



The Role of Identifying Training Needs in the Process of Replacing Foreign Human Resources with National Ones in the Oil Sector

(An Applied Study at Zueitina Oil Company)

Mohammed Abdullah Bin Talib

PhD Researcher - Department of Business Administration – Faculty of Economics –
University of Zawia.

Email : ebentalab@gmail.com

Received: 04/10/2025 | Accepted: 28/10/2025 | Published: 31/12/2025 | DOI: 10.26629/uzjes.2025.20

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of identifying training needs on the process of replacing national human resources in the oil sector. The study focused on training needs identification (the independent variable) and the process of replacing national human resources (the dependent variable). A purposive sample of 53 individuals was selected, with 51 questionnaires subjected to statistical analysis using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), after excluding 2 incomplete responses. The study adopted a descriptive-analytical approach to interpret the relationship between variables. study has reached a number of results:

1. The study results showed that the company has a robust, systematic, and effective process for identifying training needs based on job analysis, with clear emphasis on aligning training with corporate objectives.
2. Findings highlighted the necessity to focus on providing On-the-Job Training programs.

Recommendations:

1. Company management should consistently implement training programs according to the strategic objectives pursued by the subject company.
2. The company should emphasize On-the-Job Training programs as a primary focus.

Keywords: National human resource substitution, human resources.



دور تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية إحلال الموارد البشرية الوطنية محل الأجنبية

في قطاع النفط

(دراسة تطبيقية بشركة الزيتينة للنفط)

امحمد عبد الله بن طالب

باحث بدرجة الدكتوراه- قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية

Email: ebentalab@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/12/31م

تاريخ القبول: 2025/10/28م

تاريخ الاستلام: 2025/10/04م

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية إحلال الموارد البشرية الوطنية في القطاع النفطي، وركزت الدراسة على تحديد الاحتياجات التدريبية (المتغير المستقل بالدراسة)، وأما المتغير التابع للدراسة فهو (عملية إحلال الموارد البشرية الوطنية) وكانت عينة الدراسة عينة قصدية قيد الدراسة، وبلغ حجم العينة المستهدفة (53) مفردة وتم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول محاور أو متغيرات الدراسة، وخضعت (51) صحيفة استبيان للتحليل الإحصائي باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS) بعد أن استبعد (2) استمارة لعدم استكمال الإجابات، أي أن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير الأثر بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة لديها عملية متينة ومنهجية وفعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على "تحليل الوظائف" ويتم التركيز بشكل واضح على ربط التدريب بأهداف الشركة.
2. أظهرت النتائج ضرورة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية أثناء العمل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:
1. على إدارة الشركة المداومة على تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للأهداف التي تسعى الشركة محل الدراسة لتحقيقها.
2. على الشركة التركيز على برامج التدريب أثناء العمل.

الكلمات الافتتاحية: إحلال الموارد البشرية الوطنية، الموارد البشرية.

1.1 المقدمة

يُعد النفط والغاز الطبيعي الركيزة الأساسية للاقتصاد الليبي، مما يستدعي تعزيز عملية "التلييب"، أي إحلال الموارد البشرية الوطنية محل الاجنبية لإدارة هذا القطاع الحيوي. وتبرز أهمية التدريب كأداة محورية في تطوير الموارد البشرية، حيث يعتمد نجاحه على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي تُحدد الفجوات بين المهارات المطلوبة والأداء الفعلي.

تلعب القيادات الإدارية دوراً محورياً في تصميم الاستراتيجيات التدريبية، إذ أن التخطيط السليم لهذه البرامج يُسهم مباشرة في تسريع عمليات استبدال العمالة الأجنبية بالكفاءات الوطنية. تُعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الزاوية في هذه العملية، حيث تُوجه الموارد نحو المجالات الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنموية للدولة.

1.2 مشكلة الدراسة

نظراً لتطور وتعقد بيئة منظمات الأعمال، فقد تطورت وتعددت معها مجموعات الوظائف بها، مما أدى إلى الميل نحو إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر فاعلية، ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل لم يصبح التدريب عملية اختيارية، بالإضافة إلى الاتجاه لعملية إحلال العنصر الوطني بدل العنصر الأجنبي التي تبنتها الشركة قيد الدراسة، عليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية إحلال العنصر الوطني بدل الأجنبي؟

1.3 فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها، وتساؤلها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة قيد الدراسة. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الوظائف على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوصف وتوصيف الوظائف على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم فعالية التدريب على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة قيد الدراسة.

1.4 أهداف الدراسة

1. معرفة دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تنفيذ استراتيجيات إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة قيد الدراسة.
2. التعرف على الاحتياجات التدريبية ومعوقاتهما التي تواجهه عملية إحلال العنصر البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة قيد الدراسة.
3. معرفة دور إحلال الموارد البشرية الوطنية بالشركة قيد الدراسة.
4. التوصل إلى نتائج وتوصيات تفيد في عملية تحديد الاحتياجات بالشركة قيد الدراسة.

