لدى قادة هذه المنظمات فيما يتعلق بالبدائل الإستراتيجية ضمن الخيار الإستراتيجي.
- عدم وضوح الفرق بين الالتزامات والحقوق المترتبة على الانضمام إلى WTO، أي الالتزام الفعلي بتطبيق كافة بنود اتفاقيات WTO من ناحية والاستثمار الواعي للحقوق من ناحية ثانية.

5. أبرزت نتائج التحليلات الإحصائية (تحليل الانحدار) عن وجود علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجية المنظمة: الرؤية، والرسالة، والهدف، ممثلة بالمتغيرات (X1-X8) والتكيف، والاستجابة للمتغيرات البيئية إذا ما تحقق انضمام اليمن إلى (WTO)، ولكن هذا التأثير على ما يبدو لا يزال دون المستوى المقبول، كما أظهرت ذلك النتائج على وفق قيمة (F) البالغة (58.9) مقابل القيمة الجدولية لها، والبالغة (3.86) عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$ ، ودرجتي حرية (1 و 49) كما بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج على وفق قيمة  $R^2$ ، معامل التحديد المتعدد الذي بلغت قيمته (24.6)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (49.2).

6. أسفرت نتائج التحليلات الإحصائية (الانحدار المتدرج) التي تم من خلالها اختبار قوة تأثير متغيرات إستراتيجية المنظمة، والتكيف، والاستجابة للمتغيرات البيئية الجديدة، عن أن أكثر المتغيرات تأثيراً في التكيف والاستجابة، هو متغير (X1) وستواجه منظمات الأعمال متغيرات بيئية جديدة بعدما تنضمّ اليمن إلى (WTO) إذ سينجم عنها العديد من التحديات في مجال الأعمال المالية والاقتصادية، يليه متغير (X3)، حيث تحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة، ثم يليه متغير (X5)، الزبون، ورضاه هو أساس بقاء المنظمة، واستمراريتها، وأخيراً المتغير (X6) التجديد، والابتكار، والتحسين المستمر على اعتبار أنها مسألة حتمية في ضوء المتغيرات المعاصرة.

7. أبرزت نتائج التحليلات الإحصائية (تحليل الانحدار) عن وجود علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، ممثلة بالمتغيرات (X9-X16)، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات المبحوثة، ويبدو أن هذا التأثير مرغوب فيه على وفق قيمة (F) البالغة (62.2)، مقابل القيمة الجدولية لها، والبالغة (3.85) عند مستوى احتمالية  $P \leq 0.05$ ، ودرجتي حرية (1 و 49)، كما بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج على وفق قيمة ( $R^2$ )، معامل التحديد المتعدد الذي بلغت قيمته (22.8)، بينما بلغت قيمة (R) معامل الارتباط المتعدد (48.2) والتي تعكس القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

8. أبرزت نتائج التحليلات الإحصائية (الانحدار المتدرج)، التي تم من خلالها اختبار قوة تأثير متغيرات إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق تحسين القدرة التنافسية للمنظمات المبحوثة، عن أن متغير X11، أصبح فيه التدريب والتطوير أحد الركائز التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TOM)، حتى جاء في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية متغير (X15)، التوجه المعاصر في إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية هو استثمار في العنصر البشري، وجاء في المرتبة الثالثة من حيث القوة التفسيرية متغير (X13)، إستراتيجية التدريب والتطوير جزءاً من إستراتيجية المنظمة، واحتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية متغير (X14)، التحول من سياسة التدريب والتطوير (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تكامل وتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

9. أبرزت النتائج الإحصائية (تحليل الانحدار) وجود علاقة تأثير معنوية لسعي انضمام اليمن إلى (WTO)، في صياغة الإستراتيجية سواء أكان

ذلك في السوق المحلية أم العالمية، مما يؤثر على تبني إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة، ولكن هذا التأثير على ما يبدو لا يزال ضعيفاً كما أظهرت ذلك النتائج، وقد يعود هذا إما إلى طبيعة البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية أو إلى إمكانيات وقدرات هذه المنظمات أو ربما إلى طبيعة إدراك المبحوثين (القيادة الإدارية العليا والوظيفية) لاستحقاقات (WTO) ومتطلبات بيئة العولمة الاقتصادية.

