

## ملاءمة التدريب لمتطلبات العمل في الجامعات الناشئة : دراسة لحالة جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية

د.سلطان عقلا المرشد

كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية

### مستخلص الدراسة

تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع القوى العاملة في جامعة الحدود الشمالية ومدى ملائمة التدريب لمتطلبات العمل بهذه الجامعة الناشئة . وتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانات والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والسجلات والتقارير والإحصائيات. وقد أظهرت الدراسة أن نسبة مناسبة الدورات التدريبية لطبيعة الوظائف ومهام العاملين فيها قد بلغت (٦٧%). وقد أظهرت النتائج كذلك أن مناسبة التدريب جاءت أعلى عند الذكور (٧٦%) مقارنة بالإناث (٤٣%). وقد بينت الدراسة هذه الاختلافات بالتفصيل على مستوى الجامعة والإدارات والفروع. كما اظهرت الدراسة أن نسبة مشاركة العاملين بالدورات في مجال الادارة بشكل عام قد بلغت (٥٨%) تليها دورات تنمية الموارد البشرية بما نسبته (٣٢%). كما بينت هذه الدراسة كذلك ان هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين مواعمة الدورات التدريبية لمتطلبات العمل كمتغير وبين كل من استخدام التقنيات الحديثة والانترنت والبريد الالكتروني داخل العمل وكذلك عدد الدورات والمستوي التعليمي كمتغيرات مستقلة.

## ١- المقدمة

يكتسب العنصر البشري أهمية كبرى في أي مجتمع مهما اختلفت أساليبه في الإنتاج، فالموارد البشرية تعكس عموماً خصائص ونوعية وتأهيل الأفراد، والتنمية البشرية كنتاج لعملية التوظيف والتدريب هي رفع لقدرة الفرد على اكتساب المعرفة واستخدامها من أجل رفع المستوى التعليمي والصحي والتطوير المادي والاقتصادي. لقد اكتسبت التنمية البشرية منذ عام ١٩٩٠م أهمية كبيرة بعد أن تبنى برنامج الأمم المتحدة للإنماء مفهوماً مبسطاً يقوم على مقولة أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم. والعنصر البشري في كل المجتمعات هو عنصر الإنتاج الرئيس الذي من دونه لا يمكن حدوث العملية الإنتاجية، ومن ثم يستحيل بناء اقتصاد متطور وحديث ونظم إدارية فعالة. وفي هذا السياق تشير تقديرات منظمة العمل العربية إلى أن معدلات نمو القوى العاملة العربية ستستمر في الارتفاع مع بداية القرن الحادي والعشرين ، ويتوقع لها أن تتضاعف خلال ال (٢٠-٢٢) سنة القادمة. وفي هذا المجال يرى د. ريتشارد كوبر: " إن حجم القوى العاملة العربية بحلول عام ٢٠٢٠م سيصل إلى زهاء (١٨٦) مليون شخص وهذا يتطلب توفير ٦ ملايين فرصة عمل جديدة سنوياً". لكن الدول العربية، على اختلاف مؤسسات التوظيف لديها، تواجه بمجملها مشكلات ذات صلة وثيقة بالموارد البشرية مثل المهارات البشرية، والتأهيل ، والنقص في القوى العاملة أو الزيادة في حجمها . لذلك فإن الضرورة تبدو أكثر إلحاحاً عن ذي قبل لخلق فرص جديدة للعمل عن طريق توفير البنية التحتية اللازمة، والإدارات الحكومية الواعية والمستقرة، كما أن معظم القوى العاملة في الدول العربية بما فيها المملكة العربية السعودية تتركز في القطاع العام (حداد، ٢٠٠٥). ولقد تم أخيراً مناقشة واقع القوى العاملة في المملكة العربية السعودية في منتدى الرياض الاقتصادي ٢٠١٣. وفي هذا الإطار تم التوصل إلى ضرورة تهيئة بيئة العمل وتأهيل وتدريب القوى العاملة الوطنية باعتبارها قضايا مهمة تواجه كافة المؤسسات الحكومية والخاصة. من هنا برزت ضرورة إجراء دراسة تحليلية للتعرف على واقع القوى العاملة في جامعة الحدود الشمالية.

## مشكلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة التعرف على واقع القوى العاملة في جامعة الحدود الشمالية ومدى ملائمة التدريب لمتطلبات العمل بهذه الجامعة الناشئة

## أسئلة الدراسة

- ماهي نوعية برامج التدريب بالجامعة ؟
- ما مدى مواءمة الدورات التدريبية لمتطلبات العمل بجامعة الحدود الشمالية؟
- أين تكمن سبل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والقدرات الإدارية الأخرى في الجامعة؟

## أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الإستناد إليها كمرشد ودليل للجامعة للتعامل مع مشكلات القوى العاملة ومتطلبات العمل المستقبلية، والتنسيق والإشراف بين الوحدات الإدارية للاستفادة من الإمكانيات المتاحة، والمساهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي للجامعة، والمؤازرة في تبنى أسلوب الجودة الشاملة كنموذج لتنمية وتطوير الموارد البشرية. كما يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة صانعو القرار بالجامعة والمؤسسات العلمية المشابهة، وكذلك الباحثون في مجال القوى العاملة.

## ٢- التدريب وتنمية الموارد البشرية: أدبيات البحث النظري

في أدبيات العلوم الإدارية لم يخص التدريب بتعريف واحد بل اختلفت حسب وجهات نظر المفكرين. فقد عرفه ( شاوش ١٩٩٦ ) بأنه " إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ، ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين". وفي تعريف آخر عرفه ( حسن ١٩٩٩ ) بأنه : " عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم و قواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء. في حين عرف (عبد الباقي ٢٠٠٢ ) التدريب بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. وبصفة عامة يشمل تعريف التدريب كل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والمستقبلية من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

اختلفت هذه التعاريف في تحديد طبيعة التدريب ، إلا أنها أوضحت أهميته في تطوير التنمية البشرية بإعتباره الهدف الرئيس للإدارة في الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات والطاقات المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة من أجل تقديم خدمات ذات جودة نوعية عالية. وفي هذا الإطار تعتبر الموارد البشرية ركنا أساسيا في نجاح العمل المؤسسي في أي منظمة أو كيان تنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة ، فأهميتها تكمن في دورها المحوري في العملية الإدارية وعلاقتها المؤثرة في الفاعلية الوظيفية والكفاية الإنتاجية التي ترتكز أساسا على نوعية أداء الأفراد. ولرفع مستوى الأداء؛ لابد من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بدقة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المطلوبة التي تتناسب مع احتياجات العمل الفعلية ، وتنسيق الاستفادة منها بالشكل الأمثل للوصول إلى أعلى كفاءة وفعالية ممكنة ( بربر، ١٩٩٧ ). ففقدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وإتقان دليل جلي على كفاءة وفاعلية المنظمة ومدى قدرتها على التميز والمنافسة.

