

## توظيف الخريجين في القطاع الخاص وأثره على تنمية الموارد البشرية (جامعة الكوت انموذجاً)

م.د ساره صباح حمزة

جامعة القادسية / كلية التربية للبنات

الارشاد النفسي والتوجيه التربوي

[Sarah.sabah@qu.edu.iq](mailto:Sarah.sabah@qu.edu.iq)

### المخلص

تعتبر الكوادر الوطنية الثروة الحقيقية للدول والركيزة الاساسية لتحقيق التنمية الشاملة فالدولة التي تعجز عن تنمية مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها المرجوة ، لذا تضع الحكومات على عاتقها توفير جميع المقومات التي يتحقق معها المحافظة على توفير حياة كريمة واستقرار مستدام لكافة افراد المجتمع.

في ظل الواقع الذي تعيشه الحكومات اليوم من تسارع في وتيرة الابتكار والتغيير في شتى الميادين والتي رافقتها العديد من التحديات على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، تواجه الحكومات صعوبات في استيعاب التزايد المستمر في عدد الموارد البشرية المؤهلة للدخول إلى سوق العمل والذي دفع صناع القرار إلى وضع خطط وطنية لاستثمار وتنمية رأس المال البشري وذلك للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز مكانة الدولة من خلال تحقيق الميزة تنافسية والتي تكمن أساساً في قدرات مواطنيه ، الأمر الذي يدفع المجتمع إلى وضع مسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للموارد البشرية في مقدمة أولوياته في أثناء القيام بعملية التخطيط، وذلك باعتبارها من أهم العوامل التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية الشاملة.

وفي ظل السياسة الاقتصادية المنفتحة للعراق والتي تعتمد على مبدأ النظام الاقتصادي التجاري الحر لتشجيع القطاع الخاص وتعزيز مبادرته الانمائية من خلال تقديم مختلف أشكال الدعم الحكومي، وكنتيجة لذلك الدعم الحكومي المتواصل تسارعت استثمارات القطاع الخاص ومثال ذلك تطور الاستثمار في قطاع الصناعات التحويلية وفي قطاع العقارات وخدمات الاعمال وفي العديد من القطاع الاخرى، وفي ضوء ذلك اصبح القطاع الخاص قادر استيعاب القادمين الجدد إلى سوق العمل من الخريجين كما ان المسؤولية المجتمعية تحتم عليه المشاركة في تأهيل وتوظيف الشباب المواطن في المشاريع الصناعية والتنمية.

الكلمات المفتاحية: (القطاع الخاص، تنمية الموارد البشرية، توظيف الوظائف).

## Employment of Graduates in the Private Sector and Its Impact on Human Resource Development

(Kut University as a Model)

Assistant Professor Sarah Sabah Hamza

Al-Qadisiyah University / College of Education for Girls

Psychological Counseling and Educational Guidance

Sarah.sabah@qu.edu.iq

### Abstract

National cadres are the true wealth of countries and the fundamental pillar for achieving comprehensive development. A country that is unable to develop its human resources cannot achieve its desired goals. Therefore, governments must provide all the necessary components to ensure a dignified life and sustainable stability for all members of society. In light of the reality that governments are experiencing today, with the accelerating pace of innovation and change in various fields, accompanied by numerous challenges on the social, economic, and political levels, governments face difficulties in accommodating the continuous increase in the number of qualified human resources entering the labor market. This has prompted decision-makers to develop national plans to invest in and develop human capital. This is to advance economic and social development and strengthen the state's position by achieving a competitive advantage, which lies primarily in the capabilities of its citizens. This pushes society to place the issue of economic, social, and cultural development of human resources at the forefront of its priorities during the planning process, as it is considered one of the most important factors contributing to accelerating the process of comprehensive development. Under Iraq's open economic policy, which relies on the principle of a free trade economic system to encourage the private sector and enhance its development initiatives by providing various forms of government support, private sector investments have accelerated. Examples include the development of investment in the manufacturing sector, real estate, business services, and many other sectors. In light of this, the private sector has become capable of absorbing new

graduates entering the labor market. Moreover, its social responsibility requires it to participate in qualifying and employing young citizens in industrial and development projects.

Keywords: (private sector, human resource development, job localization).