## المبحث الثاني

### التوصيات

استناداً إلى ما تم عرضه من استنتاجات في المبحث السابق من هذا الفصل، واستكمالاً لمنهجية البحث، يعرض الباحث مجموعة من التوصيات التي يراها مفيدة في تقويم مسار تبني إستراتيجية واضحة لتدريب وتطوير الموارد البشرية لزيادة فاعلية القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، نحو الاتجاه السليم في فهم تأثيرات العولمة الاقتصادية في صياغة الإستراتيجية، وكما يأتي:

1. الاهتمام بدراسة آثار (WTO) في صياغة الإستراتيجية بصورة مفصلة ومعقدة، ومحاولة معرفة أثر كل اتفاقية من اتفاقياتها على حدة، وتشخيص الفرص والتهديدات في كل التزام واستحقاق على المستويين المحلي والعالمي، مع العمل على عقد الندوات والدورات التعريفية بهذه الاتفاقيات، وتفصيل الالتزامات والحقوق على مستوى كل اتفاقية وكل قطاع ثم تعميمها على القيادات الإدارية، والعاملين، وكافة المنتسبين في منظمات الأعمال، فضلاً عن الجهات الحكومية ذات الصلة لتكون جميعاً على بصيرة بما هو حق لها، وما هو التزام عليها.
2. قيام منظمات الأعمال بالتنسيق مع الجهات الحكومية بتكوين فرق عمل مكونة من قانونيين، واقتصاديين، وإداريين لتفسير وتحليل متضمنات اتفاقيات (WTO)، وملحقاتها بصورة دقيقة ليتسنى للمنظمات فهم هذه الاتفاقيات، وتحديد مكامن الفرص والتهديدات فيها، ومن ثم صياغة إستراتيجياتها وفقاً لتلك الفرص والتهديدات.
3. ضرورة توجه المنظمات المبحوثة نحو تبني إستراتيجية أكثر ملائمة للعولمة الاقتصادية، و (WTO) كالاندماج، والتحالفات الإستراتيجية، والمشاريع المشتركة لتتمكن من خلالها من تحقيق ميزة تنافسية في السوق المحلي والعالمي.
4. العمل على قيادة وتوجيه المنظمات المبحوثة نحو تبني إستراتيجية تدريب، وتطوير الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة، إذ إن هذا الخيار الإستراتيجي سيعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المنظمات عن طريق تحقيق الجودة الشاملة، وخفض الكلفة.
5. تعزيز الجهود الجماعية لمنظمات الأعمال في إقامة وإدارة مراكز للأبحاث، والتطوير، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتكوين قواعد بحث وتطوير

- مشتركة، إذ إن إمكانيات وقدرات المنظمات اليمينية قد لا تتيح لأي منظمة بمفردها القيام بتأسيس مراكز تدريب وتطوير للموارد البشرية خاصة بها.
6. تعزيز التوجه نحو الارتقاء بمستوى ونوعية الإنتاج، واعتماد الجودة، وخفض الكلفة، والعمل بمواصفات المقاييس النوعية باعتبارها أساساً في المنافسة والتطوير والنمو، لما لها من مزايا في تأهيل المنظمات المبحوثة للعمل بمستوى عالٍ، خاصة وأن هذه المواصفات تعد ترخيصاً للدخول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية، مع مراعاة الموازنة بين النوعية والكلفة التي تتميز بها الشركات متعددة القومية.
7. ضرورة الموازنة بين الإمكانيات الداخلية، والمعطيات البيئية الخارجية، إذ أن عدم توافق الخيار الإستراتيجي وتبني إستراتيجية التدريب والتطوير للموارد البشرية، مع معطيات التحليل البيئي سيزيد من فجوة متطلبات تحقيق الإستراتيجية، والإمكانيات والقدرات المتاحة، والذي قد يؤدي بدوره إلى الفشل والإخفاق.
8. اعتبار الإنفاق في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية بنداً استثمارياً في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، وفوائد هذا الاستثمار هامة جداً تتمثل في تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه، وتوسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو.
9. دعوة منظمات الأعمال اليمينية أن تعتمد وتستخدم مصادر الحاجات التدريبية، باعتبارها قاعدة محمودة في الارتقاء والنهوض بالإمكانيات البشرية والمادية لأية منظمة، سواء كانت في مجال الإنتاج السلعي أو غير السلعي، لا سيما وأن التطورات التنموية تفرض على منظماتنا في اليمن التفكير المتجدد والعمل العلمي لتطوير كوادرها القيادية وعناصرها القائمة على الإنتاج أو تقديم الخدمة، وتحسين كفاءة الأداء في التصور والتصرف.
10. تنفيذ العديد من السياسات والإجراءات الهادفة لمعالجة الأسباب المختلفة لمشكلة البطالة، وفي مقدمتها إصلاح وتطوير وتحديث نظام التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وإيجاد بيئة استثمارية قادرة على توليد المزيد من فرص العمل.
11. قيام منظمات الأعمال بإعادة هندسة الهيكلة والتنظيم المؤسسي لمفاصلها الأساسية باتجاه صياغة إستراتيجية متكاملة تتخلى عن الاستراتيجيات التي يتضح عدم قدرتها على مواكبة ومسيرة المتغيرات الخارجية، وتتبنى في الوقت نفسه إستراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف والاستجابة السريعة والمحسوبة بما يحقق لهذه المنظمات البقاء والتطور.