إن حصول المنظمات على الكفاءات يعتمد في البداية على المستوى التعليمي والمهني للموظفين، ومن ثم يأتي دور هذه المنظمات في تطوير معارف ومهارات موظفيها وصقلها والعمل على تحديثها باستمرار وذلك عن طريق التدريب. وعموما تُعنى عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية التي يمارسونها والالتزام بالمقاييس المطلوبة. والتدريب خطوة سابقة لعملية التطوير التي تُعنى بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر . وتختلف عملية التدريب عن عملية التعليم التي من خلالها يتم نقل المعارف عن موضوع معين. أما في عملية التدريب فيتم التركيز على المتطلبات المحددة للوظيفة. ويلعب التدريب دوراً محورياً في ترقية مستوى العاملين لذا نجد أن التدريب الفعال يمثل عنصراً أساسياً للأداء الفعال أيضاً. وعموما يمكن القول إن عمليتي التدريب وتطوير الأشخاص العاملين تمثلان كلتاهما جزءاً من عملية تطوير المؤسسة. ويمكن حصر أهمية عملية التدريب والتأهيل في النقاط التالية:

- تزويد المؤسسات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر لنتناسب مع المتطلبات القائمة.
- يساهم التدريب في تقليل الأخطاء لدى الموظف المدرب.

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم على الأداء.

- تأهيل العاملين لشغل وظائف أعلى مستقبلاً.

- رفع الإنتاجية بعد زيادة وصقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم.

- تخفيض النفقات جراء الأخطاء ونكالف العمل ( مرعى، ١٩٩٩: ٢٥٩ ) .

وتتبع أهمية التدريب كذلك كأداة لإكساب الموظفين المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أدائهم بما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة. ومع ذلك لا يكون للتدريب مردود وعائد ملموس يظهر في زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية ، ما لم يكن هناك تناسب تام بين برامج التدريب المختلفة واحتياجات العمل الفعلية (Patton et al. 2002; Wilson, 2005). فبرامج التدريب العشوائية وغير المدروسة لا تساهم في رفع مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية. فقلة التدريب أو التدريب الخاطئ يؤدي إلى التسبب وانخفاض مستوى الأداء الإداري . فالموظف غير المدرب والمؤهل يفقد القدرة على القيام بواجبات وظيفته كما ينبغي، ويصبح عبئاً على المنظمة وسبب في تعطيل أعمالها (حرب، ١٩٩٤) . فإهمال التدريب مؤشر للفوضى الإدارية والتسبب الذي يجعل سير العمل في المنظمة غير منتظم ولا يخضع لأنظمة وضوابط محددة توجه الأداء لكي يكون على الوجه الأكمل (يونس، ١٩٩٣). والتدريب الفعال يهدف إلى إمداد الموظف بأساليب وخبرات عملية وفق خطة مدروسة تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في السلوك والمهارة تضيف إلى المعارف والمهارات السابقة التي يمتلكها من أجل أداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية وإتقان ( توفيق، ٢٠٠٧ ;عقيلي، 2009). ونجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها على أكمل وجه يعتمد على فعالية المسار التدريبي ونوعية برامج التدريب التي تقدمها لشاغلي الوظائف بشكل يضمن تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية لتنمية خبراتهم و تهئنتهم للتعامل مع مسؤوليات ومتطلبات وظائفهم المتجددة باستمرار.

وقد أشارت دراسة (Alsahlawi & Gardener, 2004) إلى مشكلة نقص المؤهلات والتدريب في القطاع الحكومي كأحد أهم المعضلات التي تعيق التنمية الشاملة في المملكة. وفي هذا الإطار فقد بينت دراسة خالد الحيحي (٢٠٠٥) إلى أن ضعف الاستفادة من رأس المال البشري ( Underutilization of Human

(Capital) في القطاع العام السعودي لا تزال تعرقل الأداء التنظيمي وتحد من الابتكار؛ مما يؤدي إلى بيئة عمل أقل قدرة على المنافسة، تتصف بالقرارات غير الرشيدة وضعف الفاعلية والكفاية الإدارية.<sup>1</sup>

إن فاعلية إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل كبير بالقدرة على توفير الأفراد المناسبين للمنظمة على المستويين الكمي والكيفي، وتسخير طاقاتهم وجهودهم بشكل أفضل لتحقيق الأغراض والأهداف المنشودة (ربايعة، ٢٠٠٣). وبمعنى آخر لابد لنجاح إدارة وتنمية الموارد البشرية للوصول إلى أعلى قدر من الفاعلية الوظيفية من تركيز الجهود على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يتعلق بفاعلية الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين، بالإضافة إلى وضوح توصيف الوظائف في الهيكل الإداري وتحديد متطلبات كل وظيفة (نظمي وآخرون، 2000).

ويتمثل التحدي الأكبر لأي منظمة بالاختيار الأمثل لحجم ونوعية الموارد البشرية؛ وذلك بالتوفيق بين الفرد والوظيفة، من خلال تحديد الاحتياجات الإدارية من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المطلوبة باتباع السياسات والإجراءات المناسبة من استقطاب واختيار وتعيين وإحلال وتدريب للعاملين (أبو ماضي، ٢٠٠٧).

### ٣- نشأة وتطور جامعة الحدود الشمالية وواقع التنمية البشرية

#### أ- نشأة وتطور جامعة الحدود الشمالية

تعتبر جامعة الحدود الشمالية إحدى الجامعات السعودية الناشئة التي أسست عام ٢٠٠٧. وتضم الجامعة خمسة عشر كلية تؤمن حوالي ٧٤ تخصص كما هو موضح في الجدول التالي.

<sup>1</sup> Alyahya, Khalid Othman. 2005. Empowerment and human capital utilization deficit in public sector organizations: Gulf states in comparative perspective. Dissertation/Thesis, The University of Connecticut, United States -- Connecticut.

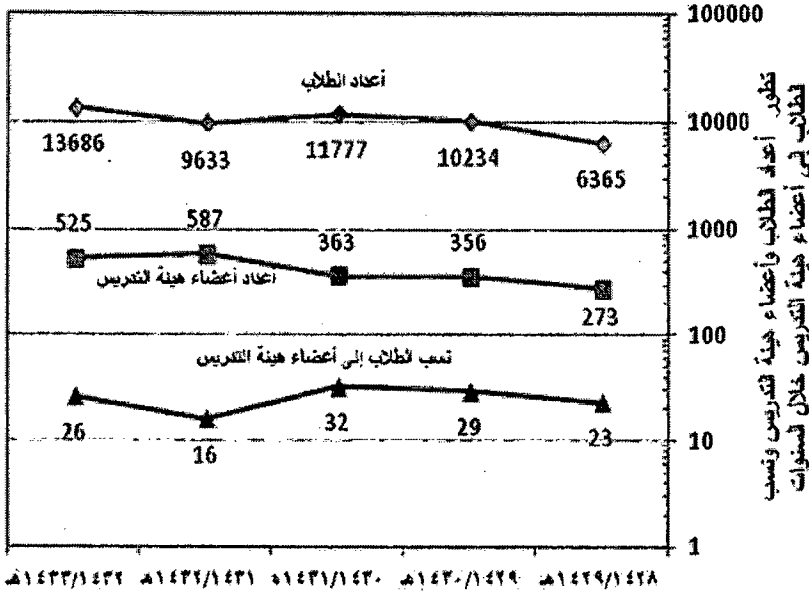
جدول رقم ( ١ ) عدد كليات وعدد الاقسام لجامعة الحدود الشمالية

تاريخ الانشاء	عدد الكليات	عدد الاقسام	عدد التخصصات	عدد البرامج
١٤٢٨	١٥	٨٧	٤٧	٤٧

المصدر : وزارة التعليم العالي ، دليل التخصصات في مؤسسات التعليم العالي ، عام ١٤٣٥ هـ ، ص ٢٠٥

ولقد اتسعت رقعة الجامعة في أكثر من مدينة بمنطقة الحدود الشمالية و يأتي على رأسها مدينة عرعر التي تضم مباني الإدارة العليا للجامعة والإدارات المساندة الأخرى، ثم محافظتي رفحاء وطريف. وتزامن إنشاء الكليات مع تطور كبير في عدد الطلاب وعدد أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح في الشكل (١).