### أولاً: الإطار للبحث

أ- إشكالية البحث: تبذل الحكومات كل الجهود الممكنة لجعل الأفضلية في تعيين العاملين لأبناء الدولة أنفسهم، وفي مختلف مجالات العمل بغية الوصول إلى مرحلة تصير فيها الدولة قادرة على الاعتماد على نفسها كلياً دون اللجوء إلى أبناء غيرها من الدول،

يستطيع القطاع الخاص ان يؤدي وظيفة مهمة وهي القضاء على البطالة التي باتت تتخم البلاد، فسوق العمل مع غياب الخطط والاستراتيجيات الحكومية لم يعد يتسع الا للقطاع الخاص الذي بإمكانه ان يوفر الاف فرص العمل للخريجين والمهنيين وأصحاب الخبرات الخاصة وفق خطط تدفعه الى استقطاب العمالة المحلية على حساب العمالة الاجنبية من خلال منح الامتيازات المشجعة والداعمة للشركات من اجل توظيف العمالة المحلية من خلال تخصيص موازنة خاصة للعاملين بالقطاع الخاص ومنح نصف الاجور الشهرية للعمال الذين يعملون في مشاريع من ذات المحافظة او المدينة التي يسكنون فيها وهذا الامر ليس بالجديد وتعتمده العديد من البلدان التي يحتل فيها القطاع الخاص مساحة واسعة، فضلا عن تفعيل قانون الضمان الاجتماعية لضمان الحقوق التقاعدية لموظفي القطاع الخاص وخلق بيئة الثقة في العمل خارج اسوار التوظيف الحكومي.

ولذا يتضح لنا حجم المشكلة وجسامتها نتيجة الفجوة الشاسعة بين أعداد الخريجين وفرص العمل المتاحة أو بقول آخر بين العرض والطلب، وتكمن المشكلة بشكل أوضح إذا علمنا بأن توزيع الخريجين على فرص العمل المتاحة لم يتم في أغلب الأحيان وفقا لتجانس معين بين نوع التعليم والوظيفة وإنما تم بطريقة عشوائية نظرا لتضخم الجهاز الوظيفي الحكومي والقطاع العام وتشوه هياكله، ومن هنا يبرز السؤال المهم والذي هو موضوع البحث: ما هو التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتوظيف

الخريجين المواطنين في القطاع الخاص وهل على القطاع الخاص الالتزام بتوفير وظائف ذات طبيعة معينة ؟

ب- تساؤلات البحث: يحاول البحث الاجابة على مجموعة من التساؤلات وهي :

١- ما هو واقع توظيف الوظائف في القطاع الخاص؟ وماهي المعوقات التي تحول دون تطبيقه؟

٢- هل على القطاع الخاص الالتزام بتوفير وظائف ذات طبيعة معينة ؟

٣- وماهي الابعاد الاجتماعية والاقتصادية لتعيين الخريجين في القطاع الخاص على تنمية المجتمع ؟

٤- هل تتوفر لدى المواطنين القدرات والمؤهلات التي تلبي احتياجات سوق العمل ؟

٥- إلى اي مدى ممكن ان تسهم المبادرات التي وضعتها الحكومة في الدفع بعجلة توظيف الوظائف في القطاع الخاص؟

٦- ما هو مستقبل توظيف الوظائف في القطاع الخاص في الدولة ؟

ج- أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور توظيف الوظائف في القطاع الخاص على النهوض بعملية التنمية وينبثق منه عدد من الاهداف الفرعية وهي:

١- هل يتجه الخريجون للعمل في القطاع الخاص بشكل متوازن في جميع المجالات والانشطة الاقتصادية.

٢- ما مدى تأثير القطاع الخاص على تحقيق اهداف التنمية في الدولة.

٣- التعرف على السياسات والمبادرات التي تبنتها الحكومة لتعزيز دور المواطن في القطاع الخاص وإدارة توظيف الوظائف.

٤- التعرف على احتياجات سوق العمل ومدى توافر قوى عاملة مواطنة مؤهلة تلبي هذه الاحتياجات.

د- أهمية البحث: ان القطاع الخاص بما يمتلكه من قدرات كبيرة وخبرات ميدانية هو من يحرك عجلة النمو الاقتصادي العراقي، وما تحقق من تطور نوعي في بعض المدن العراقية سواء في مجال الاسكان وبناء المجمعات السكنية الضخمة وكذلك المولات والمشاريع الصناعية والغذائية منها

والانشائية والقطاع المصرفي والبنوك الاهلية وعلى الرغم من بطئه الا انه عكس قدرات القطاع الخاص في بناء الدولة وفي مختلف الظروف، وبالجانب الاخر ما يزال القطاع العام بمؤسساته الحكومية عاجز عن انجاز مشروع واحد سواء خدمي او استثماري في اي مجال من المجالات الخدمية والاقتصادية ما ترتب عليه وجود الاف المشاريع المعطلة والمتوقفة وحشود من الموظفين العاطلين عن العمل (البطالة المقنعة)، لذا تأتي أهمية البحث كمحاولة لإلقاء الضوء على مفهوم توظيف الوظائف في القطاع الخاص وارتباطه بالتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية على تنمية المجتمع، وذلك بقصد البحث عن حلول موضوعية للمعوقات التي تواجهها الحكومة في توظيف الوظائف في القطاع الخاص.