المخلص

## الملخص

تعمل منظمات الأعمال في قطاع الخدمات في الجمهورية اليمنية في ضوء سوق عالمي مفتوح تحكمه مفاهيم العولمة، النظام الاقتصادي العالمي، ومبادئ واتفاقيات منظمة التجارة العالمية (WTO) وترسم معالمه القوانين التشريعية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، ونتيجة لذلك فقد تغيرت أسس المنافسة فاشتدت حدتها وتنوعت أساليبها وإستراتيجيتها، الأمر الذي يستدعي من المنظمات العاملة في هذا السوق، خاصة بعد أن تحصل اليمن على الموافقة والانضمام الكامل تحت إطار (WTO) أن تواجه هذه التحديات وتواكب التطورات الحاصلة في بيئتها وذلك من خلال إعادة هندسة إستراتيجيتها القائمة وصياغتها وفقاً لهذه التطورات، وبما يؤدي إلى استثمار الفرص المتاحة في البيئة وتجنب أو التقليل من آثار المخاطر الناجمة عنها.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة بناء هذا البحث على عدد من التساؤلات المطروحة، أبرزها يتمثل في الاستفسار عن طبيعة الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال في قطاع الخدمات، والذي يعكس المسؤولية الأساسية لـ (HRM)، وعن طبيعة الخيار الإستراتيجي لهذه المنظمات في التعامل مع إستراتيجية التدريب والتطوير للعاملين لتحقيق المزايا التنافسية لها في السوق المحلية والإقليمية والعالمية، فضلاً عن التساؤلات المطروحة:

- ما هي الآلية التي من خلالها يجري تصميم برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية؟
- ما هو البعد الجديد في تقييم برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية؟
- هل للتدريب وتأهيل الموارد البشرية الجديدة أبعاد ذات أهمية؟

لقد سعى هذا البحث لتحقيق العديد من الأهداف، أهمها تحليل عملية الصياغة الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية لمنظمات الأعمال المبحوثة في الجمهورية اليمنية، ومن ثم التعرف على الإستراتيجية الكلية التي تتبناها لمواكبة تأثيرات (WTO) بعد الانضمام لها، ومن ثم تحديد الخيار الإستراتيجي لها. وفي هذا السياق ارتكز البحث على عدد من الفرضيات من أبرزها: توجد تأثيرات معنوية بين صياغة إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال المبحوثة، وزيادة فاعلية القدرة التنافسية لها.

وسعيًا لتحقيق أهداف البحث، واختبار فرضياته تم اختيار قطاع الخدمات في الاقتصاد اليمني، وقد أعدت الدراسة الميدانية لمعرفة آراء القيادات الإدارية العليا والوظيفية، في منظمات الأعمال بوصفها صاحبة رسم القرار الإستراتيجي على المستوى الكلي للمنظمات.

وتتويجاً للخطوات السابقة تم إخضاع البيانات المتحصل عليها، بعد تفريغ استمارات الاستبيان، للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، إذ تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها (ال تكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي،

والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتدرج).

وقد أفرزت هذه التحليلات مجموعة من النتائج تمثل أبرزها فيما يأتي:

1. كشف نتائج التحليل الوصفي، إجابات القيادات الإدارية في منظمات الأعمال، عن فهم واضح للالتزامات والحقوق المترتبة على انضمام اليمن إلى (WTO)، ووجود الشركات متعددة الجنسية، سواء كان ذلك في السوق المحلية أو في السوق العالمية، وهذا بدوره سيؤدي إلى تقوية الكثير من الفرص التي تتاح بموجب الانضمام المتوقع إلى (WTO)، وفي نفس الوقت ستعرض هذه المنظمات إلى الكثير من التهديدات، ما لم تتخذ الاحتياطات الكافية لمواجهتها، ومن هذه الاحتياطات، تبني إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة، وإلا ستفقد تلك المنظمات العديد من الفرص المتاحة، ويفرض عليها المزيد من التهديدات.
2. إن التركيز على أبعاد الموقف الإستراتيجي والتأثير في صياغة الإستراتيجية، ينبغي أن يتجهان نحو البعد التسويقي، ثم نحو متغير الموارد البشرية في الدرجة الثانية.
3. تبني منظمات الأعمال المبحوثة لخيار إستراتيجية النمو على المستوى الكلي، متجاوزة خيار الاستقرار والتراجع.

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تعمل بها منظمات الأعمال المبحوثة، لتتمكن من مواكبة استحقاقات (WTO) والعولمة الاقتصادية بصورة إيجابية.