شكل (١) تطور أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس  
لأعوام 1429 / 1428 إلى 1433 / 1432 هـ



المصدر الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي w w w.mohe. gov. sa

ومما لا شك فيه أن إمكانيات الجامعة المالية تساهم في قدرتها على أداء دورها بشكل فعال مما ينعكس ايجابيا على التنمية الإدارية وخاصة في مجال التنمية البشرية. ولقد حدثت زيادة مضطربة لميزانية الجامعة منذ تأسيسها وحتى الان حيث كانت في

العام المالي ١٤٢٨ - ١٤٢٩ ، (٣١٩) مليون ريال فارتفعت إلى أن بلغت ( ٧٢٤ ) مليون ريال في العام ١٤٣٣ - ١٤٣٤ . اي انها قد تضاعفت خلال السنوات الاربع الماضية بمقدار ١٢٩% . ويوضح الجدول التالي تطور الميزانية للجامعة خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٣م.

جدول رقم (٢) تطور ميزانية جامعة الحدود الشمالية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٣م.

للعام المالي	للعام المالي	للعام المالي	للعام المالي	
١٤٣٤ / ١٤٣٥ (٢٠١٣)	١٤٣٤/١٤٣٣ (٢٠١٢)	١٤٣٣/١٤٣٢ (٢٠١١)	١٤٣٢/١٤٣١ (٢٠١٠)	
٩٣٤.٧	٧٢٤.٦	٥٤٨.٩	٥٢٢.٢	ميزانية جامعة الحدود الشمالية (القيمة بالمليون ريال)
28.99	32.009	5.1		معدل التغير (%)

المصدر :- جمعت وحسبت من مؤسسة النقد العربي السعودي ، التقرير السنوي التاسع والاربعون ، احدث التطورات الاقتصادية ٢٠١٣ م ، ص١١٨ .

والجدول السابق يظهر ان معدل التغير مرتفع في عام ٢٠١٣ نظرا لارتفاع معدل التغير لعدد الطلاب في نفس العام ، كما تشير البيانات ان نسب الإنفاق على بنود التعلم والتعليم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مقارنة بالإنفاق الكلي تبلغ ٧٥% . الشيء الذي انعكس إيجابياً على قدرات الجامعة على إستقطاب وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرية في مختلف المجالات الإدارية والفنية لتساهم في رفع مستوى أداء الجامعة ومساعدتها في تقديم خدماتها المختلفة للطلبة وأفراد المجتمع على الوجه الأمثل . حيث بلغ عدد موظفي الجامعة حتى بداية عام ١٤٣٢ ما مجموعه ٦٢٧ موظفاً، بزيادة ٤٠٥ موظفاً عن ما كان عليه عدد الموظفين في السنة الاولى لبداية الجامعة في عام ١٤٢٨ . اي ان عدد موظفيها قد تزايد خلال اربع سنوات بنسبة تبلغ ١٨٢% .

وإن كانت كفاءة وفعالية أي نظام تعليمي تتبع من مقدرته على تحقيق أهدافه بأقل قدر ممكن من التكاليف، وبأقل حجم ممكن من الموارد، فإن الوصول إلى ذلك



يواجهه العديد من العوائق، خصوصا عندما يعتاد العاملون في أية مؤسسة تعليمية كالجامة على أداء معين، لذلك تتبع أهمية تدريب الموظفين من أجل الوصول إلى أفضل استخدام ممكن، ومن هذا المنطلق قامت جامعة الحدود الشمالية بالانتهااء من إعداد الخطط الفعالة لبرامج التدريب المستمر للعاملين لرفع كفاءة العاملين داخل الجامعة ولتحقيق متطلبات استخدام الأجهزة الأحدث والأكثر تطورا. وتشير البيانات الى زيادة المبالغ المخصصة للتدريب وفقا للجدول التالي الذي يوضح تطور الانفاق على التدريب في الجامعة .

جدول رقم (٣) تطور الانفاق على التدريب لجامعة الحدود الشمالية .

خلال الفترة من ٢٠١٢ الى ٢٠١٤م

السنوات	الانفاق على التدريب
٢٠١٢	٢٢٧٥٥١١
٢٠١٣	٢٠٠٠٠٠٠
٢٠١٤	٢٥٠٠٠٠٠
الاجمالي	٦٧٧٥٥١١

المصدر : مكتب الموازنة ، جامعة الحدود الشمالية .

وعند النظر لبيانات الجدول السابق يمكننا القول ان الجامعة انفقت ٢.٢ مليون ريال عام ٢٠١٢ م على التدريب وارتفع الى ٢.٥ مليون ريال عام ٢٠١٤ م بمعدل زياده بلغ ١٣.٦ % مما يؤكد سعي الجامعة الدؤوب لتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع متطلبات العمل.

**ب- واقع التنمية البشرية بجامعة الحدود الشمالية : الخصائص الشخصية لافراد العينه والخصائص الخاصة بالدورات التدريبية .**

يهدف هذا الجزء من البحث الي ابراز ووصف الخصائص الشخصية لافراد العينه وكذلك خصائص الدورات التدريبية المقدمة. وقد تم استخدام استبيانه شملت (٣١٥) من القوى العاملة بالجامعة (من غير أعضاء هيئة التدريس) موزعين على فروع الجامعة الثلاثة في عرعر ورفحاء وطريف.

### أولاً - الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين

تضمن البحث في الخصائص الشخصية للمبحوثين الاعتماد على عدة معايير تشمل بالأساس كل من العمر، والنوع، والحالة التعليمية ومجال إدارة العمل، والحالة الوظيفية ويمكن تناول هذه الخصائص وفقاً لما يلي :

#### • العمر

عند دراسة التوزيع العمري للعاملين بالجامعة أظهرت النتائج تركز العاملين في الفئات الشابة (أقل من ٤٠ سنة) وهي الفئة التي تزيد فيها الدافعية للعمل والإنتاج وتزيد فيها الرغبة لإتباع الأساليب الحديثة في العمل ويوضح الجدول التالي الأهمية النسبية للتوزيع العمري .

جدول (٤): توزيع أفراد العينة البحثية وفقاً للفئات العمرية.

الاهمية النسبية	الفئات العمرية
36.17	من ٢٠ سنة - لأقل من ٣٠ سنة
47.87	من ٣٠ سنة - لأقل من ٤٠ سنة
10.63	من ٤٠ سنة - لأقل من ٥٠ سنة
5.31	٥٠ سنة فأكثر
100	الإجمالي

المصدر: البيانات الواردة بالجدول جمعت وحسبت من واقع إستمارة الاستقصاء.