#### هـ- مفاهيم البحث

١ - مفهوم القطاع الخاص: هو قطاع الأعمال المرتبط بالمؤسسات، والشركات التي يملكها أفراد بصفة شخصية، وغير مرتبطة بحكومة الدولة، أو أية مؤسسة من مؤسساتها.

- القطاع الخاص هو ذلك الجزء من الاقتصاد الوطني غير الخاضع لسيطرة الدولة المباشرة ويدار من أجل الربح (مجلس الوزراء، ٢٠١٤، صفحة ٨).

التعريفات الأخرى للقطاع الخاص: هو مجموعة المهن، والأعمال التي يعمل فيها فرداً، أو مجموعة من الأفراد وترتبط بالخبرات، والمهارات المكتسبة سواءً بالاعتماد على التدريب المهني، أو التعليم الأكاديمي، ويساهم القطاع الخاص بتوفير الدخل للأفراد، من خلال وجود مجموعة من فرص العمل ضمن المنشآت الخاصة.

٢ - مفهوم توظيف الوظائف: بذل كل الجهود الممكنة لجعل الأفضلية في تعيين العاملين لأبناء الدولة أنفسهم، وفي مختلف مجالات العمل بغية الوصول إلى مرحلة تصير فيها الدولة قادرة على الاعتماد على نفسها كلياً دون اللجوء إلى أبناء غيرها من الدول.

لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أورها الكتاب والباحثين المهتمين بموضوع توطین الوظائف في وضع تعريف محدد لمعنى توطین الوظائف ، حيث تم تعريفها ايضاً بأنها " قصر العمل على المواطنين بالإضافة إلى الإحلال التدريجي للعمالّة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والإبعاد وصولاً في النهاية إلى توطین الوظائف والاستخدام الكامل والأمثل للعمالّة الوطنية (حسن، ٢٠٠٢، صفحة ١٧٤).

او هي "تأهيل الفرد المواطن للقيام بمهام وظيفية معينة مسندة أعمالها إلى كفاءات غير ( وطنية شرط أن تكتمل جميع العناصر المطلوبة لأداء العمل في الفرد الوطني. او "إحلال مواطن محل مقيم غير مواطن في وظيفة معينة، على أن تتوافر في المواطن القدرات والمؤهلات والكفاءة التي يحتاجها العمل نفسه (المريسي، ٢٠٠٣، صفحة ١١٦).

### ٣- مفهوم إدارة توطین الوظائف:

نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، تشمل عملية إيجاد والمحافظة على بيئة تشجع العمالّة الوطنية للوصول إلى أقصى طاقاتها وقدراتها في السعي لتحقيق أهداف المنشأة التي يعمل بها . وتركز إدارة توطین الوظائف على بناء مهارات محددة وإيجاد سياسات وممارسات للحصول على أفضل أداء للعمالّة المواطنّة من خلال التكامل والربط الفعال لعملية إدارة توطین الوظائف وأنشطة الموارد البشرية. فإدارة توطین الوظائف تتطلب إيجاد البيئة التي تركز على أهمية العنصر البشري كأحد الأصول الاستثمارية للمنشأة (العتيبي، ٢٠٠٦، صفحة ٥).

### ٤- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

هي تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الانتاجية ،اذ تتمثل في توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين اداء المؤسسة وتطويرها، وتنمية الموارد البشرية بشكل عام هي زيادة المعارف والقدرة لدى جميع افراد المجتمع القادرين على العمل اما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع راس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة.



حيث يرى الكثيرون ان هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية وذلك لكون التنمية الاقتصادية كما تتطلب تغييرا كبيرا في عمليات الانتاج والخدمات فهي كذلك تتطلب التفكير الجدي في موضوع العمالة وتوزيع القوى البشرية بعد تدريبه واكتسابه المهارات والقدرات لأحداث التطوير المطلوب (عليش، ١٩٨٥، صفحة ١٥).

وتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي: عملية تعزيز وتدعيم فاعلية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة من عملية التنمية والتي تستلزم تعديل كل من الادراك والمهارات حسب المسار الوظيفي (Goodale, 1986, p. 302).

والتنمية بشكل عام ينظر على أنها عملية تغير ثقافية دينامية (أي متصلة وواعية) وموجهة تتم في إطار اجتماعي معين بصرف النظر عن حجم المجتمع، وترتبط عملية التنمية بازدياد أعداد المشاركين من أبناء الجماعة في دفع هذا التغيير وتوجيهه وكذلك في الانتفاع بنتائجه وثمراته، أي أن التنمية بهذا المعنى تتطوي على توظيف جهود الكل من أجل صالح الكل خاصة تلك القطاعات والفئات الاجتماعية التي حرمت في السابق من فرص النمو و التقدم (التابعي، ٢٠٠٤، صفحة ٤٦).