1.5 أهمية الدراسة

1. التعريف بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، ودورها في عملية إحلال العنصر البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة قيد الدراسة.
2. لفت انتباه القيادات الإدارية بتوخي الدقة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. توعية القيادات الإدارية بالشركة، بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع ورسم السياسات، والاستراتيجيات الخاصة بالتدريب لتحقيق الهدف منه.
4. كشف أوجه القصور والسلبيات الموجودة عند وضع أو تخطيط الاحتياجات التدريبية بالشركة.

1.6 منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع التدريب بالشركة محل الدراسة، من حيث عملية تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين بالشركة، وتأثيره على الإسراع بعملية إحلال العنصر البشري الوطني بدل الأجنبي، قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية والاختبارات الإحصائية ومنظومة (spss) لتحليل البيانات المتحصل عليها من قبل المبحوثين.

1.7 مجتمع وعينة الدراسة

1. البيئة: تتمثل بيئة الدراسة في قطاع النفط بليبيا، وتحديدًا بشركة الزويتينة للنفط.
2. المجتمع: يتمثل في القيادات الإدارية بشركة الزويتينة للنفط، وعددهم 106 بين مدير إدارة، مراقب، رئيس قسم، ومشرف وحدة.
3. عينة الدراسة: عينة قصدية بنسبة 50% من مجتمع الدراسة.

1.8 حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية: 2024 م.

2. حدود الموضوع: تقتصر الدراسة على موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية لغرض إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي.

1.9 مصطلحات الدراسة

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** "والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة". (ماهر، (2018) ص (455)

2. **تحليل الوظائف:** هو البحث والتحقيق المنظم عن معلومات متعلقة بطبيعة وظيفة معينة.

3. **وصف الوظيفة:** يتمثل في وصف مختصر مكتوب عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

4. **توصيف الوظائف:** يتضمن معلومات لتحديد متطلبات الوظيفة من مؤهلات وخبرات ومهارات وقدرات يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة (الباروني، (1996)، ص 17، 18).

5. **تقييم الأداء:** هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم عن فترة زمنية معينة، (داود، العامري (2013) ص 64)

6. **تقييم فاعلية التدريب:** هي مؤشرات يمكن الاعتماد عليها لتقييم فاعلية التدريب منها: رد فعل المتدرب، مستوى التعليم، سلوك المتدرب، النتائج المترتبة على التدريب. (ديسلر (2012) ص 293)

7. **إحلال الموارد البشرية الوطنية:** هو عملية إحلال العنصر الوطني محل الأجنبي، الذي يدير أحد المرافق سواء كانت إدارية، أو مالية، أو فنية أو غيرها. (عبد الكريم (1993) ص 5)

1.10 الدراسات السابقة

1- **دراسة درميش (2005)** أثر إحلال الموارد البشرية المحلية محل الأجنبية على كفاءة استخدام التقنية دراسة تطبيقية بالشركة الليبية للحديد والصلب، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن متوسط درجة تحقيق نتائج إحلال العنصر المحلي محل الأجنبي حول استخدام التقنية الحديثة تساوي (4.0) (أي عالية)، والمقصود من هذه النتيجة هو ما يجب أن يكون وليس ما هو قائم، وهذا يبين لنا أهمية فوائد الإحلال عندما يتم وفق خطط وبرامج علمية وعملية مدروسة، وفق إطار زمني معين. أوصت الدراسة بعدة توصيات نذكر منها: ضرورة وضع برنامج واضح متكامل وفق خطة علمية وعملية مدروسة لإحلال المورد البشرية المحلي محل الأجنبي، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفعلية، وإعطاء الأولوية في عملية الإحلال لبعض الوظائف دون التأثير في مستقبل عمل التقنية المستخدمة.

2- دراسة العابد (2004) بعنوان دور القيادات الإدارية في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة تطبيقية بقطاع النفط، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، استعانت الباحثة بصحيفة الاستبيان للحصول على البيانات التي تفيد الحصول على المعلومات التي تفيد الدراسة ، تم استخدام الحزمة الاحصائية spss، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: تبين من الدراسة أن تدريب القيادات الإدارية في المستويين الإشرافي في الإدارة الوسطى والقيادي الإداري في مستوى الإدارة العليا، بالشركة موضوع الدراسة، مازال محدوداً وغير حائز على اهتمام هذه الشركة. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: حث المسؤولين بالشركة بضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية في جميع المستويات الاشرافية.

3- دراسة عبد السلام أبو القاسم البلعمي (2005) بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على فاعلية التدريب بقطاع النفط. من خلال الواقع الفعلي لنشاط التدريب بقطاع النفط بالجمهورية، لاحظ الباحث أن مشكلة البحث تكمن في عدم تحديد علمي دقيق للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون بهذا القطاع. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن أغلب المسؤولين عن التدريب لهم تخصصات لا تتناسب مع وظيفة التدريب، حيث تنقصهم المعرفة التامة بالأساليب العلمية المناسبة لهذه الوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها حث المسؤولين بالقطاع النفطي بالاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لما لها من أثر في انجاح برامج التدريب..