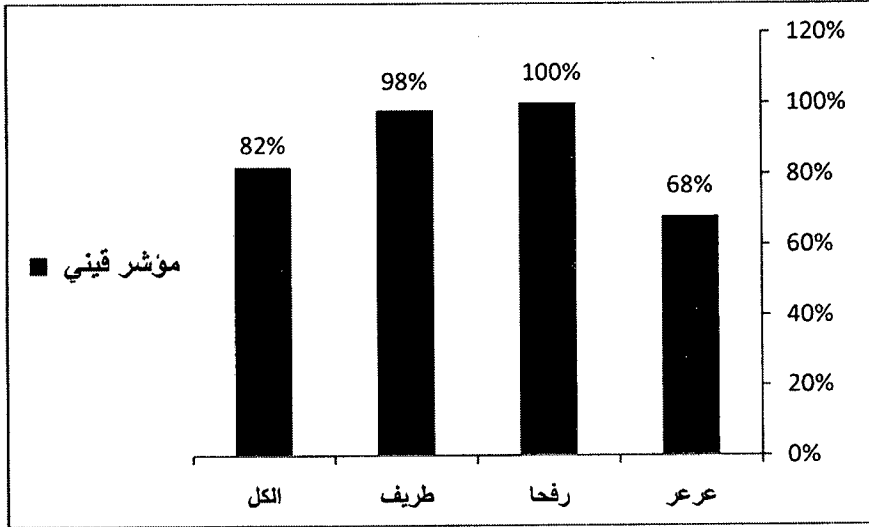
ومن الجدول السابق يمكن القول أن ٣٦% من أفراد العينة البحثية ينتمون إلى الفئة العمرية (من ٢٠ عام لأقل من ٣٠ عام) وهي الفئة الأكثر نشاطاً في العمل والإنتاج ، ويحتاجون الى توفير الخدمات التدريبية التي تؤهلهم لأداء العمل بكفاءة.

#### • النوع

تظهر نتائج العينة أن غالبية المتدربين من الذكور بنسبة تمثل (٧١%) بينما تمثل الإناث (٢٩%) من أفراد العينة وهذا يدل على عدم إقبالهن على التدريب مما يستلزم تشجيع العنصر النسائي على تطوير المهارات بما يخدم متطلبات العمل. وتتباين نتائج العينة بالنسبة للفروع حيث بلغت نسبة الذكور (٧٨%) ، (٥٣%)

و (٥٨%) لكل من عرعر ورفحاء وطريف على التوالي بينما كانت نسب الإناث (٢٢%)، (٤٧%)، (٤٢%) لكل من عرعر ورفحاء وطريف على التوالي. وقياس مدى تنوع العاملين حسب الجنس (ذكر وأنثى) على مستوى الجامعة وفي الفروع المختلفة تم حساب مؤشر قيني (Gini Index for heterogeneity)<sup>٢</sup>. وقد أظهرت النتائج أن أقل تنوع من حيث النوع كان في فرع عرعر (مؤشر قيني عند ٦٨%) مما يشير إلى غلبة الذكور في الفرع، بينما كان هناك تنوع كامل في رفحاء وشبه كامل في طريف بمؤشر قيني عند (١٠٠%) و (٩٨%) على التوالي. أما على مستوى الجامعة فكان مؤشر قيني للتنوع عند (٨٢%) اجمالا كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (٢): قياس حالة توزيع العاملين حسب النوع باستخدام مؤشر قيني المعدل



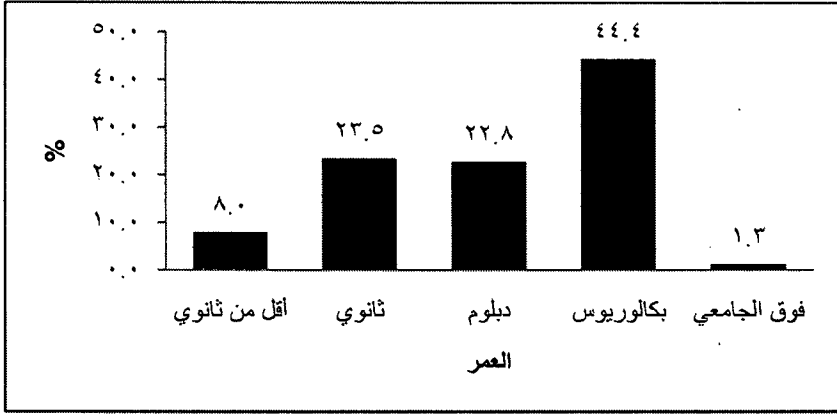
المصدر: البيانات الواردة بالشكل جمعت وحسبت من واقع إستمارة الإمتحان

<sup>٢</sup>، كلما اقتربت القيمة من (٠%) دل ذلك على عدم وجود تنوع (أي أن العاملين أكثرهم ذكور أو أكثرهم إناث) بينما اقترب المؤشر من (١٠٠%) يعني التنوع (أي أن نسبة الذكور والإناث تتساوى تقريبا).

● الحالة التعليمية و مجال ادارة العمل و الحالة الوظيفية

ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج أن نسبة الحاصلين على البكالوريوس وسط العاملين بالجامعة قد بلغت (٤٤%) يتبعها نسبة الحاصلين على شهادة ثانوية ودبلوم (٢٣.٥%) و(٢٢.٨%) على التوالي، ثم أقل من ثانوي (٨%) وأخيرا الشهادات فوق الجامعية (١.٣%) وهذا ما يظهره الشكل التالي.

شكل رقم (٣) : توزيع العاملين حسب المؤهل



المصدر : البيانات الواردة بالشكل جمعت وحسبت من واقع إستمارة الإستبيان

ومن الشكل السابق يتضح ان ما نسبته ٦٦% من إجمالي أفراد العينة البحثية مستوى تعليمهم متوسط وفوق المتوسط، وأقل، بذلك يمكن إستخلاص أن العمل بالجامعة ( مجتمع الدراسة ) يعتمد أساساً على الخبرة أكثر من إعتماده على الحالة التعليمية للعاملين ، مما يستلزم ضرورة إقامة دورات تدريبية مستمرة لتزويد العاملين بالخبرات الفنية والعملية في مجال العمل بالجامعة.

وعلى مستوى مجال ادارة العمل أظهرت النتائج أن أكثر من نصف العاملين في الجامعة يعملون داخل الكليات بما نسبته (٥٢%) بينما النصف الباقي تنقسمهم الإدارات بما نسبته (٢٧%) والعمادات المساندة بما نسبته (٢١%). وتتباين نتائج العينة بالنسبة للفروع حيث كانت نسبة الذين يعملون في الإدارة من بين العاملين في كل فرع هي الأعلى في فرع عرعر بنسبة بلغت (٣٢%) ، تتبعها رفحاء وطريف بنسبتي (١٨%) و (٥%) على التوالي. بينما نسبة الذين يعملون في الكليات كانت

الأعلى في طريف بنسة بلغت (٩٥%) تتبعها رفحاء وعرعر بنسبتي (٦١%) و(٤٥%) على التوالي.

وأما فيما يخص الحالة الوظيفية فقد شكل الموظفون الدائمون غالبية العاملين في قطاعات الجامعة المختلفة حوالي (٩٠%) بينما شكل البقية من الموظفين على فئتي المستخدمين وبنء الأءور حوالي (١٠%) من عدد العاملين في الجامعة. وهذه النتيجة تفسرها متطلبات العمل في الجامعة كقطاع حكومي يقوم أساسا على جهود موظفي الخدمة المدنية المتخصصين لإنجاز الأعمال في الإدارات المختلفة حيث يؤدي العاملون على وظائف المستخدمين وبنء الأءور وظائف مسانءة للإدارة تتطلب مؤهلات وخبرات أقل . وهذا التوزيع النوعي في الفئات الوظيفية داخل الجامعة يعتبر توزيعاً منطقياً يعكس طبيعة المهام والوظائف المتنوعة التي تقوم بها الجامعة خاصة أن موظفي الخدمة المدنية يشكلون الغالبية العظمى من الموظفين. ويمكن فقط ملاحظة أن عدد العاملين في الجامعة من حيث النوع يميل بشكل كبير جدا لصالح الذكور.