### ٣- مفهوم التنمية البشرية

التنمية عملية شاملة متكاملة يتوقف نجاحها على ما يقوم به البشر من جهد متعدد الجوانب والأشكال والتنمية، كمفهوم، شاع الحديث عنها عقب الحرب العالمية الثانية بخاصة، لما نجم عنها من مشكلات اجتماعية بارزة دفعت بدول العالم إلى بذل جهود مضاعفة لتغيير أوضاعها وتحسين أحوالها المادية. لذا فقد ارتبط مفهوم التنمية بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي وما يعنيه ذلك من تغيير في بنية الاقتصاد بتعدد قطاعات الإنتاج وتطور خدمات الصحة والتعليم وما شابه ذلك.

عرف تقرير برونتلاند الذي أصدرته اللجنة الدولية للبيئة والتنمية في عام ١٩٨٧ بعنوان مستقبلنا المشترك التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون أن يعرض

للخطر قدرة الأجيال التالية على اشباع احتياجاتها هي، ونلاحظ ان التقرير لا يتنبأ بمزيد من التدهور البيئي في المستقبل ولا بحدوث الفقر في عالم تتناقض موارده باستمرار، وإنما يتنبأ بإمكانية دخول البشرية عصراً جديداً من النمو الاقتصادي، ويعتمد على سياسات من شأنها دعم وتنمية الموارد البيئية الطبيعية (مارشال، ٢٠٠٧، صفحة ٤٤١).

وهناك من يرى أن مفهوم "التنمية البشرية" يعني الاستمرار أو التواصل في عملية التنمية، الأمر الذي يشير إلى قيمة أخلاقية في غاية الأهمية، وهي قيمة "المساواة بين الأجيال" (اللقاني، ٢٠٠٣، صفحة ٣١٤).

**هـ - منهج البحث:** يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي في تحليل المؤشرات ذات الصلة بأوضاع العمل في العراق التي ترصد أوضاع التشغيل في القطاع الخاص وارتباطها بالتنمية البشرية.

## و - مجالات البحث

**١- المجال البشري:** نقصد به مجتمع البحث الذي تشكل من التدريسين العاملين في القطاع الخاص (الجامعات الأهلية انموذجاً) الذي ستجرى عليهم الدراسة.

**٢- المجال المكاني:** نقصد به المنطقة الجغرافية التي تجرى فيه الدراسة، وقد تم تحديد جامعة الكوت كونها جامعة أهلية.

**٣- المجال الزمني:** نقصد به الوقت الذي استغرقه البحث بجانبه الميداني، وامتد بين ٢٠٢٥/١/١٥ الى ٢٠٢٥/٥/١٥ .

## ز - تحديد مجتمع البحث والعينة

تكون مجتمع البحث الحالي من الخريجين العاملين في القطاع الخاص في جامعة الكوت، حيث بلغ العدد الكلي لتدريسي جامعة الكوت (٨٥٨) تدريسي، وكان التدريسين بمختلف الاختصاصات والدرجات العلمية، وهو مجتمع معلوم شبه متجانس وقد اختار الباحث العينة عشوائية



قصديّة بنسبة ١٠% حيث بلغ حجم مجتمع البحث المأخوذ من تدريسي جامعة الكوت (٨٦) تدريسي عن طريق اعتماد قانون النسبة المئوية.

#### ز - اداة جمع المعلومات

لغرض تحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته، فقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وإذا تعد استمارة الاستبيان من الطرق الشائعة في الدراسات الاجتماعية وتتألف من مجموعة من الاسئلة اصيغت بشكل هادف وموجه للحصول على البيانات والمعلومات (عمر، ١٩٨٣، صفحة ٢١٥).

#### ح - الوسائل الاحصائية

نفذت المعالجات الاحصائية في البحث الحالي بطريقة اليه باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS) .

#### ثانياً: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي والخاص في العراق:

إنَّ العنصر البشري يعتبر من أهم الركائز التي تقوم عليها التنمية البشرية، إذ أن العنصر البشري وحده هو القادر على دفع عجلة الإنتاج والتقدم في البلدان، كذلك فإن عملية تنمية الموارد البشرية تساعد على تلبية احتياجات المجتمع من خلال استثمار الموارد البشرية، والاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي وتنمية الموارد البشرية بشكل كبير وذلك إيماناً بالدور القوي الذي تقدمه في خدمة أفراد المجتمع، ويظهر ذلك بوضوح من خلال الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة، وقد تمثلت تلك الرؤية في تكوين الموارد البشرية المتطورة ذات المهارات والقدرات التي تستطيع أن تواكب التطور التكنولوجي والتقني، إضافة على مواجهة الظروف العالمية والمحلية التي تتغير باستمرار، والذي يضمن المحافظة على التقاليد والعادات الاجتماعية، ومع تقدم العلوم الإنسانية والتكنولوجية، فقد تزايد الاهتمام في عالمنا المعاصر بقضية التنمية التي أخذت معنى آخر أكثر شمولية لا تشكل المعدلات الإنتاجية العالية، ولا مجرد نقل إنجازات العالم المتقدم، السمة البارزة فيه.