4- دراسة الأحمر (2006): تناولت هذه الدراسة موضوع التدريب باعتباره أحد العوامل التي تؤثر في خفض نسبة العمالة المغتربة في قطاع النفط. تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركتي الواحة والزوجتين للنفط، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك استعان بصحيفة الاستبيان للحصول على إجابة المبحوثين، تم تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق الحزمة الاحصائية spss، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن التدريب بوضعه الحالي لا يحقق خفض نسبة العمالة المغتربة في القطاع. إن البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها لا تخضع للتقييم الجيد، ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث قدم مجموعة من التوصيات منها: وضع خطط وبرامج تدريبية تناسب قدرات العاملين، ومستواهم التعليمي، حسب تخصصاتهم العلمية، وما يحتاجه العمل الذي يقومون به، مع ضرورة الاهتمام بالجانب العملي في تدريب العمالة الوطنية لتتمكن من إن تحل محل العمالة المغتربة في قطاع النفط.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: جميع الدراسات تناولت موضوع التدريب بصفة عامة وتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة خاصة، والبيئة بقطاع النفط. وجميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي.

- أوجه الاختلاف: ركزت الدراسة الحالية على تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة الزيتينة للنفط والفترة الزمنية بحدود سنة (2024 م) أما الدراسات السابقة كان تتراوح ما بين سنة (2004 و2006).

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أولاً: أنها حديثة حيث أجريت في سنة (2024) ثانياً: تم إجراء الدراسة الحالية بشركة الزيتينة للنفط تحديداً، ولغرض إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي، أيضاً بينت الدراسة الحالية أن الشركة محل الدراسة تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية وتستخدم الشركة نظام تقييم قبلي وبعدي للتدريب.

الفصل الثاني

الجانب النظري: تحديد الاحتياجات التدريبية

2.1- تعريف الاحتياجات التدريبية

عرف (شبير 2008) الاحتياجات التدريبية بأنها تلك الخطوات المنطقية التي يتبعها المدرب في تنمية القوى البشرية في المؤسسات أو أي شخص يقوم بهذه المهمة للكشف عن النقص أو التناقض أو الفجوة بين أداء قائم وبين أداء مرغوب به والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو سد تلك الفجوة.

كما عرفت بأنها " عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها والآفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي". (حمود، الخرشة (2013) ص131)

2.2 - تحديد الاحتياجات التدريبية: هو عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب أو إعادة التدريب.

أيضاً عرفت " بأنها مجموعة من التغيرات الواجب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى". (أبو النصر، (2012)، ص78)

2.3- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تؤدي الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

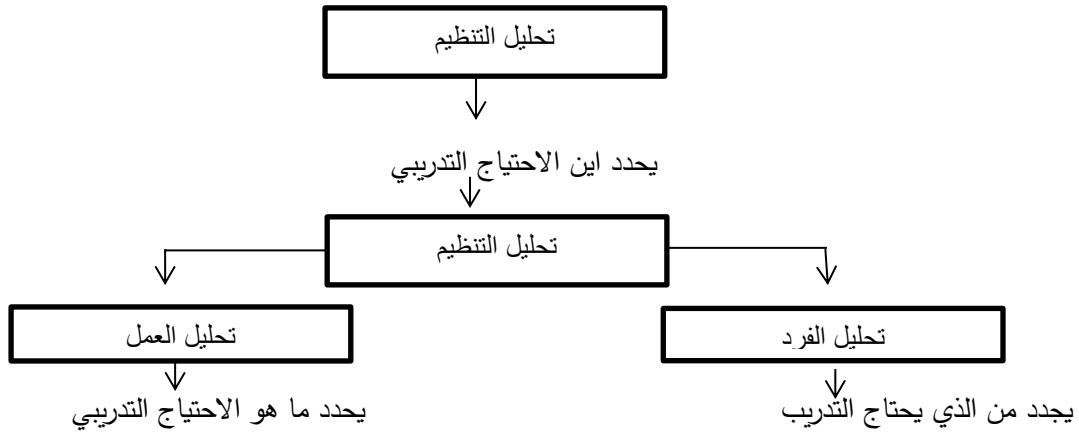
1. تحديد التدريب الملائم لتحسين الأداء وكذلك تسهيل مهمة إعداد الحقائق التدريبية.

2. المساعدة في تطوير البرامج التدريبية القائمة وزيادة فاعليتها.

3. المساعد في إحداث نوع من التجانس بين المشاركين في البرنامج التدريبي.
4. استخدامها كأساس لباقي مراحل العملية التدريبية وخاصة تطبيق البرامج التدريبية وتقييمها. (عشوش وآخرون، (2017)، ص323).

2.4 كيف نحدد الاحتياجات التدريبية؟

بصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتحليل على ثلاثة مستويات:
- تحليل التنظيم - تحليل العمل (المهام) تحليل الفرد.