### ثانيا - خصائص الدورات التدريبية للمبءوثين

تُعد عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية التي يمارسونها والالتزام بالمعايير المطلوبة لإنجاز العمل ، ومن هذا المنطلق تم الاهتمام بموظفي الجامعة من حيث تطوير مهاراتهم العلمية والتي تتحقق عن طريق الاطلاع المستمر والدورات التدريبية. فقد نظمت عمادة تطوير التعليم الجامعي أكثر من ٧٥ برنامجا تدريبيا لجميع فروع الجامعة خلال عام ٢٠١٣ ، حيث بلغت نسبة مشاركة الذكور في هذه الدورات ٦١ % بينما بلغت نسبة الاناث ٣٩% فقط. كما تم تنظيم برامج تدريبية تم تنفيذها بالتعاون مع عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر علاوة على برامج التدريب الخارجية ، ويمكن تناول خصائص هذه الدورات في الآتي:

#### ▪ نوع الدورات التدريبية

أن أغلب الدورات التي اقيمت للموظفين كانت تتركز في مجالات الحاسب الآلي واللغة الإنجليزية، والعلوم الإدارية والمالية، وهذا دليل على زيادة وعي العاملين

وإدراكهم بأهمية الدورات التدريبية كمتطلب لتطوير كفاءتهم العلمية والمهارية ، ويوضح الجدول التالي الأهمية النسبية لنوع الدورات التدريبية .

جدول رقم ( ٥ ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع الدورة التدريبية

نوع الدورات التدريبية	الأهمية النسبية
دورات في الحاسب الالى	7.23
دورات الادارة	58.72
دورات فى الموارد البشرية	32.7
دورات فى الجوانب المحاسبية والقانونية	1.27
الإجمالى	100

المصدر: البيانات الواردة بالجدول جمعت وحسبت من واقع إستمارة الإستبيان

ومن الجدول السابق يمكن القول ان اتجاه العاملين الى الالتحاق بالدورات التدريبية تركز في مجال الادارة بنسبة ٥٨% يلي ذلك دورات تنمية الموارد البشرية بما نسبته ٣٢% وهذا مؤشر لتطوير قدرات المتدربين وصقل مهاراتهم الأدائية ؛ لينعكس ذلك على مجالات عملهم وتخصصاتهم بشكل إيجابي وفعال. ولقد اوضحنا سابقا ان الجامعة اهتمت بتدريب العاملين على استخدام الحاسب الالى وخصصت اغلب التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية بما نسبته ٧٠% . وان كان رغبة العاملين فى التدريب على الادارة والموارد البشرية الا انهم يحتاجون الى استخدام الحاسب الالى فى عملهم ، والجدول التالي يوضح استخدام العاملين فى مجال الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم ( ٦ ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لاستخدام العاملين لخدمات الحاسب

استخدم التقنية الحديثة	استخدام تطبيقات مكتبية	استخدام الانترنت	البريد الالكتروني	
٦٣%	٥٢%	45.5	37.6	مستخدم
٣٧%	٤٨%	54.5	62.4	غير مستخدم
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	الإجمالى

المصدر: البيانات الواردة بالجدول جمعت وحسبت من واقع إستمارة الإستبيان

### ■ مدة الدورات التدريبية

تختلف مدة الدورات التدريبية من واحدة إلى أخرى حسب نوعها والفئة المستهدفة في تدريبها ومتطلبات العمل داخل الجامعة، وتنقسم الدورات بحسب مدتها الى قصيرة الاجل ومتوسطة وطويلة ، وقد اتجه اغلب عينة الدراسة الى النوع طويل الاجل لتكثيف الاستفادة من هذه الدورات وهو ما نسبته ٦٣% من اجمالي الحاصلين على دورات تدريبية ، يلي في ذلك دورات قصيرة الاجل وهو ما نسبته ٣٤% من إجمالي الحاصلين على دورات تدريبية ويوضح الجدول التالي الاهمية النسبية لمدة الدورات التدريبية .

جدول (٧): توزيع أفراد العينة البحثية وفقاً لمدة الدورات التدريبية.

الاهمية النسبية	مدة الدورات التدريبية
34.9	من يوم - لأقل من ١٠ أيام
1.4	من ١٠ أيام - لأقل من شهر
0.47	من من شهر - لأقل من شهرين
63.1	شهرين فأكثر
100	الإجمالي

المصدر: البيانات الواردة بالجدول جمعت وحسبت من واقع إستمارة الإستبيان

## ٤. الدراسة العملية

### أ- منهجية الدراسة

تهتم هذه الدراسة بتحليل واقع القوى العاملة في جامعة الحدود الشمالية وإبراز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية. وتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة نموذج استنباطية (استقصاء) للتعرف على أوضاع وآراء الموظفين. ويعتمد البحث في جمع البيانات على المصادر الأولية والمتمثلة في الاستبانات والمقابلات الشخصية، بالإضافة إلى المصادر الثانوية المتمثلة في سجلات الموظفين وقاعدة البيانات بالجامعة، فضلا عن الكتب والسجلات والتقارير والإحصائيات المتوفرة من مصادر متنوعة. وتوظف الدراسة في تحليلها للبيانات أساليب إحصائية متعددة باستخدام

برنامج SPSS. وقد تم توزيع استبيانية مخصصة لهذا الغرض على (٣١٥) من القوى العاملة بالجامعة (من غير أعضاء هيئة التدريس) موزعين على فروع الجامعة الثلاثة وكان (٧١%) منهم ذكور، و (٢٩%) من الإناث. حيث بلغت نسبة الذكور (٧٨%) ، (٥٣%) و (٥٨%) لكل من عرعر ورفحاء وطريف على التوالي بينما كانت نسب الإناث (٢٢%)، (٤٧%)، (٤٢%) لكل من عرعر ورفحاء وطريف على التوالي.

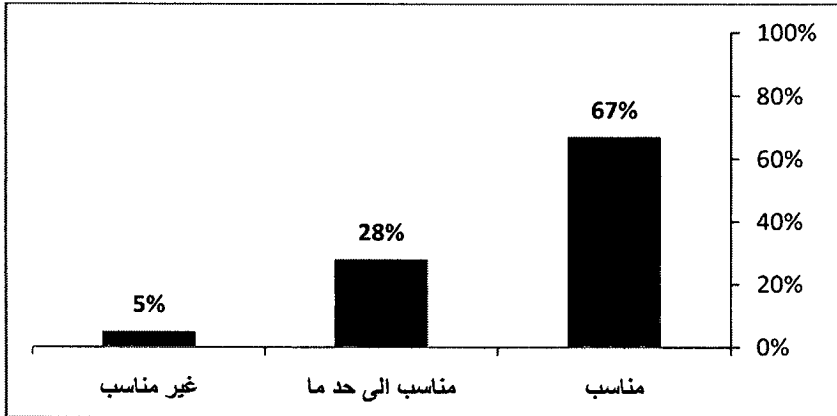
### أ - النتائج والتحليل

يتناول هذا الجزء من البحث نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

#### أولاً - نتائج التحليل الإحصائي

ولمزيد من التوضيح لواقع التدريب بالجامعة تم تناول محور التدريب بالدراسة وذلك لمعرفة مدى مناسبة الدورات التدريبية للوظيفة الرسمية على مستوى الجامعة بحسب النوع والفرع والإدارة. وقد جاءت نسبة مناسبة التدريب على مستوى الجامعة (٦٧%) ، بينما كانت مناسبة لحد ما بنسبة (٢٨%) وغير مناسبة على الإطلاق بنسبة (٥%) (انظر شكل ٤).

