

جمهورية السودان  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

## دور الجامعات اليمينية في تنمية الموارد البشرية

(دراسة تطبيقية على محافظة حضرموت 1997 - 2002م)

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الدارس :

محسن محمد بن كليب

إشراف الدكتور :

حسن عبد الرحيم الطيب

الخرطوم 2005

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ  
مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ  
أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ  
قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي  
الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ  
وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ )

[ البقرة : آية 247 ]

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي كرم بني آدم بالرسالة والتعليم ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله الطيبين وأهل بيته الطاهرين وأصحابه الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ، الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا البحث بعونه وتوفيقه ، والشكر والعرفان وعظيم الامتنان ، وخالص التقدير بالفضل الكبير لأستاذي الدكتور / حسن عبدالرحيم الطيب الذي تكرم بالإشراف على هذا البحث ، وتحمل جهداً وعناءً ، فحرص على قراءة كل كلمة فيه ، ومناقشة جميع أفكاره مدة إشرافه ، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من الدكتور / محمد احمد داني الممتحن الخارجي ورئيس لجنة المناقشة من جامعة الخرطوم ، والبروفيسور/ احمد إبراهيم

أبو سن الممتحن الداخلي وعضو لجنة المناقشة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا اللذين تفضلا بمراجعة وتمحيص الدراسة ومناقشتها ، وكذا نشكر أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كافةً ، ممثلةً في هيئة كلية الدراسات العليا ، وهيئة التدريس والهيئة الإدارية بكلية الدراسات التجارية ، بتكرمهم بمنحي مقعد الدراسات العليا ، ولتسهيل إجراءات القبول والتسجيل ، وأمل أن يكون بحثي هذا إسهاماً في توطيد العلاقات العلمية والأخوية بين الشعبين الشقيقين اليمني والسوداني .

ويشرفني أن أتقدم بآيات الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل / عبدالله علي الخلاقي أمين عام جامعة حضرموت ، وكافة أسرتي بكلية العلوم الإدارية - جامعة حضرموت ، واخص منهم بالذكر الدكتور / احمد محمد رجب عميد الكلية ، والدكتور / ماجد عبد الأمير محسن رئيس قسم إدارة الأعمال ، والدكتور / جاسم محمد علي أستاذ الإحصاء الرياضي المساعد ، والأستاذ العزيز / خالد ناصر الكلدي ، وسعادة الدكتور / فؤاد راشد عبده عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن والأستاذين / محمد صالح المبارك وزكريا عمر بادباه بجامعة الاحقاف ، لما قدموه لي من دعم وتشجيع ومساعدة وتوجيهات قيّمة وسديدة كان لها بالغ الأثر في إتمام هذا العمل .

كما لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من تعاون معي ، وساهم في إخراج هذا البحث إلى حيز الوجود ، واخص بالذكر عمادة وأساتذة الكليات المبحوثة بجامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا والاحقاف ، وجميع مديري إدارات الموارد البشرية بشركات ومؤسسات القطاعين العام والخاص الذين تمت مقابلتهم ، واستفدت من خبراتهم ، وقدموا لي كافة التسهيلات والتوجيهات الكريمة لاستقصاء آراء عينة البحث ، كما وأشكر كل الأخوة الذين ساعدوني في توزيع وجمع الاستبانات الخاصة بالبحث ، وكل من قدم لي المساعدة مهما كان حجمها ونوعها ، فجزاهم الله جميعاً عنا خير الجزاء ووفقهم لما يحب ويرضاه .

## الإهداء

**إلى من مهد لي طريق الحياة وطريق الأمان ..  
إلى اللذين أفنيا حياتهما كي أكون ..  
ومن تحت قدميهما خضر الجنان ..**

إلى روح أمي الطيبة  
وإلى أبي أطل الله في عمره

إلى من أشد بهم أزرى .. وأفخر بهم في عملي ..  
إلى من قاسمتهم حياتي .. وهم سر نجاحي ..  
إلى شركاء أفرحي وأحزاني ..

إلى إخوتي وزوجتي

إلى من صادقتهم في الحياة الصاخبة .. وكانوا خير عونٍ لي ..  
إلى جميع من قضيت معهم أجمل حياتي ..  
ومن رافقتهم خلال مشوار دراستي ..