ونستطيع القول أنه إذا لم تكن تنمية الموارد البشرية متفقة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة، فالأداء هو الوسيلة الأساسية التي تبرز من خلالها أهداف واستراتيجيات المنظمة، وذلك إنما يستتبع أن تنمية الموارد البشرية ينبغي أن يكون هدفه أولاً وقبل كل شيء المحافظة على الأداء المستوى التنظيمي، ومستوى العملية ذاتها، وعلى مستوى الفرد. وإذا كانت عملية التنمية البشرية قيمة مضافة على أنشطة الشركة مهمه فمن ثم يجب أن يعنى الممارسين لتنمية الموارد البشرية بالأداء وكيف يمكن أن يحقق أهداف المنظمات (Knowles, 2005, p. 167).

عرف "والتون" ١٩٩٩م تطوير الموارد البشرية الاستراتيجية في الآتي: "يتضمن تطوير استراتيجية الموارد البشرية عمليات التقديم، الإقصاء، التعديل، التوجيه والإرشاد بأسلوب يتوافق مع الأفراد وفرق عمل مكتسبة لهذه المهارات، المعرفة، والكفاءة التي يحتاجونها لتولي المهام الحالية والمستقبلية التي تطلبها منهم المنظمة (ارمسترونج، ٢٠٠٨، صفحة ١٨٥).  
إن تنمية الموارد البشرية هي الوظيفة أو المهمة التي تساعد المنظمات على تعزيز فعالية القوة العاملة والإنتاجية لديها، عن طريق كل من التعلم وأنشطة تحسين الأداء الأخرى (توفيق، ٢٠١٠، صفحة ٢٥).

وبذلك فإن الإنسان يعتبر الهدف الأساسي لعملية التنمية في العراق، فهو ليس فقط وسيلة لتحقيق التنمية البشرية حسب ما كان سائداً قبل ذلك بل أنه المحرك الأساسي لها، ولذلك فإن جميع خطط التنمية السابقة قد اهتمت بشكل كبير بتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي وفقاً لمفهومها الواسع، وقد تطور هذا الاهتمام بالموارد البشرية بشكل كبير إلى أن أصبح أحد المحاور الهامة لرؤية العراق المستقبلية للاقتصاد العراقي.

وضعت الحكومة إستراتيجية تطوير القطاع الخاص بعد سلسلة من الاستشارات المستفيضة، سواء داخل الحكومة، أو مع ممثلين عن القطاع الخاص والجهات التنموية الدولية الفاعلة في العراق. وكانت للحكومة العراقية رؤية لتطوير قطاع خاص وطني، حيوي ومزدهر، مبادر محلياً، ومنافس

اقليمياً، ومتكامل عالمياً، بهدف تحقيق التنوع الاقتصادي والتنمية المستدامة وخلق فرص العمل (مجلس الوزراء، ٢٠١٤، صفحة ١).

فالتنمية تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة لتلبية احتياجاتها الخاصة، ولعلنا نجد أن التقدم الاقتصادي التقليدي فشل في تلبية احتياجات العديد من الأفراد، وبالتالي فإن هناك تقارب وثيق بين التنمية المستدامة والجديد في الاقتصاد، فلا بد أن يدركوا ضرورة التغيير في الاتجاه اليومي للتنمية وسبل الحياة اليومية (Robertson, 1997, p. 1).

لقد ارتبطت بتحول فكري وتربوي ضخم يضم سائر الإمكانيات البشرية العلمية والثقافية والتكنولوجية الموظفة في خدمة التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. لذا، فالتنمية بمفهومها الشامل، ليست عملية اقتصادية فحسب، وليست عملية اجتماعية فحسب، وليست عملية سياسية فحسب، وليست عملية ثقافية فحسب، ولكنها مزيج من هذه كلها وغيرها، تحتوي المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وتتفاعل جميعها وتتداخل بعضها مع بعض في إطار شمولي، تهدف إلى تحقيق أهداف تتغير وفقاً لما يحتاج إليه المجتمع. وما هو ممكن للتحقيق، وتعمل على تغيير المجتمع نحو الأفضل بجميع وجوهه وكامل تطلعاته .