يذكر أن المنهجية التي اتبعت في هذه الأطروحة كانت كما يلي:

**الفصل الأول:** قدم للدراسات السابقة والمنهجية العلمية التي سببني عليها البحث.

**الفصل الثاني:** اختص ببناء الأساس النظري لصياغة الإستراتيجية.

**الفصل الثالث:** تناول مؤشرات التنمية الاقتصادية وانعكاساتها على تطور التنمية البشرية في اليمن.

**الفصل الرابع:** تناول الأهمية الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية.

**الفصل الخامس:** ركز على الإطار الميداني وعرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية.

**الفصل السادس:** تضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

## **ABSTRACT**

Business organizations operate in service sector in the Yemen under an open international market whose legislative, economic, social, political and cultural aspects are governed by concepts of globalization, global economic system, WTO principles and agreements. As a result, the basics of competition have changed and become hotter and had different means and strategies. This entails the organizations working in this market, especially after joining the WTO, to encounter these challenges and cope with the development in context by re-engineering and formulating their current strategies in accordance with these developments. This should be done in that way that leads to using the available opportunities in the context and avoid or decrease effects resulting from them.

Based on this, the idea of this research has emerged to answer a number of questions. The most important question is that one which questions the nature of the strategic position of business organizations in service sector. This reflects the basic responsibility of the HRM and the strategic option of these organizations in dealing with the strategy of training and development for employees to achieve the competitive advantages in local. Regional and international markets. It also answers a number of questions set by the researcher in this context, which are as follows:

- What is the mechanism applied in designing human resources training and development programs?
- What is the new dimension for evaluating human resources training and development programs?
- Are training and qualifying new human resources important dimensions?

This research tended to fulfill many objectives. The most important of which is to analyze the process of the strategic formulation for training and developing human resources for the business organizations researched in the Yemen then tended to identify the overall strategy adopted by these organizations to cope with the WTO effects, and it then tended to identify their strategic option.

For this purpose, the research had a number of hypotheses to be examined: there is a moral effect relation between the formulation of a training strategy and the development of human resources in the researched business organizations.

To fulfill the research objectives and test hypotheses, the service sector in the Yemen economy has been chosen for this purpose. The field study was designed to identify views of senior administrative officials in the business organizations since they are concerned with drawing the strategic decision at the overall level of organizations.

To crown the above steps. The collected data were subjected, after pulling out questionnaire forms, to statistical processing using the SPSS program. Many statistical means such as (frequency, ratios, mean, standard deviation, variance co-efficient, simple and graded declinations analysis) were used.

The analysis led to a set of results, the most important of which are listed as follows:

- The results of the desiccative analysis revealed that answers by the senior administrative officials in business organizations show poor understanding of the obligations and rights resultant from joining to the WTO by Yemen and from the existence of multe-national companies either was it in the local or international that can be gained fro joining the WTO. At the same time. These organizations will be exposed

to many threats because of lack of sufficient precaution for encountering them. Precautions can be by adopting a human resource training and development strategy within the strategy of the organization, unless these organizations will loss many potential opportunities and will be exposed to more threats.

- Marketing is the most important variable affecting the strategy formulation and the variable of human resources comes next.
- The researched business organizations adopt the option of growth strategy at the overall level leaving out the options of stability and regression.

The study came out with a number of recommendations in the hope that the researched business organizations will work on them to be able to cope with the WTO requirements and economic globalization positively.

Finally the methodology used in this study is shown in the following chapters.

- Chapter One. Provides previous studies and research methods.
- Chapter Tow. It concerned with building the theoretical base for strategy formation.
- Chapter three. It dealt with economical development indicators and their reflections on improving human development in Yemen.
- Chapter Four. It dealt with the strategic significance for training and developing human resources..
- Chapter Five, focuses on the statistical analysis is and test of hypothesis.
- Chapter Six, deals with conclusions and recommendations.

# المصادر

## قائمة المصادر

### أولاً: المراجع العربية

#### أ. الكتب العربية:

1. إبراهيم العيسوي، (2001)، "الجات وأخواتها"، النظام الجديد للتجارة العالمية ومستقبل التنمية العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان.
2. أحمد صقر عاشور، (1992)، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
3. إسماعيل محمد السيد، (2000) الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة.
4. توماس هيلين، دافيد هنجير، (1990)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود مرسي الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
5. حسن الحلبي، (1973)، التخطيط في مجال الإعداد والتدريب، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت.
6. حسن الحلبي، (1983)، تنظيم التدريب وإدارته، الكتاب السنوي في الإدارة العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت.
7. حنا ناصر، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، (1999)، إدارة الموارد البشرية - مدخل مفاهيمي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
9. راوية محمد حسن، (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
10. زكي محمد هاشم، (1989)، التدريب والتطوير، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.
11. سلمان زيدان، (2006)، الإدارة والأذرع المعاصرة، مؤسسة الميثاق، صنعاء.
12. سلمان زيدان، (2008)، إدارة التدريب وتكنولوجيا الأداء البشري، النهاري للطباعة، صنعاء.
13. سهيلة محمد عباس، (2003)، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.