إلى أصدقائي وزملائي

إلى مناهل العلم وينابيع العطاء .. الذين أعطوا وكانوا خير من أعطى ..  
إلى الذين أضاءوا لي شموع العلم والمعرفة ..  
إلى من حفظ الأمانة .. وكان مؤدياً للرسالة ..

إلى أساتذتي ومشرفي

إليهم جميعاً اهدي باكورة جهدي العلمي المتواضع ...

الباحث

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية
ج	شكر و عرفان
د	الإهداء
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ي	فهرس النماذج
ك	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية ( English Abstract )

المقدمة	
29 - 1	
1	تمهيد
3	○ منهجية الدراسة
3	• مشكلة الدراسة
6	• أهمية الدراسة
7	• أهداف الدراسة
8	• فرضيات الدراسة
14	• منهج الدراسة
15	• مجتمع الدراسة
16	• حدود الدراسة
17	• تبويب الدراسة
19	○ الدراسات السابقة
19	• الدراسات اليمينية
21	• الدراسات العربية
27	• الدراسات الأجنبية
28	• التعليق على الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول :</b>	
<b>نشأة وتطور مفهوم تنمية الموارد البشرية</b>	
69 - 30	
30	مقدمة
31	المبحث الأول : مساهمة الحضارات في نشأة منهج تنمية الموارد البشرية
31	• الحضارات القديمة ( 5000 ق.م – 300 ق.م )
33	• مرحلة الحضارة الإسلامية ( 611 م – 1800 م )
37	• مرحلة الحضارة الغربية ( القرن 13 م – 2002 م )
63	المبحث الثاني : تسمية إدارة الموارد البشرية
<b>الفصل الثاني :</b>	
<b>مكونات وماهية مفهوم تنمية الموارد البشرية</b>	
105 - 70	
70	مقدمة
71	المبحث الأول : مفهوم التنمية
79	المبحث الثاني : مفهوم الموارد البشرية
98	المبحث الثالث : مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية
<b>الفصل الثالث :</b>	
<b>تدريب وتأهيل القوى العاملة</b>	
148 - 106	
106	مقدمة
108	المبحث الأول : مفهوم وأهمية التدريب
108	• مفهوم التدريب
111	• أهمية التدريب
112	المبحث الثاني : فوائد التدريب
116	المبحث الثالث : أنواع وأساليب التدريب
116	• التدريب في موقع العمل وأساليبه
121	• التدريب خارج موقع العمل وأساليبه

127	• التدريب الذي يجمع النوعين
129	<b>المبحث الرابع : العملية التدريبية</b>
129	• تحديد الحاجات التدريبية
134	• تصميم البرامج التدريبية
140	• تنفيذ البرامج التدريبية
141	• متابعة وتقييم البرامج التدريبية
<b>الفصل الرابع :</b>	
<b>182 - 149</b>	<b>تطوير الموارد البشرية</b>
149	مقدمة
151	<b>المبحث الأول : مفهوم وأهمية تطوير الموارد البشرية</b>
151	• مفهوم تطوير الموارد البشرية
153	• أهمية تطوير الموارد البشرية
154	<b>المبحث الثاني : عناصر وأساليب تطوير الموارد البشرية</b>
154	• عناصر برنامج تطوير الموارد البشرية
156	• أساليب تطوير الموارد البشرية
169	<b>المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على تطوير الموارد البشرية</b>
174	<b>المبحث الرابع : الفرق بين التعليم والتدريب والتطوير</b>
174	• الفرق بين التعليم والتدريب
177	• الفرق بين التدريب والتطوير
<b>الفصل الخامس :</b>	
<b>199 - 183</b>	<b>إجراءات الدراسة الميدانية</b>
183	مقدمة
183	<b>المبحث الأول : مجتمع وعينة الدراسة</b>
183	• مجتمع الدراسة
187	• عينة الدراسة
190	<b>المبحث الثاني : أدوات الدراسة وأساليبها الإحصائية</b>
190	• أدوات الدراسة
194	• أساليب الدراسة الإحصائية
<b>الفصل السادس :</b>	
<b>255 - 200</b>	<b>عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
200	مقدمة
201	<b>المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج استطلاع عينة القطاعين العام والخاص</b>
201	• خصائص العينة
207	• اختبار فرضيات الدراسة
228	<b>المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج استطلاع عينة جامعتي حضرموت والإحفاف</b>
228	• خصائص العينة
235	• اختبار فرضيات الدراسة
<b>الخاتمة :</b>	
<b>281 - 256</b>	<b>النتائج والتوصيات</b>