المصدر شراره (2019) ص 174.

2.5 - تحليل الوظائف

يستخدم اصطلاح تقييم الوظائف ليدل بصفة عامة على مجموعة من الأساليب المختلفة والتي تتطلب تحليلاً لمحتويات الوظيفة التي يمكن للمنظمة تقدير أهمية وقيمة وكل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي.

ويرى (عمران، 1996، ص327) انه يقصد بعملية تقييم أو تحليل الوظائف عملية تحديد درجات الأهلية أو مستوى الأوزان النسبية لكل وظيفة مقارنة بغيرها من الوظائف الأخرى الموجودة في المنظمة. (مصطفى وآخرون (2018) ص207).

2.6 - أهمية تحليل الوظائف

- المساعدة في توفير معلومات أساسية للتنظيم فيما يتعلق بتقسيم العمل، تحديد السلطات والمسؤوليات من جهة، وخطوط السلطة ونطاق الإشراف من جهة أخرى.
- تساعد المعلومات الوافية حول متطلبات الوظيفة في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة ما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يوفر التحليل الوظيفي أساساً لإجراء تقييم أداء العاملين.
- على أساس التحليل الوظيفي يتم تصميم البرامج التكوينية والتأهيلية للأفراد العاملين.

- يعد التحليل الوظيفي بمثابة الخطوة الأولى لتحديد القيمة النسبية للعمل، وذلك بتحديد درجة المسؤولية والصعوبات التي تواجه الموظف، بغية الوصول لبناء هيكل عادل للأجور.

- توفر تحليل الوظيفة بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل لبعض الوظائف في أقسام المنظمة، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

2.7- عوامل تحليل الوظائف

1- المهارة: تتضمن المهارة الفكرية واليدوية التي تكسب شاغل الوظيفة والقدرة على أداء العمل في الوظيفة بفاعلية وكفاءة.

تكتسب هذه المهارة من خلال التعليم والتدريب والخبرة بالإضافة الى القدرات الشخصية.

أ- التعليم: ويشير إلى مستوى التعليم اللازم توفره في شاغل الوظيفة والمكتسب عن طريق التعليم الرسمي. ويختلف مستوى التعليم المطلوب لأداء العمل بكفاءة وفاعلية فقد يحتاج العمل إلى الإلمام بالقراءة والكتابة فقط.

ب- الخبرة: وتشير إلى المهارة المكتسبة عن طريق العمل والممارسة الفعلية للوظيفة أو الأعمال المرتبطة بالوظيفة وتختلف مدى الخبرة المطلوبة من وظيفة لأخرى.

2.8- وصف وتوصيف الوظائف: وصف الوظيفة أو وصف العمل "يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها العمل والطريقة المعتمدة في أدائه، مع تحديد للمكائن والآلات المستخدمة وظروف العمل التي يؤدي ضمنها.

2.9- توصيف الوظيفة: أو توصيف العمل هو بمثابة عرض يتضمن تحديداً للمواصفات المطلوبة توافرها في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح، (سعيد، 2000، ص 52 / 54)

2.10- تقييم الأداء: يعد تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الافراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقرير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. (ماهر، 2018، ص 406).

تقييم الأداء: يتمثل هدف تقييم الأداء في تقييم أداء الفرد في وظيفة ما. ومن ثم فإن المتطلب الأول هو الفهم الصحيح لما يفترض قيام الفرد به لأداء وظيفته. ومن خلال هذا الفهم فقط، يمكن أن يتحقق التقييم العادل لكيفية أداء الفرد للوظيفة. (حسن، (2022)، ص 70)

2.11- أهداف تقييم الأداء

تتمثل أهم أهداف نظم تقييم الأداء فيما يلي:

1. إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

2. تسهيل تخطيط القوى العاملة.
3. تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
5. المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
6. تقهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
7. تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
8. ترشيد السياسات الأجور والحوافز والنقل. (الهنبي، (1999) ص2).

2.11- أهمية تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان. وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

1. الروح المعنوية: ان جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤساءهم عندما يشعرون ان جهمهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة.
2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه واداءه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وإن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات على مستقبله في العمل.
3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل.
4. الرقابة على الرؤساء: أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الأشرفية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها. (بوسنية وآخرون (2003) ص 3)

2.12- طرق تقييم الأداء

- 1- طريقة المقاييس المتدرجة البينانية: تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية وحتى فائقة. ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية.
- 2- طريقة الترتيب: وتتقضي الطريقة ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأقل بناءات على مجموعة من السمات أو الخصائص. وتبدأ الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم.
- 3- طريقة المقارنات الثنائية: تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد.

4- طريقة التوزيع الاخباري: هي طريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى، حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليهما الأفراد.

5- طريقة الأحداث المهمة: حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات والاحداث المرغوبة واللامركزية لسلوك كل من رؤوسيه في العمل.