#### شكل رقم (٤) : مناسبة التدريب للوظيفة على مستوى الجامعة

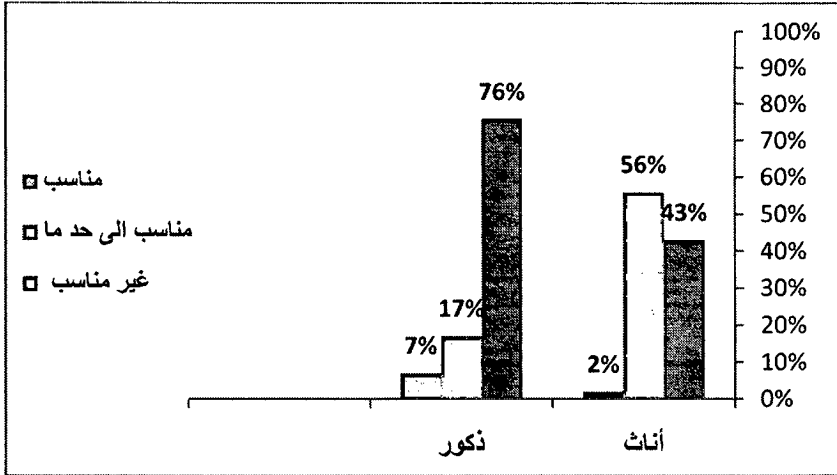


وقد أظهرت النتائج أن مناسبة التدريب للوظيفة وطبيعة العمل جاءت أعلى عند الذكور (٧٦%) مقارنة بالإناث (٤٣%)، بينما كانت مناسبة لحد ما بنسبة (١٧%)



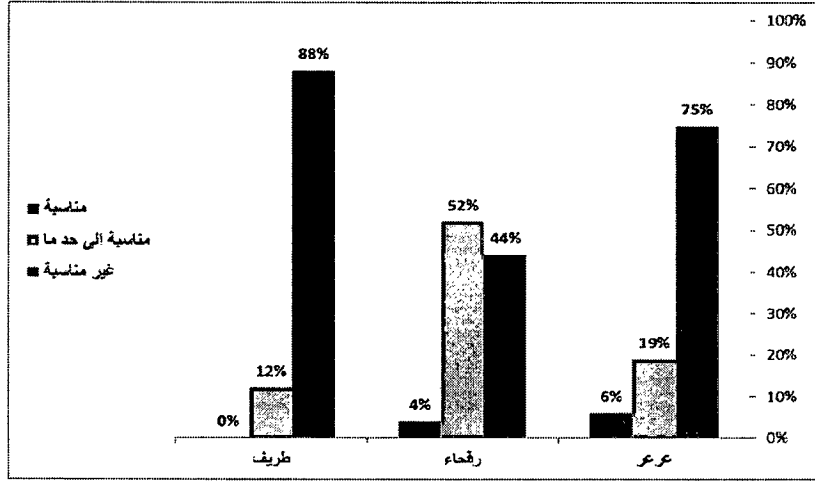
وغير مناسبة على الإطلاق بنسبة (٧%) للذكور، مقابل (٥٦%) مناسبة لحد ما، و (٢%) غير مناسبة على الإطلاق للإناث (انظر الشكل ٥).

شكل رقم (٥): مناسبة التدريب للتوظيف على مستوى النوع



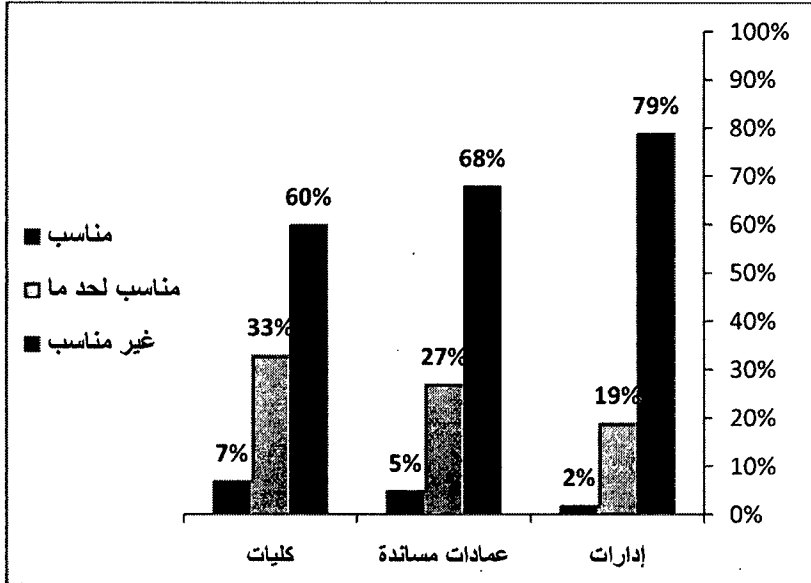
وعلى مستوى فروع الجامعة أظهرت النتائج أن أعلى نسبة لملاءمة التدريب للتوظيف الرسمية كانت في فرع طريف (٨٨%) تلتها عرعر (٧٥%) ثم رفحاء (٤٤%). وبينت الدراسة أن الدورات التدريبية كانت مناسبة إلى حد ما بنسبة (١٩%) ، و (٥٢%)، و (١٢%) في عرعر وطريف ورفحاء على التوالي. وسجل فرع طريف عدم وجود تدريب غير مناسب ، بينما كان التدريب غير مناسب على الإطلاق بنسبة (٦%) في عرعر و (٤%) في رفحاء (انظر شكل ٦).

شكل رقم (٦): مناسبة التدريب للتوظيف على مستوى الفروع



وعند دراسة مدى مناسبة التدريب للتوظيف الرسمية حسب إدارات وقطاعات الجامعة المختلفة تبين أن أعلى نسبة لمناخبة التدريب للتوظيف الرسمية كانت في الإدارة (٧٩%) تلتها العمادات المساندة (٦٨%) وأخيرا الكليات (٦٠%). فيما تبين أن (١٩%) من التدريب في الإدارات، و (٢٧%) في العمادات المساندة، و (٣٣%) من التدريب في الكليات يتناسب إلى حد ما مع متطلبات الوظائف، في مقابل (٢٢%)، و (٢٧%)، و (٣٤%) من الدورات التدريبية التي لا تتناسب مع طبيعة عمل المتدربين في إدارات الجامعة،، والعمادات المساندة، والكليات على التوالي (انظر شكل ٧).

شكل رقم (٧): مناسبة التدريب للوظيفة على مستوى الإدارات



## ثانيا - نتائج علاقات الارتباط ونموذج الإنحدار الخطي

للتعمق أكثر في دراسة مؤاتمة التدريب لمتطلبات العمل بالجامعة يمكن دراسة الفرض الإحصائي القائل "لا توجد علاقة ارتباطية بين مناسبة التدريب للوظيفة وبين كل من المتغيرات المستقلة المدروسة وهي " الخصائص الشخصية ، والخصائص الوظيفية " ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط ، واختبار ، والجدول التالي يوضح ذلك بعينة الدراسة.

جدول (٨) نتائج العلاقة بين مناسبة التدريب للوظيفة وبين كل من المتغيرات المستقلة المدروسة باستخدام معامل الارتباط البسيط.