256	مقدمة
257	• النتائج
276	• التوصيات
293-282	الملاحق
305-294	المراجع
294	• المراجع العربية
304	• المراجع الأجنبية
305	• مواقع الانترنت (Website)

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
43	مساهمة الحضارات في نشوء وتطور إدارة وتنمية الموارد البشرية	1/1
69	الخصائص المميزة لمنهجي إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد	1/2
95	بعض الفروقات بين مفهومي الموارد البشرية والقوى العاملة	2/3
115	فوائد التدريب بالنسبة للأفراد والمنظمة والمجتمع	3/4
120	إيجابيات وسلبيات التدريب داخل موقع العمل	3/5
124	إيجابيات وسلبيات التدريب خارج موقع العمل	3/6
176	الفرق بين التعليم والتدريب	4/7
180	الفرق بين التدريب والتطوير	4/8
182	العلاقة بين المصطلحات الثلاثة (التعليم ، التدريب ، والتطوير )	4/9
185	مجتمع الدراسة من عمال وموظفي القطاع العام	5/10-أ
185	مجتمع الدراسة من عمال وموظفي القطاع الخاص	5/10-ب

186	مجتمع الدراسة من التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	5/11
187	عينة الدراسة من مديري ورؤساء أقسام شركات ومؤسسات القطاعين العام والخاص	5/12
188	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة من عينة القطاعين العام والخاص	5/13
189	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة من عينة جامعتي حضرموت والاحقاف	5/14
194	الأوزان النسبية للدرجات الخمس	5/15
199	خطوات اختبار فرضيات الدراسة	5/16
201	توزيع أفراد عينة القطاعين العام والخاص حسب متغير النوع	6/17
202	توزيع أفراد عينة القطاعين العام والخاص حسب متغير المؤهل العلمي	6/18
203	توزيع أفراد عينة القطاعين العام والخاص حسب متغير الخبرة العملية	6/19
204	توزيع أفراد عينة القطاعين العام والخاص حسب متغير إجادة اللغة الإنجليزية	6/20
205	توزيع أفراد عينة القطاعين العام والخاص حسب متغير الإلمام بالحاسب الآلي وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت)	6/21
206	توزيع أفراد عينة القطاعين العام والخاص حسب متغير الدورات التدريبية والتطويرية	6/22
209	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات التعليم العالي والبحث العلمي المدروسة من وجهة نظر القطاعين العام والخاص	6/23
216	المتوسط العام لمتغيرات التعليم العالي والبحث العلمي المدروسة من وجهة نظر منظمات القطاعين العام والخاص	6/24
217	تحليل التباين الأحادي لمتغيرات التعليم العالي والبحث العلمي المدروسة من وجهة نظر القطاعين العام والخاص	6/25
218	اختبار تحليل التباين الأحادي العام لمتغيرات التعليم العالي والبحث العلمي المدروسة من وجهة نظر القطاعين العام والخاص	6/26
219	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات التدريب والتطوير المدروسة من وجهة نظر القطاعين العام والخاص	6/27
225	المتوسط الحسابي العام لمتغيرات التدريب والتطوير من وجهة نظر منظمات القطاعين العام والخاص	6/28
226	اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات التدريب والتطوير المدروسة من وجهة نظر القطاعين العام والخاص	6/29
227	اختبار تحليل التباين الأحادي العام لمتغيرات التدريب والتطوير المدروسة من وجهة نظر القطاعين العام والخاص	6/30
228	توزيع أفراد عينة جامعتي حضرموت والاحقاف حسب متغيري اللقب العلمي والنوع	6/31
229	توزيع أفراد عينة جامعتي حضرموت والاحقاف حسب متغير الخبرة العملية	6/32
230	توزيع أفراد عينة جامعتي حضرموت والاحقاف حسب متغير اللغة الإنجليزية	6/33
231	توزيع أفراد عينة جامعتي حضرموت والاحقاف حسب متغير الحاسب الآلي وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت)	6/34
231	توزيع أفراد عينة جامعتي حضرموت والاحقاف حسب متغير المؤلفات	6/35
232	توزيع أفراد عينة جامعتي حضرموت والاحقاف حسب متغير البحوث	6/36