2.13- تقييم فعاليات التدريب

للحكم على فعاليات التدريب هناك أربعة مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في ذلك، وهي رد فعل المتدرب، مستوى التعليم، وسلوك المتدرب، والنتائج المترتبة على التدريب. مع مراعاة أنه في بعض الحالات قد يفشل التدريب في تحقيق أهدافه، وهذا قد يكون بسبب أنه لا يعد الحل الملائم في هذه الحالة. (ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص293)

الفصل الثالث

الجانب العملي

3.1 أساليب صدق وثبات أداة الدراسة

- أ- الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين بمجال الدراسة، وبعد إجراء التعديلات في ضوء المقترحات المقدمة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (البياتي، (2005) ص 126)
- ب- اختبارات الثبات والصدق الإحصائي: لقياس الثبات والصدق للاستبانة استخدم الباحث اختبار الفا كرونباخ وكانت نتائج الاختبار كالآتي.

جدول (1) الثبات والصدق للاستبيان

محور	عدد العبارات	معامل ألفا	معامل جدر ألفا	القرار
تحديد الاحتياجات التدريبية	تحليل الوظائف	5	0.832	0.912
	وصف وتوصيف الوظائف	5	0.801	0.911
	تقييم الأداء	5	0.912	0.810
	فعاليات التدريب	5	0.831	0.910
الدرجة الكلية لتحديد الاحتياجات التدريبية		20	0.917	0.912
احلال الموارد البشرية الوطنية بدل الاجنبي		5	0.951	0.909

الدرجة الكلية لحلال الموارد البشرية الوطنية بدل الاجنبي.	5	0.951	0.909	ثابت ومتسق
الدرجة الكلية للاستبانة	25	0.928	0.915	ثابت ومتسق

يتضح من خلال الجدول (1) أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللدرجة الكلية لكل محور والكلية للمحاور كان أكبر من (0.70)، وهي أكبر من القيمة المفترضة عليه فإن الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لجميع عبارات محاورها وصلاحياتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة، ومن ثم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة التي وضعت من أجلها الاستبانة.

3.2- تحليل العوامل الديمغرافية

1- الوظيفية

الجدول رقم (2) يبين الأعداد والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفية.

الوظيفية	العدد	النسبة %
مدير إدارة	17	32.0%
مراقب	15	28.0%
رئيس قسم	13	25.0%
مشرف	8	15.0%
المجموع	53	100.0%

من الجدول رقم (2) نلاحظ التنوع في الوظيفة حيث مثلت نسبة مدير إدارة 32.0% من عينة الدراسة وهي أعلى نسبة في فئة الوظيفة، وفئة مراقب مثلت نسبة 28.0% من عينة الدراسة، وفئة رئيس قسم مثلت نسبة 25.0% من عينة الدراسة، وفئة مشرف وحده مثلت 15.0% من عينة الدراسة، وهنا يتضح لنا أن الشركة بها تنوع وظيفي وأيضا هيكل تنظيمي متقن.

2- التخصص.

الجدول رقم (3) يبين الأعداد والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص.

التخصص	العدد	النسبة %
فني	16	30.0%
إداري	34	64.0%
أخرى	3	6.0%
المجموع	53	100.0%

يعكس الجدول رقم (3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب التخصص، وقد تم تقسيم التخصص إلى ثلاثة فئات (فني، إداري، أخرى) ويلاحظ من البيانات الواردة في الجدول المذكور أن نسبة الذين تخصصهم أخرى 6.0% من عينة الدراسة، بينما الذين تخصصهم فني بلغت 16.0% من عينة الدراسة، بينما الذين تخصصهم إداري فكانت نسبتهم 64.0% من عينة الدراسة، وهي تدل على أن بالشركة كواد إدارية يعول عليها.

3- المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4) يبين الأعداد والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
15.0%	8	ماجستير
66.0%	35	بكالوريوس
17.0%	9	دبلوم عالي
2.0%	1	أخرى
100	53	المجموع

من الجدول رقم (3) يتضح إن 66.0% من عينة الدراسة حاملين على البكالوريوس وهم الأكثر نسبة، ويليهما الدبلوم العالي بنسبة 17.0%، إما حملة الماجستير فكانت النسبة لا تتعدى 15.0% والمؤهلات الأخرى لم يتم ذكرها بنسبة 2.0% ومن هنا نستنتج أن عينة الدراسة تعي تمام الوعي أسئلة الاستبانة وأهمية الإجابة عليها.

4- الخبرة العملية.

الجدول رقم (5) يبين الأعداد والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة العملية.

النسبة %	العدد	الخبرة العملية
13.0%	7	أقل من 10 سنوات
17.0%	9	من 11 سنة الى 20 سنة
42.0%	22	من 21 سنة الى 30 سنة
28.0%	15	أكثر من 30 سنة
100	53	المجموع

من الجدول رقم (5) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الخبرة الوظيفية، يتبين لنا أن ما نسبته 42% خبرتهم بالشركة من 21 سنة إلى 30 سنة، تليها ما نسبته 28.0% تمثل ممن لهم خبرة أكثر من 30

سنة، بينما نسبة 17.0% من عينة الدراسة هي من ضمن فئة أقل من 20 سنة، ونسبة 13.0% هي الفئة الأقل خبرة من عينة الدراسة.