وعلى هذا، تعتبر التنمية عملية واعية وموجهة، تقوم بها قطاعات شعبية واعية، خاصة وعامة، بهدف إيجاد تغيير شامل يسمو بالمجتمع إلى مصاف الأمم الراقية المتحضرة. لذا فهي أكثر من عملية نمو اقتصادي يعبر فحسب، عن وجود " عملية تحولات في البناء الاقتصادي . الاجتماعي، قادرة على تنمية طاقة إنتاجية مدعمة ذاتياً، تؤدي إلى تحقيق زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد على المدى المنظور .

وهكذا، يمكن القول بأن التنمية مشروع إحياء حضاري ضخم وشامل، مستند إلى القبول الإرادي لأفراد المجتمع، وينبع من إيمانهم بجدوى هذه العملية وأهميتها في تحقيق مصالحهم الحيوية ومتطلباتهم الحياتية، وفي تمكين المجتمع من التجدد ذاتياً عن طريق تحرير العقل من الأفكار

المناهضة للتغيير والتجديد والتي تقف حائلاً دون بلوغه مرحلة الإبداع التي يتمكن بها من إنجاز تقنياته المادية الضرورية لتحقيق مشروعه الحضاري المنشود بدلاً من الاستعانة بالغير والارتهان له. انطلاقاً من ذلك، يصبح للتنمية أساسان : فكري وآخر مادي، وهما في تفاعل متبادل ودائم يؤدي إلى نضج ثمرة التنمية. فمناهج العلم وفرضياته، تخلق الفرص المواتية للإبداع التكنولوجي، بحيث يمكن القول بأن التطور المادي لا بد من أن يكون مسبقاً بتطور فكري ملازم له. كما أن الاستمرار في التقدم التكنولوجي من شأنه أن يشحذ الذهن على البحث العلمي المتواصل لاكتشاف المزيد من التقنيات.

### ثالثاً: استراتيجية التخصيص من القطاع العام إلى القطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة في العراق:

يتوقف تقدم ورفاهية الشعوب بدرجة كبيرة على مدى كفاءة استغلال الموارد المجتمعية المتاحة، ومنها البشرية التي تُمثّل أفضل موارد المجتمع؛ بحكم ما يمكن أن تتميز به من القدرة على تسخير الموارد الطبيعية المتاحة لها، لكن يمثل مكنم الخطورة في تعطل جزء من هذه الثروة البشرية لكل من الفرد والمجتمع على السواء، حيث أن ذلك يُمثّل إهداراً لأهم موارد المجتمع والمتمثل في رأس المال البشري، فالبطالة ليست ظاهرة خاصة معينة بدول معينة، لكنها ظاهرة عالمية تتفاوت حدتها من دولة إلى أخرى وفقاً لمعدلات نموها وتقدمها، وكذلك وفقاً لحجم ومعدل نمو السكان بها.

كان للقطاع الحكومي الدور الأساسي في النشاط الاقتصادي المؤسسي، وذلك لعوامل عديدة أبرزها الحاجة الملحة لتلبية الاحتياجات المتنامية لرأس المال البشري، وتطوير البنية الأساسية للاقتصاد ومعالجة المعوقات الاقتصادية والاجتماعية، وإحجام القطاع الخاص عن الاستثمار في المشاريع التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة وتقنية عالية. وتمركز دور القطاع العام بصورة أساسية في مشاريع البنية الأساسية كالاتصالات والطاقة والنقل والمياه والتعليم والصحة والرعاية الاجتماعية، وتضمن كذلك إطلاق مشاريع الخصخصة، ومشاركة القطاع الخاص في بعض المشاريع الإنتاجية

الكبيرة كالإسمنت والمطاحن والشركات الكبيرة العاملة في قطاعات الخدمات والصناعة والمال. مما ساعد على تطوير البنية الاقتصادية والاجتماعية، وتنفيذ الرؤية المستقبلية للاقتصاد العراقي وفق الخطة المعتمدة، دون أن تؤثر المعوقات الداخلية والإقليمية الكثيرة سلباً في التحول الاستراتيجي لمسيرة التنمية المستدامة في العراق.

تنص المادة ٢٥ من الدستور العراقي على أن الدولة تكفل إصلاح الاقتصاد العراقي وفقاً للاستثمار الكامل لموارده وتنوع مصادره وتشجيع وتنمية القطاع الخاص.

الأساس المنطقي لإستراتيجية تطوير القطاع الخاص ان هناك آمال كبيرة تكمن في موارد العراق الوطنية، لا سيما موارده البشرية والطبيعية، وأراضيه الخصبة، وفي ثروة من المواقع إلى الطلب الكبير على المنتجات والخدمات الأثرية والتاريخية ومقاصد الزيارات الدينية، فضلاً عن فرص تسويقية هائلة، وهذه المقومات مجتمعة توفر إمكانات هائلة لإقامة مشاريع جديدة في جميع قطاعات الاقتصاد، يقودها قطاع خاص صاعد يدفع باتجاه النمو والتنوع الاقتصادي.