	والدراسات العلمية	
233	توزيع أفراد عينة جامعتي حضرموت والاحقاف حسب متغير المؤتمرات والندوات العلمية داخل الوطن	6/37
234	توزيع أفراد عينة جامعتي حضرموت والاحقاف حسب متغير المؤتمرات والندوات العلمية الخارجية	6/38
237	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات التأهيل والتدريب والتطوير المدروسة من وجهة نظر التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	6/39
243	المتوسط العام لمتغيرات التأهيل والتدريب والتطوير المدروسة من وجهة نظر التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	6/40
244	اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات التأهيل والتدريب والتطوير المدروسة من وجهة نظر التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	6/41
245	اختبار تحليل التباين العام لمتغيرات التأهيل والتدريب والتطوير المدروسة من وجهة نظر التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	6/42
246	انخفاض (تدني) مستوى التعليم في الجمهورية اليمنية 1994- 2000 م	6/43
247	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات أسباب تدني مستويات خريجي الجامعات المدروسة من وجهة نظر التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	6/44
252	ترتيب أسباب تدني مستويات خريجي الجامعات من وجهة نظر التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	6/45
253	المتوسط العام لمتغيرات أسباب تدني مستويات خريجي الجامعات المدروسة من وجهة نظر التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	6/46
254	تحليل تباين متغيرات تدني مستويات خريجي الجامعات المدروسة من وجهة نظر التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	6/47
255	تحليل التباين العام لمتغيرات أسباب تدني مستويات خريجي الجامعات المدروسة من وجهة نظر التدريسيين بجامعتي حضرموت والاحقاف	6/48
274	نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالقطاعين والجامعتين	49

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
55	موقع إدارة تنمية الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم	1/1
61	مراحل تطور منهج تنمية الموارد البشرية ( الشكل المعدل )	1/2- أ
62	مراحل تطور منهج تنمية الموارد البشرية ( الشكل الأصلي )	1/2- ب
76	بعض التخصصات التي تناولت مفهوم التنمية	2/3
82	تصنيف الموارد من مدخل منظومي	2/4
84	أهم العناصر لدى الموارد البشرية	2/5
87	فئات القوى البشرية	2/6
88	معادلة القوى العاملة	2/7
94	معادلات الموارد البشرية	2/8

97	فئات الموارد البشرية	2/9
110	المجالات التي يتناولها التدريب	3/10
148	دورة التدريب	3/11
181	علاقة التدريب والتطوير بالمستويات الإدارية	4/12

## فهرس النماذج

الصفحة	الموضوع	رقم النموذج
13	مسارات العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة	1
145	طريقة استبيان آراء المتدربين	3/2
196	المتوسطات الحسابية وانحرافات وأخطائها المعيارية	5/3
198	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	5/4
275	نتائج مسارات العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة	5

## ملخص البحث

شهد عقد التسعينات ازدياد اهتمام الحكومة اليمنية بالاستثمارات ، حيث أصدرت قانون الاستثمار رقم (22) لعام 1991 م ، وأنشئت الهيئة العامة للاستثمار في فبراير 1992 م ، مما شجع رؤوس الأموال الوطنية (المحلية والمهاجرة) والأجنبية على الاستثمار في اليمن ، فتم افتتاح العديد من المشاريع الاقتصادية والتجارية ، وإنشاء العديد من الجامعات الخاصة والحكومية إضافةً إلى جامعتي صنعاء وعدن ، كما شهد العالم خلال نفس الفترة عصر العولمة والثورة التكنولوجية للمعلومات والحاسبات الآلية ، فانعكس ذلك على الجانب الإداري والتنظيمي للشركات والمؤسسات التي غيرت من توصيف الوظائف ، وصممت وظائف جديدة لها مواصفات ومميزات ، قابلها تباعد تخصصات خريجو الجامعات اليمنية عن حاجات المستثمرين ، وضعف مستوياتهم وافتقارهم لمهارات اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي (الكمبيوتر) ، ووجود عجز كبير في العمالة اليمنية الماهرة مهنيًا وفنيًا في سوق العمل اليمني .