3.2- تحليل المتغيرات

تحديد الاحتياجات التدريبية:

قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وكذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعد تحليل الوظائف، فكانت نتائج كما في الجدول التالي:
جدول رقم (6) نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى توافر لبعد تحليل الوظائف

ت	البعد الأول- تحليل الوظائف	المتوسط الحسابي	الاختبار الإحصائي	P-Value	القرار
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لاحتياجات المنظمة	3.11	4.31	0.000	موافقة
2	توجد خطة تدريبية بناء على احتياجات العمل	3.15	4.02	0.000	موافقة
3	تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على الفجوة في الاداء بين ما تم تحقيقه وما هو مطلوب	3.53	4.12	0.000	موافقة
4	تقوم المنظمة بتصميم برامج التدريب وفقاً لاحتياجات الموظفين	3.43	3.14	0.000	موافقة
5	الادارة العليا تعي تماماً اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	3.42	326.	0.000	موافقة
	الدرجة الكلية تحليل الوظائف	3.61	5.42	0.000	موافقة

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (3.11، 3.61) وهذا يدل على ان العبارات كانت بمتوسطات حسابية عالية، إضافة إلى أن كل إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، وهذا يدل على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يجري حسب احتياجات الشركة قيد الدراسة، وإن الشركة تقوم بتصميم برامج التدريب وفقاً لاحتياجات الموظفين.

جدول رقم (7) نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى توافر وصف وتوصيف الوظائف

ت	البعد الثاني- وصف وتوصيف الوظائف	المتوسط الحسابي	الاختبار الإحصائي	P-Value	القرار
1	تتبع الشركة تعيين الموظفين بناء على وصف وتوصيف الوظائف	3.05	5.12	0.000	موافقة
2	تستخدم الشركة تحليل الوظائف لغرض الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين	3.13	7.11	0.000	موافقة
3	تحديد المرتبات والحوافز يتم بناء على تحليل الوظائف	3.62	6.72	0.000	موافقة
4	يتم استخدام تحليل الوظائف لغرض وصف وتوصيف الوظائف بها	3.27	7.01	0.000	موافقة
5	يوجد بالمنظمة نظام وصف وتوصيف للوظائف	3.92	8.21	0.000	موافقة
	الدرجة الكلية لوصف وتوصيف الوظائف	4.62	9.31	0.000	موافقة

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (3.05، 4.62) وهذا يدل على أن العبارات كانت بمتوسطات حسابية عالية، وهذا يدل على أن الشركة قيد الدراسة يوجد بها نظام وصف وتوصيف للوظائف. وأيضاً من خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعد وصف وتوصيف الوظائف والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 4.62، نجد أن الشركة تطبق مبدأ وصف وتوصيف الوظائف كأحد متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أحمد ،سنة 2005) ودراسة (عبد المنعم، 204) فيما يتعلق بوصف وتوصيف الوظائف حيث كانت الدرجة الكلية لهذا البعد 3.60 ودراستي والدراسة الأخرى كانت بمتوسط 3.91 وهي نسبة عالية بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مادي سنة 2006) حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى ضعف في درجة الموافقة لبعد وصف وتوصيف الوظائف حيث كان متوسط الإجابات 2.61 .

جدول رقم (8) نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى توافر تقييم الأداء

ت	البعد الثالث - تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الاختبار الإحصائي	P-Value	القرار
1	تعتمد المنظمة لتقييم أداء الموظفين معايير موضوعية وقابلة للقياس	3.01	7.21	0.000	موافقة
2	يستخدم تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد الموظفين ذوي الأداء المتدني بهدف تدريبهم ورفع مستواهم	3.16	8.29	0.000	موافقة
3	تقوم المنظمة بتقييم أداء الموظفين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم	4.14	9.21	0.000	موافقة
4	تقوم المنظمة بإعلام الموظف بنتيجة تقييمه	3.31	9.02	0.000	موافقة
5	تستخدم الشركة تقييم أداء الموظفين لتحديد احتياجاته التدريبية	3.51	12.13	0.000	موافقة
	الدرجة الكلية لبعـد تقييم الأداء	3.82	10.13	0.000	موافقة

من خلال الجدول (8)، نلاحظ أن: قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (3.01، 4.14) مما يدل على أن العبارات كانت بمتوسطات حسابية عالية إضافة إلى أن كل إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، وهذا يدل على أن الشركة قيد الدراسة تستخدم تقييم أداء الموظفين لتحديد احتياجاته التدريبية، وكذلك من خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعـد تقييم الأداء والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.82، نجد أن الشركة تطبق مبدأ تقييم الأداء كأحد متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية.