في الماضي القريب، واجه العراق صعوبات في التغلب على تركة عقود عدة من سيطرة الدولة على معظم جوانب الاقتصاد الوطني، وزاد من تعقيد ذلك أن العراق أصبح معتمداً على عائدات النفط مصدراً رئيسياً لتمويل الموازنة العامة للدولة اعتماداً كبيراً.

**رابعاً: تأثير عمل المواطنين في القطاع الخاص على التنمية الاجتماعية في العراق:**

يعيش العالم اليوم أبرز سماته، وخصائصه في التغيير، سواء على مستوى ممارسات الحياة اليومية، أو على مستوى نمو المعرفة والعلم. فإن سرعة وحدة التغيرات التي تعرضت لها المجتمعات جعلت النظرة إلى ما يعد مشكلة اجتماعية تتغير بقدر السرعة والحدة نفسه (السمري، ٢٠٠٣، صفحة ٥).



لذلك كان لابد من وجود الوعي بإمكانية التغير الاجتماعي، من أجل تحقيق تنمية شاملة، ومستمرة، وإشباع أفضل الحاجات القائمة، والمستحدثة، ويمثل هذا قوة مضافة، واتجاها مؤثراً في إنجاح مشروعات التنمية ، وهي في جوهرها مشروعات تغيير اجتماعي وثقافي، إذ أنها تستلزم تغييرات بنائية تستتج بالضرورة تغييرات ثقافية وقيمية (اسكندر، ١٩٩٢، صفحة ٤٦).

إن التنمية تعني أشياء مختلفة بالبيئة لأشخاص مختلفين، فعلماء الاقتصاد يعرفونها بالإنتاج الاقتصادي، وعلماء الاجتماع يعتبرونها التغير الاجتماعي، وعلماء السياسة يعتبرونها الاتجاه نحو البيروقراطية، والفعالية القصوى. ويمكن النظر إلى التنمية بأنها أحد أوجه التغير المرغوب فيه، ويمكن التنبؤ به، والتخطيط له إلى حد كبير أو على الأقل يمكن التأثير عليه، والتحكم فيه (قدح، ١٩٨٠، صفحة ٥٧).

ومن الملاحظ أن الإنسان هو الهدف النهائي لعملية التنمية، فالتنمية المحلية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية بنوعها البيئي، والمحلي. فالمجتمع المحلي عبارة عن بناء اجتماعي يتسم بعلاقات ونظم لها طابع خاص مثل التشابه في التكوين وقوة العلاقة، حيث تسود الجماعات والعلاقات الأولية، والتقاليد والقيم المحلية، وأساليب الضبط الاجتماعي غير الرسمية (احمد، ٢٠٠٦، صفحة ١٤٢).

ليس من شك في أن العدد الكبير المتزايد من الخريجين العراقيين في مختلف التخصصات من الشباب والشابات، يشكل قوة دافعة، وطاقة وطنية إضافية تزيد من أهمية ودور مؤسسات التعليم الجامعية في العراق، وتعزز جهود التنمية الوطنية في كل المجالات. فهي تبنى كوادراً عراقية وطنية ومؤهلة بشكل كامل للمشاركة في التنمية المستدامة وتساهم في صنع حياة أفضل للعراقيين.

وعلى ذلك فإن تنمية المجتمع عملية اجتماعية في المحل الأول تمكن أفراد المجتمع من المشاركة والسيطرة على بيئتهم المحلية، وتوجيه التغيير فيها من أجل النهوض بالمستوى المعيشي (الرحمن، ٢٠٠١، صفحة ١٥).

#### خامساً: النتائج ومناقشتها

#### أ- النتائج الأولية لبيانات المبحوثين ومناقشتها

#### جدول (١) يوضح توزيع وحدات العينة حسب متغير الجنس والفئات العمرية

الجنس الفئات	الذكور		الاناث		المجموع	
	التركرر	%	التركرر	%	التركرر	%
(٢٦ - ٣٠)	٩	١٠.٤٦	١٢	١٣.٩٥	٢١	٢٤.٤١
(٣١ - ٣٥)	٦	٦.٩٧	٨	٩.٣٠	١٤	١٦.٢٧
(٣٦ - ٤٠)	٣	٣.٤٨	٥	٥.٨١	٨	٩.٣٠
(٤١ - ٤٥)	3	٣.٤٨	٤	٤.٦٥	٧	٨.١٣
(٤٦ - ٥٠)	٢	٢.٣٢	٨	٩.٣٠	١٠	١١.٦٢
(٥١ - ٥٥)	3	٣.٤٨	٥	٥.٨١	٨	٩.٣٠
(٥٦ - ٦٠)	٢	٢.٣٢	3	٣.٤٨	٥	٥.٨١
(٦١ - ٦٥)	٨	٩.٣٠	٥	٥.٨١	١٣	١٥.١١
المجموع	٣٦	٤١.٨١	٥٠	٥٨.١١	٨٦	١٠٠%