ولقد صمم الباحث فرضيات الدراسة وفق أسلوب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين إجابات أفراد منظمات القطاعين العام والخاص وجامعتي حضرموت والاحقاف عند مستوى معنوية 95 % ، وفيما يلي نص فرضيات العدم الصفرية :-

1. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد منظمات القطاعين العام والخاص حول ضعف دور الجامعات اليمنية في خدمة القطاعين في مجال التعليم العالي والبحث العلمي .
2. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد منظمات القطاعين العام والخاص حول ضعف دور الجامعات اليمنية في تدريب وتطوير عمال وموظفي شركات ومؤسسات القطاعين العام والخاص .
3. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد جامعتي حضرموت والاحقاف حول ضعف الجامعات اليمنية في تأهيل وتدريب وتطوير منتسبيها من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم .
4. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد جامعتي حضرموت والاحقاف حول أسباب تدني مستويات خريجي الجامعات اليمنية .

علماً بأنه إذا تم رفض فرضيات العدم الصفرية (H0) ، فإنه يتم قبول الفرضيات البديلة (H1) المنافية للفرضيات السابقة .

كما اعتمد الباحث في دراسته هذا ، على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي ؛ لمعرفة نشأة وماهية مفهوم تنمية الموارد البشرية وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به وتحديد العلاقة فيما بينها ، وكذا التعرف على مستوى أداء خدمات الجامعات اليمنية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي ، وتدريب وتطوير تدريسييها ومساعدتهم (معيد ، مدرس) ، وعمال وموظفي القطاعين العام والخاص خلال فترة الدراسة الزمنية المحددة ( 1997 – 2002 م ) ، من خلال جمع البيانات والمعلومات الأولية والثانوية المكتبية والميدانية ، ومن ثم تفرغها وتبويبها ومعالجتها وتوصيفها وتحليلها إحصائياً بهدف إثبات فرضيات البحث .

هدف البحث إلى التعرف على دور الجامعات اليمنية في تنمية الموارد البشرية ، سواء كانت الموارد البشرية من منتسبيها ممثلة بأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم ( الإطار الجامعي ) ، أو من عمال وموظفي منظمات القطاعين العام والخاص ( الإطار الاجتماعي ) ، من حيث التأهيل والتدريب والتطوير ، ومعرفة مدى ملائمة خريجي الجامعات مع حاجات شركات ومؤسسات القطاعين العام والخاص ، ومعرفة حجم ونوع خدماتها التي تقدمها في معالجة المشكلات الإدارية والمالية والفنية التي تجابه منظمات القطاعين ، ومدى معالجتها من خلال الأبحاث والدراسات والمؤتمرات والندوات العلمية ، أو الاستشارات العلمية والفنية ، أو الدورات التدريبية والتطويرية التي تنظمها الجامعات ، إضافةً إلى التعرف على مدى التنسيق والتعاون وخدمة الطرفين لبعضهما البعض ، لما من شأنه تعزيز الثقة وتحقيق سبل المصالح المشتركة بينهما .

تكونت عينة الدراسة من ( 177 ) مديراً ورئيس قسم شركات ومؤسسات القطاعين العام والخاص الخدمية والإنتاجية لعام 2004 م و ( 141 ) تدريسياً بجامعتي حضرموت والاحقاف للعام الجامعي 2003 / 2004 م ، واعتمد الباحث نموذج الاستبانة كأداة للبحث ، حيث تم إعداد وتصميم نموذجين ، الأول خاص بعينة شركات ومؤسسات القطاعين العام والخاص مكون من (25) فقرة ، والثاني خاص بعينة جامعتي حضرموت والاحقاف شمل (24) فقرة ، إضافة إلى المعلومات العامة لكل منهما ، وقد استخدم الباحث برنامج ( SPSS ) الإحصائي الجاهز لمعالجة البيانات المستقصاة من عيني البحث .

أوضحت الدراسة وجود فجوة كبيرة بين الجامعات اليمنية ومنظمات القطاعين العام والخاص، ويبرهن ذلك ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نوجز أهمها في الآتي :-

1. أن خريجي الجامعات تشوبهم كثير من نقاط الضعف ، من حيث التخصص العلمي ، والمستوى العلمي ، ومدى امتلاكهم مهارات اللغة الإنجليزية وأبجديات الحاسب الآلي وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) ، مما يدفع بمنظمات الأعمال إلى إعادة التدريب ، أو التوظيف في تخصصات مغايرة لتخصصاتهم ، أضف إلى ذلك لجوء البعض منها إلى جلب العمالة الأجنبية .