جدول رقم (9) نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى توافر فعاليات التدريب

ت	البعد الرابع- فعاليات التدريب	المتوسط الحسابي	الاختبار الإحصائي	P- Value	القرار
1	يجري تقييم أولي للمتدربين قبل بدء التدريب	3.21	6.42	0.000	موافقة
2	تستخدم استبانات لمعرفة آراء المتدربين عن محتوى البرنامج التدريبي	3.61	8.07	0.000	موافقة
3	تستخدم الشركة التغذية الراجعة لقياس تأثير التدريب على تحقيق الأهداف الموضوعة	4.02	11.71	0.000	موافقة
4	يجري تقييم المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي	4.11	12.35	0.000	موافقة
5	يتم مراقبة أداء المتدرب أثناء العمل	3.52	8.89	0.000	موافقة
	الدرجة الكلية لبعد فعاليات التدريب	21.4	9.71	0.000	موافقة

من خلال الجدول (9)، نلاحظ أن: قيمة المتوسط الحسابية تتراوح ما بين (3.21، 4.21) وهذا يوضح أن العبارات كانت بمتوسطات حسابية عالية، إضافة إلى أن كل اجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على ان الشركة قيد الدراسة تجري تقييم أولي للمتدربين قبل بدء التدريب، وان مستوى المعنوية المشاهد P- value لجميع العبارات كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يدل على أن المبحوثين أجابوا بالموافقة حول هذه العبارات أي بمعنى: تستخدم استبانات لمعرفة آراء المتدربين عن محتوى البرنامج التدريبي، تستخدم الشركة التغذية الراجعة لقياس تأثير التدريب على تحقيق الأهداف الموضوعة، يجري تقييم المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، يتم مراقبة أداء المتدرب أثناء العمل. ومما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعد فعاليات التدريب والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 4.21، نجد أن الشركة تطبق مبدأ فاعلية التدريب كأحد متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية.

3.3- المتغير التابع إحلال العمالة الوطنية

جدول رقم (10) نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى توافر لبعد إحلال العمالة الوطنية

ت	إحلال العمالة الوطنية	المتوسط الحسابي	الاختبار الإحصائي	P-Value	القرار
1.	تقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية يقوي الاقتصاد الوطني	4.11	11.05	0.000	موافقة
2.	استخدام العمالة الوطنية يؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني المحلي	3.10	9.34	0.000	موافقة
3.	توظيف العمالة الوطنية يؤدي على تحسين مستوى المعيشة	4.21	10.42	0.000	موافقة
4.	توظيف العنصر الوطني يعزز الشعور بالانتماء للوطن	3.41	10.02	0.000	موافقة
5.	القوانين الحالية تدعم عملية إحلال العنصر الوطني بدل الاجنبي	4.12	9.81	0.000	موافقة
6.	توفير برامج تدريبية للعمالة الليبية لتأهيلهم للوظائف التي يشغلها العمال الأجانب	3.42	8.14	0.000	موافقة
7.	يتم تطوير نظام التعليم والتدريب المهني لضمان تزويد الشباب بالمهارات اللازمة لسوق العمل.	4.09	11.42	0.000	موافقة
8.	توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة تجذب العمالة الليبية للعمل في القطاع النفطي.	3.21	9.02	0.000	موافقة
9.	يتطلب إحلال العمالة الوطنية تغيير ثقافة العمل السائدة	4.04	9.05	0.000	موافقة
10.	قيام الشركات بالاستثمار في تدريب وتأهيل العمالة الوطنية، وتوفير فرص عمل لهم	3.20	9.21	0.000	موافقة
11.	قد تواجه جهود إحلال العمالة الوطنية مقاومة من بعض الشركات التي تفضل العمالة الأجنبية الأرخص	4.11	11.42	0.000	موافقة
	الدرجة الكلية	3.91	10.61	0.000	موافقة

من خلال الجدول (10)، نلاحظ أن: نلاحظ أن: قيمة المتوسط الحسابية تتراوح ما بين (3.10، 4.21) وهذا يوضح أن العبارات كانت بمتوسطات حسابية عالية، إضافة إلى أن كل إجابات المبحوثين كانت بالموافقة، مما يدل على أن الشركة قيد الدراسة تطبق مبدأ إحلال العمالة الوطنية كأحد متطلبات إحلال

العمالة الوطنية. وبناءً على أن مستوى المعنوية المشاهد P -value لجميع العبارات كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يدل على أن المبحوثين أجابوا بالموافقة حول هذه العبارات أي بمعنى: تقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية .

3.4- اختبار الفرضية.

للوصول إلى قرار بشأن رفض أو قبول فرضية الدراسة وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون حيث كانت صياغة الفرضية كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة محل الدراسة. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الوظائف على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوصف وتوصيف الوظائف على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم فعالية التدريب على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (11) يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس دور لتحديد الاحتياجات التدريبية على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي قيد الدراسة.

جدول (11) يبين نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد p value
$r = 0.921$	0.000

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد تساوي (0.000) وهي (أصغر) من (0.05) وهذا يعني (قبول) الفرضية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول عبارات محوري الدراسة، كما نلاحظ أن العلاقة قوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية على إحلال المورد البشري الوطني بدل الأجنبي بالشركة محل الدراسة.