مستوي المعنوية Sig	معامل الارتباط Pearson Correlation	المتغيرات المستقلة
.000	.282**	استخدم التقنية
.061	.126	تطبيقات مكتبية
.000	.266**	انترنت
.021	.156°	البريد الالكتروني
.377	.060	رسومات
.020	.157°	عدد الدورات
.067	.123	اخر مؤهل
.243	-.079	النوع
.000	-.243**	العمر

\* معنوي عند مستوى ٠.٠٥      \*\* معنوي عند مستوى ٠.٠١

وتثبت بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية قوية معنوية موجبة بين ملاءمة الدورات التدريبية لمتطلبات العمل كمتغير تابع وبين كل من استخدام التقنيات الحديثة والانترنت والمستوي التعليمي والعمر كمتغيرات مستقلة، وبدرجة أقل التطبيقات المكتبية بإعتبارها معنوية فقط في حدود ١٠%. ويتضح أيضا عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين ملاءمة الدورات التدريبية لمتطلبات العمل وبين المتغيرات المستقلة التالية، النوع، والرسومات.

وهذا يؤكد من أن ملاءمة التدريب بمجتمع الدراسة يعتمد أساساً على المستوي التعليمي، وعلى الاحتياجات الوظيفية للتدريب وعلى التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى أن ملاءمة التدريب بمجتمع الدراسة غير مرتبطة بالنوع وهذا يدل على إقبال الذكور والإناث على التدريب على حد سواء.

فإذا كان الارتباط يستخدم لفحص قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين فإن الانحدار بصفة عامة بهدف الحصول على أحسن معادلة تمثل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (٩) ملخص لمعامل التحديد لنموذج الانحدار الخطي مواعمة الدورات

التدريبية لمتطلبات العمل

مستوي المعنوية Sig	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	للمنموذج ككل
.000	.51026	.244	.275	.524	

ومن الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط المتعدد يبلغ 0.524. كما يوضح الجدول قيمة معامل التحديد تبلغ 0.275 أي أن المتغيرات المستقلة المدروسة تحدد 27% من قيمة المتغير التابع، والباقي يرجع الي عوامل اخرى خلاف تلك الداخلة في النموذج.

### • الخاتمة والتوصيات

يعتبر العنصر البشري من أهم مقومات الإنجاز والكفاءة الإنتاجية لأي منشأة أو منظمة، ووفقا لقدراته وحيويته تتحدد استمرارية المنظمات وتطورها. وفي بيئة الإدارة الحديثة خاصة في عصر التسارع العلمي والتكنولوجي وبروز أهمية التخصص والتأهيل المهني والعملي فقد أصبح موضوع تأهيل العنصر البشري مطلباً أساسياً لممارسة أي عمل لضمان الكفاءة والفاعلية من أجل رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية إلى أعلى المعدلات. ومن هذا المنطلق عملت هذه الدراسة على تحليل خصائص القوى العاملة في جامعة الحدود الشمالية ونوعية واتجاهات التدريب ومدى ملاءمتها لمتطلبات العمل.

فقد أظهرت النتائج أن نسبة مناسبة التدريب على مستوى الجامعة بوجه عام قد بلغت (٦٧%)، بينما كانت مناسبة لحد ما بنسبة (٢٨%) وغير مناسبة على الإطلاق بنسبة (٥%) . وقد أظهرت النتائج كذلك أن مناسبة التدريب جاءت أعلى عند الذكور (٧٦%) مقارنة بالإناث (٤٣%). وحسب الفرع والإدارة أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مناسبة للتدريب للوظيفة الرسمية كانت في فرع طريف (٨٨%) تلتها عرعر (٧٥%) ثم رفحاء (٤٤%). أما عن مناسبة التدريب داخل الإدارات المختلفة فسجلت أعلى نسبة مناسبة في الإدارة (٧٩%) تلتها العمادات المساندة (٦٨%) وأخيرا الكليات (٦٠%).

وبشكل أدق فإن هذه النتائج تدل على أن أكثر من نصف الإناث لم يتلقين التدريب المناسب وأن واحداً من كل ٤ من الذكور العاملين في الجامعة لم يتلقى التدريب المناسب ، وبوجه عام تبين النتائج أن العاملين في الكليات هم أقل الفئات تدريباً. وعلى مستوى الفروع فتشير النتائج إلى تدني مستوى التدريب المناسب خاصة في فرع رفحاء؛ لذلك تبرز الحاجة إلى تبنى خطط وإستراتيجيات للتدريب في الجامعة على أسس واضحة تضمن أن يحقق التدريب متطلبات الوظيفة بشكل دقيق ومباشر وأن توضع معايير واضحة للتحقق من مدى نجاح الدورات التدريبية في الإيفاء بمتطلبات العمل. كذلك لا بد من وضع مؤشرات لقياس العائد من التدريب على مستوى الأقسام والإدارات والجامعة ككل. فالتدريب غير المناسب يعتبر هدراً للجهود

والوقت والمال وينمي شعورا سلبيا لدى الموظفين باللامبالاة وعدم أهمية الدقة والإتقان في العمل.

كما بينت هذه الدراسة كذلك ان هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين ملاءمة الدورات التدريبية لمتطلبات العمل من ناحية وبين كل من استخدام التقنيات الحديثة والانترنت والبريد الالكتروني داخل العمل وكذلك عدد الدورات والمستوي التعليمي من ناحية اخرى.

وفي ضوء ما تقدم من دراسة تحليلية لواقع القوى العاملة في الجامعة وما تمخضت عنه من نتائج فان الباحث يعرض بعض التوصيات التي ربما تساعد في التغلب على الكثير من الصعوبات. وتتلخص هذه التوصيات في ضرورة تقويم نتائج التدريب في ضوء أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة وربط برامج التدريب بالاحتياجات الفعلية للوظائف مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات التعليمية للموظفين وخبراتهم السابقة وكذلك تطوير البرامج التدريبية وفقاً للمتغيرات الحديثة في عالم الإدارة والتكنولوجيا والمعلومات. يمكن كذلك التفكير في التوسع في نشر ثقافة الأساليب والطرق الحديثة في العمل لتتواكب مع التغيرات المتسارعة في مجالات التكنولوجيا والاتصالات، والتركيز على الاستخدام الأقوم للتقنية وإكساب العاملين مهارات استخدام أدوات المعرفة المعاصرة بما فيها التقنيات ووسائل الاتصال وتهيئة بيئة العمل المناسبة لهذا التحول .

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- 1- أبو ماضي، خالد ماضي. معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية/ غزة ( ٢٠٠٧ ).
- 2- الخواجة، مهدي محسن إسماعيل خالد. أساليب المعاينة في ميدان التطبيق، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية/ العراق (٢٠٠١م).
- 3- الرشيد منى رشيد. تقييم فعالية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة : دراسة استطلاعية عن التدريب النسوي بفرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الغربية في الفترة ١٤١٣ - ١٤١٥ هـ رسالة الماجستير/ جامعة الملك عبد العزيز ١٤١٥ هـ.
- 4- الشهري عبد الله محمد اللامي. دور الأساليب التدريبية في تحقيق أهداف التدريب، دراسة ميدانية على معهد الإدارة العامة رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز/ جدة (١٩٩٩).
- 5- الصياد جلال و محمد حبيب. مقدمة في الطرق الإحصائية . دار الحافظ للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية/ جدة (٢٠٠٤).
- 6- القريوتي ، محمد قاسم. آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكن. دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك ١٦٠٧-١٦٣٦ (٢٠٠٤).
- 7- القريوتي، محمد قاسم سلوك التنظيمي . دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق للنشر والتوزيع/ عمان ( ٢٠٠٠ ).
- 8- الكايد، زهير. إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بالمملكة الأردنية الهاشمية .المنظمة العربية للتنمية الإدارية /مصر (٢٠٠٧).
- 9- الكردي، أحمد السيد. تنمية المسار الوظيفي ، موقع الكردي الإلكتروني (٢٠١٠).