2. ضعف دور الجامعات في تنمية موارد منظمات القطاعين العام والخاص البشرية ، وقلة حرصها على إشراكهم في المؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها ، وضعف دورها في حل المشكلات الإدارية والمالية والفنية التي تجابه القطاعين ، سواءً من خلال الأبحاث والدراسات والمؤتمرات والندوات العلمية ، أو من خلال الاستشارات العلمية والفنية التي يمكن أن تطور أداء وخدمات القطاعين العام والخاص الإداري والمالي والإنتاجي .

3. ضعف دور الجامعات في تنمية مواردها البشرية من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم ، لضعف عملية التأهيل والتدريب والتطوير في تخصصاتهم العلمية وطرق التدريس بشكل عام، وفي مجال اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) بشكل خاص، وضعف الحوافز المالية المشجعة لإنجاز الأبحاث والدراسات العلمية ، أو المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية .

4. إن مساهمة القطاعين العام والخاص في دعم الجامعات اليمنية مادياً وعينياً ضعيف جداً ، لضعف التنسيق والتعاون فيما بينهما ، ولاكتفاء الجامعات بوظيفة التعليم الجامعي ، وتجاهل دورها للقيام بوظيفتي الأبحاث والدراسات العلمية ، وخدمة المجتمع وسوق العمل .

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات المقترحة التي من شأنها تقليص الفجوة ما بين الجامعات ومنظمات القطاعين العام والخاص ، ومن أهم تلك التوصيات ما يلي :-

1. إعادة النظر في هياكل الجامعات وإصلاحها ، وتقييم أدائها ، وتحديث وتطوير محتوى مناهجها تماشياً مع تطورات منظمات القطاعين العام والخاص والمجتمع في مختلف المجالات ، وتفعيل دورها في تنمية الموارد البشرية بالجامعات والمجتمع وسوق العمل ، والعمل على خدمة المجتمع وسوق العمل من خلال التعرف على المشكلات التي تواجهها ودراستها وتقديم الحلول المناسبة لمعالجتها .
2. أن تتلافى الجامعات اليمنية نقاط الضعف في خريجها ، والعمل على تحسين مستوياتهم بما يمكنها من تحقيق التوازن - قدر المستطاع - بين عرضها من الموارد البشرية المؤهلة والخدمات التي تقدمها، وبين طلب منظمات القطاعين العام والخاص والمجتمع .
3. يجب على الجامعات اليمنية إنشاء مراكز لتعليم اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) ؛ لتدريب وتطوير منتسبيها من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في هذين المجالين ، حتى يتسنى لها اعتماد تدريس المقررات الجامعية باللغة الإنجليزية مع ربط تعليم الحاسب الآلي بتخصص الطالب العلمي خلال مراحل دراسته الجامعية .
4. دعم شركات ومؤسسات القطاعين العام والخاص للجامعات اليمنية ، مساهمةً في تحديث وتطوير التعليم العالي ، حتى يتسنى لها الحصول على حاجاتها من الموارد البشرية المؤهلة وفقاً للمواصفات الوظيفية ، وتلبية حاجاتها التدريبية والتطويرية ، ومعالجة مشكلاتها المختلفة، لتعزيز الثقة والتعاون وتحقيق سبل المصالح المشتركة بينهما .
5. فتح شركات ومؤسسات القطاعين العام والخاص أبواب منشآتها أمام الطلاب والباحثين للتطبيق العملي لما درسوه ، وتقديم كافة التسهيلات التي من شأنها تيسير عملهم بما يخدم مصلحة العملية التعليمية والبحث العلمي .
6. تشكيل مجلس أعلى لتنمية الموارد البشرية برئاسة رئيس مجلس الوزراء يضم عضوية الجهات ذات العلاقة ( وزارة التربية والتعليم ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني ، وزارة العمل والخدمة المدنية ، وزارة التخطيط والتنمية ، وزارة الصحة العامة والسكان ، وزارة المالية ، رؤساء الجامعات ، ورؤساء الغرف التجارية والصناعية ) ، لإعادة تقويم أداء المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات ، ودراسة مدى مواءمة خريجي وخدمات المؤسسات التعليمية مع حاجات سوق العمل والمجتمع ، والعمل على وضع خطط استراتيجية تحقق التوازن - قدر المستطاع - بين عرض المؤسسات التعليمية وطلب سوق العمل والمجتمع من الموارد البشرية المؤهلة علمياً وفنياً ، والعمل على تعزيز الثقة وتحقيق التعاون بين الجامعات ومنظمات القطاعين العام والخاص بما يخدم المصالح المشتركة بينهما .