14. عبد الله علي العماري، (1410هـ)، تصميم البرامج التدريبية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
15. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، (1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي، القاهرة.
16. عبدالستار العلي، (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان.
17. عبدالسلام أبو قحف، (1992)، الإدارة الإستراتيجية، "الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
18. علي السلمي، (1991)، التدريب والتطوير، إدارة الموارد البشرية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، القاهرة.
19. فجلة حسين مرتجي، (1989)، إدارة الأفراد العاملين في مدخل بيئي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
20. فرنك جي، وجيمي الفار، (1987)، قياس أداء العمل، الأساليب النظرية والتطبيقية، كتاب مترجم، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
21. فلاح حسن عداي الحسيني، (2000)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
22. كامل السيد غراب، (1995)، الإدارة الإستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
23. كمال دسوقي، (1995)، سيكولوجية إدارة الأعمال، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
24. مارون أي هاينز، (1988)، إدارة الأداء، كتاب مترجم، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
25. محمد الجنادي، (1995)، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
26. محمد مثنى، (2000) الآثار المحتملة لـ WTO على التجارة الخارجية والدول النامية، عمان.
27. محمود محمود مرعي، (2006م)، تطوير وتفعيل منظومة التدريب في الشركات والمؤسسات التجارية، دار الرضا للنشر، القاهرة.
28. مصطفى نجيب، (1981)، التدريب والتطوير، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
29. منصور محمد إسماعيل العريقي، (2003)، إدارة الموارد البشرية - مدخل قيمى، مركز الرواد الحديث، صنعاء.

30. منير الحمش، (2004)، الشركات متعددة الجنسية، منظمة التجارة العالمية وتحديات العولمة في الوطن العربي، مكتبة مدبولي، القاهرة.

## ب. الرسائل الجامعية:

1. أحمد سيد مصطفى، (2001)، مجالات واستراتيجيات المناقشة في القرن الحادي والعشرين، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 22، العدد 78.
2. أوين كوامي كاسي (2001)، "ما الذي يمكن للتكتلات الاقتصادية أن تحققه لدول الأسكوا في ظل الاتفاقيات التجارية الجديدة، الأمم المتحدة، نيويورك.
3. بادما مالمبلي، (1997)، المؤسسات عابرة القومية وتنمية الموارد البشرية، مجلة مستقبلات.
4. البنك المركزي اليمني والنشرة الشهرية، مارس 2007م، يونيو 2008م، صنعاء.
5. التقرير الاقتصادي السنوي - وزارة التخطيط والتعاون الدولي 2006م، صنعاء.
6. التقرير الاقتصادي النصف سنوي - وزارة التخطيط والتعاون الدولي 2007م، صنعاء.
7. التقرير الاقتصادي النصف سنوي (2007م) قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، صنعاء.
8. التقرير الاقتصادي النصف سنوي للتطورات الاقتصادية الدولية والإقليمية وانعكاساتها على الاقتصاد اليمني، العدد الثاني، يناير 2008م، صنعاء.
9. ثناء فؤاد عبد الله، (2000)، قضايا العولمة بين القبول والرفض، مجلة المستقبل، السنة 23، العدد 256، يونيو.
10. جمال الدين زروق، (2001)، القضايا الهامة للدول النامية في جدول أعمال منظمة التجارة العالمية، الأمم المتحدة - نيويورك.
11. الجهاز المركزي للإحصاء، الحسابات القومية. 2006، صنعاء.
12. حسن الحلبي، (1982)، تدريب الموظف، المجلة العربية للتدريب، العدد (4)، الرياض.
13. حمود خضير حاتم ومحمد أحمد الهاشمي، (1999)، التنظيم لرفع الإنتاجية، دراسة تحليلية للأنظمة اليابانية وممارستها، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

## ج. الدوريات:

1. سالم على عبد الرحمن، (2002)، إنعكاسات العولمة على الدول النامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الوطنية، عمان.
14. سعيد النجار، (1995)، اتفاقية الجات وآثارها على البلاد العربيتين الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، صندوق النقد العربي، الكويت.