- 10- المرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية /الإسكندرية (٢٠٠٢).
- 11- المنيزل عبد الله فلاح . الإحصاء الاستدلالي وتطبيقاته في الحاسوب باستخدام الرزم الإحصائية ( spss )، الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية (٢٠٠٠م).
- 12- الموسوي، سنان. إدارة موارد بشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي/ عمان (٢٠٠٤).
- 13- بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع للدراسات والنشر والتوزيع/ بيروت (١٩٩٧).
- 14- توفيق، عبد الرحيم. موسوعة التدريب والتنمية البشرية. الجزء الأول ، التدريب أصول ومبادئ، الطبعة الثانية : مركز الخبرات المهنية للإدارة /الجيزة، مصر (٢٠٠٧).
- 15- حداد مناور و حازم الخطيب. مبادئ الاقتصاد الكلي ، الشركة الجديدة للطباعة و التجليد الأردن/ عمان (٢٠٠٢).
- 16- حرب، طلال. الفشل: أسبابه ونتائجه من زاوية التحليل النفسي. دار الآفاق الجديدة / بيروت (١٩٩٤) .
- 17- حسن، عادل. الإدارة في القطاع الحكومي ، دار النهضة العربية/ بيروت (١٩٨٥).
- 18- راوية محمد حسن .إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية/ الإسكندرية ١٩٩٩ /٢٠٠٠.
- 19- ربايعه ، علي محمد. إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر و التوزيع/ عمان (٢٠٠٣).
- 20- سعيد، السالم مؤيد وعادل حرמוש. إدارة الموارد البشرية. جامعة بغداد /بغداد(١٩٩١).
- 21- طريبه، مأمون . الرجل المناسب. دار المعرفة للطباعة والنشر/ بيروت (٢٠٠٧).

- 22- عبد الباقي ، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر/الإسكندرية (٢٠٠٢).
- 23- عقيلي، عمر. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر/ عمان (٢٠٠٩).
- 24- علام صلاح الدين محمود ، الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية واللابارامترية في تحليل البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربي/ القاهرة (١٩٩٣).
- 25- كركران، وليم . تقنية المعاينة الإحصائية. ترجمة أنيس كنجو. كلية العلوم، جامعة الملك سعود/ المملكة العربية السعودية (١٩٩٠).
- 26- ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية ، ط٢، الدار الجامعية/ الإسكندرية (٢٠١٢).
- 27- مرعى، محمد مرعى. دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات. دار الرضا للنشر/ دمشق (١٩٩٩).
- 28- مصطفى، نجيب شاوش. إدارة الأفراد، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع/عمان (١٩٩٦).
- 29- نظمي شحادة ومحمد رسلان الجيوس و محمد الباشا ورياض الحلبي. إدارة الموارد البشرية. دار صفا/ عمان (٢٠٠٠).
- 30- هاشم ، زكي محمود. إدارة الموارد البشرية. ط٢. مطبوعات ذات السلاسل/ الكويت (٢٠٠٠).
- 31- مخلوف يعبد السلامور و شام بن زيان. الاتجاهات المعاصرة في التدريب: التدريب الموجه بالأداء. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة/ مارس (٢٠٠٤).
- 32- مؤسسة النقد العربي. السعودي. التقرير السنوي التاسع والأربعون احدث التطورات الاقتصادية (٢٠١٣).
- 33- وزارة التعليم العالي . دليل التخصصات في مؤسسات التعليم العالي (١٤٣٥ هـ).

34- يونس محمد علي. التسبب الإداري في الوظيفة العامة: أسبابه، آثاره، معالجته. د. ن/ طرابلس ( ١٩٩٣).

#### المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Almarshad, Sultan O. (2011) The Impact of Good Governance and Decentralization Reforms on the Effectiveness of Local Authorities: The Case of Saudi Municipalities. Dissertation, the University of Connecticut, Storrs, Connecticut.
- 2- Alsahlawi, Khalid, and Edward Gardener (2004) Human Resources and Economic Development: The Case of Saudi Arabia. *Journal of Third World Studies*, 21 (1):175-190.
- 3- Alyahya, Khalid Othman (2005) Empowerment and human capital utilization deficit in public sector organizations: Gulf States in comparative perspective. Dissertation, the University of Connecticut, Storrs, Connecticut.
- 4- Ary, Donald and Jacobe, Lucy cheser., Introduction to Statistics Purposes and Procedures, holt Rinehart and Winston, New York, U.S.A, 1975
- 5- Berners- lee, Tim Berners –Lee, James Hendle and Ora Lassila. (2001) The Semantic Web: A new Form of Web Content That Meaningful to Computer will Unleash to a revolution of New Possibilities” Scientific American.
- 6- Black, Sandra E., & Lisa M. Lynch,( 2001) "How To Compete: The Impact Of Workplace Practices And Information Technology On Productivity," The Review of Economics and Statistics, 83(3): 434-445.
- 7- Fiszbein, Ariel (1997) The Emergence of Local Capacity: Lessons from Colombia. *World Development*, 25(7): 1029-1043.
- 8- Foster, Andrew, and Mark Rosenzweig (1996) Technical change and human-capital returns and investments: Evidence from the green revolution. *American Economic Review*, 86(4): 931-953.
- 9- Grubb, W. N. (1999) From isolation to integration: Occupational educational and the Emerging Systems of Workforce Development. Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education.
- 10- Jacobs, R .(2002)Understanding workforce development definition, conceptual boundaries and future perspectives’, paper

- delivered to International Conference on Technical and VET Canadian Vocational Association, Winnipeg, 17—19 October.
- 11- Larson, Anne M. (2002) Natural resources and decentralization in Nicaragua: Are local Governments up to the Job? *World Development*, 30 (1):17-31.
- 12- Levy, F., & Murnane, R. J. (2004) *The New Division of Labor: How computers are creating the next market*. New York: Russell Sage Foundation.
- 13- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- 14- OTT, R., *An Introduction to Statistical Methods and Data Analysis*, Belmont: Wadsworth, Inc., California, U.S.A, 1993
- 15- Patton, W., Witt, S., Iovrich, N., and Fredericksen, P. (2002) *Human Resource Management: The Public Service Perspective*, Houghton Mifflin Company, Boston, NY.
- 16- Rowland, Allison (2001) Population as a determinant of local outcomes under decentralization: Illustrations from small municipalities in Bolivia and Mexico. *World Development*, 29 (8):1373-1389.
- 17- Sawchuk, P. H. (2003) *Adult learning and technology in working-class life*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 18- Wall, T., D., Corbett, M., Martin, R., Clegg, C. W., & Jackson, P. R. (1990) Advanced manufacturing technology, work design, and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology*, 75: 691– 697.
- 19- Wunsch, James. (1991) Institutional Analysis and Decentralization: Developing an Analytical Framework for Effective Third World Administrative Reform. *Public Administration & Development*, 11 (5):431.