- كما أوصى الباحث في نهاية البحث ، الباحثين للقيام بدراسات مستقبلية في نفس مجال إدارة تنمية الموارد البشرية ، واقتراح المواضيع التالية :-
1. تكرار القيام بهذه الدراسة لفترات زمنية لاحقة كل خمس سنوات ، وبالإمكان تناول متغيرات أخرى لم تعالجها هذه الدراسة لرصد المستجدات .
  2. دور الجامعات في تنمية الموارد البشرية ، دراسة مقارنة الجامعات اليمنية مع جامعات إحدى الدول العربية.
  3. دور القطاع الخاص في دعم الجامعات اليمنية .
  4. دور القطاعين العام والخاص في تدريب وتطوير الموارد البشرية ، دراسة مقارنة .
  5. أثر تنمية الموارد البشرية على أداء العمال والموظفين ، بالتطبيق على شركات ومؤسسات القطاع الخاص الإنتاجية .

## ABSTRACT

The decade of 1990's has witnessed growing concern about investment by Yemen government , then an investment law No. (22) for 1991 was issued , as a result a general Authority for investment was set up in February , 1992 . It has encouraged the investment of national capital (i.e. local and migrating ) and foreign capital to be invested in Yemen . Consequently , many economic and commercial projects were established , many private and government universities were set up besides the previously established ones such as Sana'a and Aden universities . By then the world has witnessed globalization age coupled with technological revolution in information , computers . All these have affected the administrative and organizational aspects of the firms and have made the institutions to a adjust their jobs' descriptions , so they designed new posts having new job descriptions . However all these have been encountered by Yemen university graduates having specializations which are not in line with

investors' needs coupled with poor standards of Yemen university graduates, poor command of English language , computer illiteracy and Yemeni labour market has experienced lack of professionally skilled labour .

The research hypotheses have been designed in accordance with (ANOVA) with answers provided by respondents in both private and public sectors in Hadaramout and Alahqaf universities at morale level of 95% . And the following are the null hypotheses (H0) :-

1. There are no statistically significant differences between the answers given by respondents in both private and public sectors' institutions , concerning the poor role being played by Yemeni universities in serving the two sectors in the Higher Education and scientific Research .
2. There are no statistically significant differences between respondents' answers in the private and public sectors' institutions regarding poor role being played by Yemeni universities in the training and development of employees working for the institutions in private and public sectors .
3. There are no statistically significant differences between answers furnished by respondents in Hadaramout and Alahqaf universities in regards to the role being played by universities in the training and development of teaching staff and their supporting ones .
4. There are no statistically significant differences between respondents' answers in Hadaramout and Alahqaf universities in regards to the reasons that led to the decline in the standards of Yemeni universities graduates .

If the Null hypotheses are rejected , then alternative hypotheses will be adopted which compete with the previous ones .

The research has adopted a descriptive analytical and historical methods , the study explores the origin of the concept of " human resources development " and its definition , and other concepts that are related to it , and to determine the relationship that exist between them , to reveal the level of services performance rendered by Yemen universities in the area of Higher Education and scientific Research , training and development of teaching staff and their supporting ones , employees in both private and public sectors during the study period as from

(1997 – 2002) . The research has used the primary and secondary sources of information and library data which serve the purpose .

This study aims at highlighting the role of Yemeni universities in developing human resources of the university staff members and their teaching assistants and the employees working for private and public sectors . However , the development of human resources in terms of training and promoting , to find out how far the needs of institutions of private and public sectors can match with the university graduates' specializations and qualifications , to know the volume and type of services rendered by them to resolve the administrative , financial and technical problems that face the institutions of the two sectors , to what extent the problems can be resolved through researches conferences , scientific symposiums or technical or scientific consultations , or training courses organized by the universities . Moreover , getting acquainted with levels of coordination and cooperation between two partners in order to consolidate confidence among them and achieve ways of mutual interests .

The study sample (population) of the research consisted of (177) managers and heads of departments in companies and institutions of public and private sectors , the service and productive ones for the year 2004 , (141) staff members of Hadramout and ALahqaf universities for the academic year 2003/2004 . The researcher has adopted a questionnaire as a research tool . Thus , the two questionnaires were designed for the matter . The first consisting of (25) sections concerning the sample of public and private sectors' companies and institutions and the second consisting of (24) sections, is designed for Hadramout and ALahqaf universities , besides general information on both . The researcher has used the statistical package of social sciences (SPSS) program for treating data deduced from the two samples of the research .