3.5- النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة لديها عملية متينة ومنهجية وفعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على "تحليل الوظائف" ويتم التركيز بشكل واضح على ربط التدريب بأهداف الشركة.
2. أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمة تستخدم وصف وتوصيف الوظائف بفعالية بالغة عبر وظائف الموارد البشرية المتنوعة. وإن الشركة تقوم بتعيين الموظفين بناءً على وصف وتوصيف الوظائف.
3. أظهرت النتائج أن بالشركة نظام تقييم أداء قوي وفعال بشكل عام.
4. نتائج تحليل فعاليات التدريب تشير أن هناك نظاماً تدريبياً واعياً وإن الشركة لديها نظام تقييم قبلي وبعدي للتدريب.
5. أظهرت النتائج ضرورة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية أثناء العمل.

ثانياً- التوصيات

وبناء على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج فهناك مجموعة من التوصيات وهي:

1. على إدارة الشركة المداومة على تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للأهداف التي تسعى الشركة محل الدراسة لتحقيقها.
2. نوصي الشركة . محل الدراسة . بمزيد الاهتمام بعملية التوظيف حسب وصف وتوصيف الوظائف.
3. على الشركة تطوير نظام تقييم الأداء وفقاً للمعايير العلمية المعمول بها عالمياً.
4. نوصي الشركة بالاستفادة من نتائج تحليل فعاليات التدريب وتوظيفها في التحسين المستمر لنظام التدريب.
5. على الشركة التركيز على برامج التدريب أثناء العمل.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أبو نصر، مدحت محمد (2012). **مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية**، دار النشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. البوسنية، الصديق منصور، سليمان الفارسي، (2003)، **الموارد البشرية**، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
3. الباروني، مسعود يحيى (1998). **وصف وتوصيف الوظائف**، منشورات الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
4. حسن، راوية، (2022) **إدارة الموارد البشرية**، دار فأروس العلمية، الاسكندرية- مصر
5. ديسلر، جاري (2012). **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ، الرياض المملكة العربية السعودية.
6. زايد، عادل، محمد (2003). **إدارة الموارد البشرية الرؤية الاستراتيجية**، دار النشر جامعة القاهرة، مصر.
7. سعيد، صالح عودة (2000) **إدارة الأفراد**، الطبعة الثانية، منشورات الجامعة المفتوحة- طرابلس - ليبيا.
8. شرارة، مجدي عبد الله (2019). **إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات والأدوار الحديثة**، د. ن القاهرة- مصر.
9. كامل، مصطفى، وآخرون، (2018). **إدارة الموارد البشرية**، دار النشر كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر.
10. ماهر، أحمد (2018) **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، الإسكندرية.
11. عشوش، محمد أمين عبد اللطيف، السيد، أمل عبد الحميد، باشري، نفسية محمد (2017) **أساسيات إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة جامعة القاهرة- مصر.
12. الهيثي، خالد عبد الرحمن (2015) **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان- الاردن

13. دواد، علي سعيد، العامري، محمد الرئيس (2013) موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية، ط 2، التعليم الجامعي - الاسكندرية - مصر
14. حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب (2013) إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الاردن
15. عبد الكريم، أحمد (1993) التنمية في قطاع النفط وأبعادها ومضامينها، مجلة الطاقة، العدد 3 (مكتب دراسات الطاقة) طرابلس - ليبيا.
16. البياتي، محمد مهدي (2005) تحليل البيانات الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
17. د/ جمال إبراهيم داود وج/ سمير سليم فاضل - تحليل الارتباط ونماذج الانحدار البسيط - دار الكتب الوطنية - بنغازي - الطبعة الأولى - 2004.

ثانياً: الرسائل العلمية

1. البلعمي، عبد السلام أب والقاسم (2005) تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على فاعلية التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة - قسم الإدارة والتنظيم - اكااديمية الدراسات العليا - طرابلس - ليبيا.
2. الاحمر، محمد أبو بكر (2006) التدريب وأثره في رفع كفاءة العمالة الوطنية وخفض نسبة العمالة المغتربة في قطاع النفط، رسالة ماجستير غير منشورة - قسم الإدارة والتنظيم - اكااديمية الدراسات العليا - طرابلس - ليبيا.
3. العابد، أماني علي (2004) دور القيادات الإدارية في تحديد الاحتياجات التدريبية - رسالة ماجستير غير منشورة - قسم الإدارة والتنظيم - اكااديمية الدراسات العليا - طرابلس - ليبيا.
4. دراسة درميش (2005) أثر إحلال الموارد الشريفة المحلية محل الاجنبية على كفاءة استخدام التقنية دراسة تطبيقية بالشركة الليبية للحديد والصلب - رسالة ماجستير غير منشورة - قسم الإدارة والتنظيم - اكااديمية الدراسات العليا - طرابلس - ليبيا.