15. عبد الفتاح ناصف، (1980)، تنمية الموارد البشرية في منطقة الخليج العربي، معهد التخطيط القومي، الكويت.
16. عبد الهادي الدرة، (1982)، التغير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 24.
17. علي السلمي وساطع رسلان، (1994)، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، يونيو، القاهرة.
18. علي توفيق الصادق، (1999)، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي ومعهد السياسات الاقتصادية، سلسلة أبحاث ومناقشة حلقات العلم، العدد الخامس من 5-7 أكتوبر، أبو ظبي.
19. فؤاد القاضي (1980)، تدريب الموظف، المجلة العربية للتدريب، العدد (4)، الرياض.
20. فائز خليل حسيب، (1981) إدارة العملية التدريبية - هيكل تنظيمي لقسم تطوير أساليب وطرق التدريب، معهد الإدارة العامة، الرياض.
2. قيس حسوني الملا، (1998)، الآثار المحتملة للعولمة واتفاقيات الجات على المصارف التجارية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
21. مؤتمر قمة الأرض (1992)، جدول أعمال القرن 21، مقترحات التنمية المستدامة - تقرير لجنة برونتلاند، البرازيل.
22. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثالث، السنة الخامسة عشرة، سبتمبر 2007م، عمان.
23. محسن أحمد هلال، محمد رضوان (2001)، قواعد الانضمام والتفاوض في منظمة التجارة العالمية، الأمم المتحدة - نيويورك.
24. محسن العبودي، (1985)، أثر العملية الإدارية في إدارة القادة الإداريين، مجلة الإدارة العلمية، العدد 3، يناير، القاهرة.
25. محمد صادق، (1984)، التدريب والتنمية في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، العدد (4).
26. محمد عبد الفتاح باغي، (1983)، "دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة الإدارة العملية، العدد 38، يوليو".
27. محمد عبد المنعم خطاب، (1981)، كفاءة التدريب وفاعليته - الأسس العلمية والمداخل الإجرائية، معهد الإدارة، الرياض.
28. محمد مأمون عبد الفتاح، (2001)، اتفاقية العوائق الفنية أمام التجارة واتفاق الصحة والصحة النباتية، قضايا تهم الدول العربية، الأمم المتحدة، نيويورك.

29. محمد هشام خواجكيه، (2001)، أثر المتغيرات الدولية على الصناعات التحويلية في الدول العربية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 22، العدد 88.
30. النشرة الفصلية للمؤشرات الاقتصادية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2007م .
31. هشام غرابية، (1997)، التأثيرات المتوقعة لاتفاقيات الجات على القطاع المصرفي الأردني، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 24 العدد 1.
32. وزارة التخطيط والتعاون الدولي تقرير تقييم الخطة الخمسية الثانية 2001-2005م، صنعاء.
33. وزارة الثقافة والسياحة، تقرير الهيئة العامة للتنمية السياحية، 2006م.

## ثانياً: المراجع الإنكليزية :

### A– Books:

- 1- Alexs Miller and Gregory Dess, (1993), **Strategic Management**, Mc Graw- Hill, Inc. U.S.A.
- 2- Arther Thompson and J.A. Strick Land, (1999), **Strategic Management: Concept and Cases**. 2<sup>nd</sup> ed. Irwin Mc Craw- Hill, Boston.
- 3- Ashton D. Felestead A., (1995), **Human Resource Management**, Rutledge London.
- 4- Burgoyne J, Pefer M. and Boydelly T. (1994) **Towards The Learning** , Mc Graw – Hill Maiden, Head.
- 5- Certo Samuel and Paul Peter, (1995), **Strategic Management Concept and Application**, 3<sup>rd</sup> ed. McCraw- Hill- Chicago. U.S.A.
- 6- Charles Hofer and D. Schendel, (2002), **Strategic Formulation Analytical**, Conept, St. Paul Minn. West Publishing.
- 7- Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, (2005). **Human Resource Management**, 6<sup>th</sup> Ed. Prentic Hall. India.
- 8- Gary Dessler, (2005), **Human Resource Management**, 10<sup>th</sup> ed. Prentic- Hall of India.
- 9- Goodrich M. and Stuart J. (1996), **Human Recourse Development**. Publishing Parlor. London.
- 10- Harrison and John, (1998), **Human Resource Development** 11th Hill. Boston University. U.S.A.
- 11- Johnson and Scholes., (1997), **Exploring Corporate Strategy**. 4<sup>th</sup> ed. Prentic Hall Europe, London.
- 12- Louis E. and Kurtz, David L. (2003), **Contemporary Business**, 9<sup>th</sup> Ed. The Dryden Press.

- 13- Macmillan Hagu and Tampo Mahen,(2000) **strategic Management process**. Content and Implementation, Oxford University Inc. New York.