The study has revealed that there is a wide gap between the Yemeni universities' specializations and the public and private sectors' institutions' demands . This has been proved by the research findings . More important are:-

1. Universities graduates are weak in terms of their areas of their specialization , scientific level , command of English language , the basics of computer science and the internet , such



shortcomings lead business organizations to retrain or employ graduates in specializations other than theirs . Moreover , some of these institutions resort to importing foreign labour .

2. Weaknesses in the area of human resources development deprive the public and private sectors institutions from their minimal care of making them participate in conferences and scientific symposiums held by these universities . This is in addition to the failure in solving administrative, financial and technical problems facing the two sectors . Such problems would be resolved either through researches , conferences and scientific symposiums or through scientific and technical consultations that could improve the performance and services rendered by the two sectors .
3. Weakness in developing human resources of universities' staff members and their assistants due to poor training and developing process in their areas of specialty and teaching methods as a whole and in field of English language , computer sciences and the internet , in addition to poor financial incentives which encourage them to accomplish their researches or pull them to participate in conferences , scientific symposiums either at home or abroad .
4. Poor contribution of public and private sectors in supporting Yemeni universities materially and financially . This can be attributed to poor coordination and cooperation among them , the universities are contented with the teaching profession , but their role in undertaking research works and serving society and labour market , is overlooked .

The study has suggested a number of recommendations that can bridge the gap between universities and institutions of public and private sectors . More important are :-

1. Companies and institutions of public and private sectors should support Yemeni universities ; that is , in modernizing and developing higher Education so as to realize their needs of

qualified graduates according to their job specifications and to meet their training and developing needs , in order to solve their problems . That is , for consolidating confidence and cooperation and to realize mutual interests between them .

2. Companies and institutions of public and private sectors should open their doors before students and researchers to practice what they have studied , and offer them all facilities which can make their work easier that it serves educational process and scientific research .
3. Yemeni universities should treat the weakness points of their graduates , and work for improving them qualitatively in such a way that these universities can achieve equilibrium , as far as they can , between their supply of qualified human resources and services offered by them , on one side , and the demand of organizations of public and private sectors and society , on the other side .
4. The structures of universities should be reconsidered and reformed , and their performance reevaluated . Contents of their syllabuses should also be modernized and developed to cope with developments of the organizations of public and private sectors and the society in different domains , as well as reactivating the role of these organizations in developing human resources at universities , society and labour market , Working on serving society and labour market is to be done through trying to solve problems that they face , studying them and offering suitable solutions .
5. Yemeni universities should establish centers , for teaching English language , computer sciences and the internet , to train and develop staff members and their assistants so as to guarantee teaching some courses in English , teaching computer should be bound to students' specialization during course of university studies .

6. Government should set up a higher council , for developing human resources , headed by the Prime Minister and including the concerned parties ( Ministry of Education , Ministry of Higher Education & Scientific Research , Ministry of Technical Education & vocational Training , Ministry of Work & Civil Service , Ministry of Planning & Development , Ministry of Public Health & Population , Ministry of Finance , V.Cs' , Heads of Chambres of Commerce & Industry ) , that is for reevaluation of educational institutions including universities , and studying how far the university graduates and services rendered by the educational Institutions match with the demands of labour market and society . Besides , working on making strategic plans for setting up equilibrium , as possible as it can be , between educational institutions' supply of scientifically and technically qualified people (human resources) and demand of labour market and society . As well as working towards consolidating confidence and achieving cooperation between universities and organizations of public and private sectors in the manner of serving common interests of all .

At the end of this study , the researcher has recommended , as well, researchers to undertake future studies in the very field of administrating development of human resources , and suggested the following topics :-

1. Repetition of a such study every five years for the coming periods of time . It will be possible to tackle other variables than those treated in this study so as to follow up the latest developments .
2. The role of universities in developing human resources , a comparative study of Yemeni universities with one of the Arab states universities .
3. The role of the private sector in supporting Yemeni universities .
4. The role of public and private sectors in training and developing human resources , a comparative study .
5. The Impact of developing human resources on the performance of workers and civil servants , by application on companies and institutions of the private productive sector .