## **B. Articles:**

1. , M. (1992), **Creativity Training Gets Creative-Training**. British Journal of Industrial relation.
2. Alberga T., Tyson S. and Parsons D. (1997), An evaluation of the Investors in people standard, **Human Resource Management. Journal**. Vo. 7.No2.
3. Anaglod Denesi, S. Ricky (2001), **Computer – Based Training and Development**. Prenlic-Hall of India, New Delhi.
4. Bensimon H.F, (1994), **Rises and Disaster Management**, Violence in the Work Crises Place.
5. Carvan T, (2001), **Strategic Human Resource Development**, Journal of European Indstrial Training. Vo. 11. No.9.
6. Case S. and Szaks B. (1999), **Taking Control of Maintenance costs and Through Training Industrial**, Boston University.
7. Charles R. Grer. (1995), **Strategy and Human Sources** Engle Wood Cliffs, New Jersey,.
8. Charles W.L. Garlth and R. Johons. (1998) **Strategic Management and integrated opproach**. 4th ed. houthlon Miffilin. Boston,.
9. Fitzgerald W. (1992) Training Versus Development, **Training and Development**,81-48.
10. Goldstein M. (1993),**Training in Organization**. Harvard, business review.
11. Gust D. (1990), **Human Resource Management and of anthology**, British Journal of Industrial Relation.

12. Irwin L. Goldestien, (1993), **Training in Organization**, 3<sup>rd</sup> ed., Pacific Grove Calif books cole.
13. Lloyed C. (2002), Training and development Deficiencies in High Skill, Sectors, **Human Resource Management Journal** . Vol. 12.2.
14. Michael Porter, (1996) What is Strategy. **Harvard Business Review**. Vo. 74 No. 6.
15. Middleton T. (1992), **The Potential of Virtual Technology for Training**, Journal of Interactive Instructional Development, 8-11.
16. Mintzberg H. Hand B. and Lample. J. (1998), **Aguided Through the Wild of Strategy Management** Free pres, New York .
17. Nowack K.M. (1991), **A true Training Needs Analysis**. Training and Development Magazine.
18. Paul Schoemaker, (2002), How to Link Strategic Vision to Capabilities, **Sloan Management Review**, No.11.
19. Peter Wright, Mank Krol and John Parmel, **Strategic Management Process**, Hal – Inc. 1998.
20. Phillips S.M (1996), **Team Training Puts Fizz in Coke Plants Future**, Personnel Journal,
21. Robbing Johnson and Flieabeth Thurston, (1997), Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Gird. **Leadership and Organization Development Journal**, Vo. 18, No.22.
22. Sanderson S.M. and G.A. Huffman, (2001), **Strategic Planning and Environment Analysis**, European Journal of Marketing, Vo. 22.No.2.
23. Whiddet S. and Kandola B. (2000), **Fit for the Job, People Management**, Boston University Review.



الملاحق

## ملحق رقم (1) أسماء المؤسسات والشركات المبحوثة

1. شركة هاسكان للنفط والمياه.
2. المتحدة للتأمين.
3. أمان للتأمين.
4. الوطنية للتأمين
5. بنك التضامن الإسلامي الدولي.
6. البنك التجاري اليمني.
7. بنك سبأ الإسلامي.
8. البنك اليمني للإنشاء والتعمير.
9. مجموعة هائل سعيد أنعم وشركائه.
10. المؤسسة الاقتصادية اليمنية.
11. مستشفى ابن سينا التخصصي.
12. مدارس كامبريدج.
13. جامعة العلوم الحديثة.
14. العالمية للسياحة والسفر.
15. المحيط للسياحة والسفر.
16. فندق موفنبيك.
17. فندق ميركور.
18. الشركة اليمنية للأغذية.
19. الشركة اليمنية الليبية القابضة.
20. الشركة اليمنية للنقل الجماعي والدولي.

## ملحق رقم (2) استمارة الاستبيان



St Clements University

جامعة عالمية مستقلة

(بسم الله الرحمن الرحيم)



جامعة حضرموت للعلوم

الأخوة / أعضاء القيادة الإدارية العليا والوظيفية  
في منظمات الأعمال الخدمية

المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،  
تم إعداد هذا الاستبيان لإنجاز البحث الموسوم التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال وأثرها على دائرة التدريب وتحسين الأداء والتطوير للموارد البشرية (دراسة ميدانية في قطاع الخدمات بالجمهورية اليمنية) والمعد لنيل الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال .  
ويهدف البحث إلى دراسة واستكشاف وتحليل البرامج والخطط لصياغة استراتيجية التدريب والتطوير للعاملين باتجاه عمل معين و/أو لغرض معين لتحسين أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها .  
إن تفضلكم بمليء الاستبيان وتأشير الإجابات المناسبة سيكون له الأثر المفيد في الوصول إلى استنتاجات وتوصيات سديدة تحاكي واقع هذه المنظمات (الشركات) وآفاق مستقبلها في ضوء النظام الاقتصادي العالمي الجديد وفي سعي اليمن للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية .

علماً أن هذه البيانات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الباحث/ طالب الدكتوراه

طارق محمد الأكوع

أولاً : بيانات خاصة لمنظمات الأعمال , الشركات:

1- اسم الشركة		
2- الاسم التجاري		
3- الرمز التجاري		
4- العنوان		
5- المنطقة		
6- الكيان القانوني	- منشأة فردية . - شركة توصية بسيطة . - شركة ذات مسئولية محدودة	- شركة تضامنية . - شركة توصية بالاسم . - شركة مساهمة عامة .
7- تاريخ التأسيس		
8- عدد الفروع	- داخل اليمن	- خارج اليمن
9- عدد العاملين		
10- رأس المال		

ثانياً :- بيانات خاصة بالمستجيبين ( المبحوثين ) :

1- الجنس	- ذكر ( )	- أنثى ( )
2- العمر	- أقل من 30 . ( ) - من 31-40 ( ) - من 41-50 . ( ) - من 51-60 . ( ) - 61 فأكثر ( )	

3- المؤهل الدراسي: ثانوية عامة ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

4- عدد سنوات العمل بالشركة ( ) سنة .

5- عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية ( ) سنة .

## ثالثاً: فقرات الاستبيان

### طبيعة الأسئلة ومؤشراتها الأساسية

البعد	م	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
إستراتيجية المنظمة , الرؤية , والرسالة	1	تواجه منظمات الأعمال تغيرات بيئية جديدة , وتحديداً بعد أن تُستكمل عملية انضمام اليمن إلى (WTO) والذي سينجم عنه العديد من التحديات في مجال الأعمال المالية , والاقتصادية .			
	2	منظمة الأعمال المعاصرة هي منظمة تعليمية تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم وتطوير الموارد البشرية .			
	3	تحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة .			
	4	البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات المبحوثة سريعة التغير .			
	5	الزبون , ورضاه هو أساس بناء المنظمة واستمراريتها .			
	6	التجديد , والابتكار وبالتالي التحسين مسألة حتمية في ضوء التغيرات البيئية المعاصرة.			
	7	كل من يعمل في المنظمة من إداريين، يسهمون في اتخاذ القرارات .			
	8	الاستقرار الوظيفي، مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها .			
إستراتيجية التدريب والتطوير HRM	9	مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية زاد الإهتمام والتأكيد على الدور الاستراتيجي HRM .			
	10	وجدت منظمات الأعمال في التدريب والتطوير الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء HRM			
	11	أصبح التدريب والتطوير أحد الركائز التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM			
	12	لم يعد التدريب أثناء العمل البسيط، يلبي حاجات الأعمال الإستراتيجية التي أصبحت تتطلب نوعاً كبيراً , وخبرات في مهارات الموارد البشرية (فرق العمل).			
	13	إستراتيجية التدريب والتطوير جزء من إستراتيجية المنظمة التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وثقافتها .			
	14	إذا كانت إستراتيجية HRM جزءاً مكملًا لإستراتيجية المنظمة , فقد يستلزم الأمر التحول من سياسة التدريب والتطوير ( التوجه القديم ) إلى إستراتيجية تكامل			

البعد	م	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
		وتوافق مع إستراتيجية المنظمة .			
	15	التوجه المعاصر في إستراتيجية تدريب HRM هو الاستثمار للعنصر البشري .			
	16	لا يعتبر التدريب والتطوير عملية ظرفية مؤقتة بل عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغير , وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية .			
الموقف الاستراتيجي	17	تصميم البرنامج التدريبي يعتمد على الموقف الاستراتيجي , ومتضمنات الموقف الاستراتيجي .			
	18	إستراتيجية التدريب والتطوير تشمل مجموعة كبيرة من البرامج الفردية , والجماعية , التدريسية , والتطبيقية , تطوير وتحسين الأداء , السلوكية .			
	19	تعمل إستراتيجية التدريب والتطوير على جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة .			
	20	يمثل تحديد حاجات التدريب والتطوير الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة .			
	21	يعد التحليل التنظيمي للتطوير مساحاً شاملاً لجميع مجالات العمل في المنظمة .			
	22	تقييم الأداء للعاملين في المنظمة يبين مَنْ يحتاج من الموارد البشرية للتدريب والتطوير .			
الإستراتيجية الصياغة	23	تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج : أهداف التدريب , العائد على الاستثمار .			
	24	إستراتيجية النمو ( إستراتيجية التوسع ) .			
	25	إستراتيجية الاستقرار : الحركة المحيطة.			
	26	إستراتيجية الانسحاب , والتراجع , والتحول إلى أنشطة أخرى.			