الجدول (١) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس والفئات العمرية، حيث بلغت نسبة الذكور (٤١.٨١%) بينما بلغت نسبة الاناث (٥٨.١١%) وكانت نسبة الاناث اعلى من الذكور، يعود السبب الى الانفتاح الثقافي والمساواة بين الرجل والمرأة وانتشار الوعي الذي اسهم بدوره في جعل المرأة تحتل المواقع القيادية في مؤسسات الدولة والمجتمع، اما توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية فقد توزعت ضمن ثمان فئات عمرية احتلت الفئة العمرية (٢٦-٣٠) المرتبة الاولى، اما الفئات العمرية (٤٦-٥٠) و (٥٦-٦٠) فقد احتلت المرتبة الاخيرة، وكما موضح في الجدول اعلاه، ان سبب احتلال الفئة

العمرية (٢٦-٣٠) للمرتبة الاولى يعود لكثرة الخريجين الجدد بهذه الفئة العمرية وصعوبة الحصول على التعيينات في القطاعات العامة.

## جدول (٢) يوضح توزيع وحدات العينة حسب متغير التخصص والدرجة العلمية

الجنس الفئات	انساني		علمي		المجموع	
	التركرر	%	التركرر	%	التركرر	%
استاذ	٩	١٠.٤٦	١٢	١٣.٩٥	٢١	٢٤.٤١
استاذ مساعد	٨	٩.٣٠	٥	٥.٨١	١٣	١٥.١١
مدرس	٩	١٠.٤٦	٨	٩.٣٠	١٧	١٩.٧٦
مدرس مساعد	٢٠	٢٣.٢٥	١٥	١٧.٤٤	٣٥	٤٠.٦٩
المجموع	٤٦	٥٣.٤٧	٤٠	٤٦.٥	٨٦	%١٠٠

الجدول (٢) يوضح توزيع العينة حسب نوع التخصص الاكاديمي للمبجوثين، حيث بلغ التخصص الانساني اعلى نسبة من التخصص العملي، ويعود ذلك الى قرب التخصصات الانسانية من موضوع البحث جعل الاساتذة من هذه التخصصات اكثر مساهمة في ملئ استبيان البحث، اما بالنسبة للألقاب العلمية فقد احتل لقب (مدرس مساعد) اعلى نسبة، بينما احتل لقب (استاذ مساعد) اقل نسبة، ويعود سبب احتلال لقب مدرس مساعد اعلى نسبة الى زيادة اعداد الاكاديميين بمثل هذا اللقب العلمي اضافة الى صعوبة الحصول على الترقية العلمية وطول فترتها.

## ب\_ نتائج تأثير توظيف الخريجين في القطاع الخاص واثره على تنمية الموارد البشرية

### جدول (٣) يبين مدى اسهام التنمية المستدامة في تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة

#### الاجيال القادمة

الإجابات	التكرارات	%
تسهم إلى حدٍ كبير	٥٢	٦٠.٤٦
تسهم إلى حدٍ ما	٣٠	٣٤.٨٨
لا تسهم	٤	٤.٦٥
المجموع	٨٦	١٠٠

يوضح الجدول (٣) يبين مدى اسهام التنمية المستدامة في تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال القادمة فقد اتضح ان الاجابة ( تسهم الى حد كبير) احتلت المرتبة الاولى، اما الاجابة ب ( تسهم الى حد ما) فقد احتلت المرتبة الثانية، بينما الاجابة (لا تسهم) فقد احتلت المرتبة الاخيرة، تبين من خلال ما ذكر اعلاه ان اغلبية المبحوثين يرون التنمية المستدامة تسهم في تلبية الاحتياجات دون المساس بقدرة الاجيال القادمة وان التقدم الاقتصادي التقليدي فشل في تلبية احتياجات العديد من الافراد وبالتالي فان هناك تقارب وثيق بين التنمية المستدامة والجديد في الاقتصاد ولذلك لابد ان يدركوا ضرورة التغير في الاتجاه اليومي للتنمية وسبل الحياة اليومية.

#### جدول (٤) يبين مدى مساهمة الخريجين العراقيين في بناء المجتمع

الإجابات	التكرارات	%
يسهم بشكل كبير الخريجين بتشكيل قوة دافعة وطاقة وطنية تسهم في بناء المجتمع	٤٦	٥٣.٤٨
يسهم الخريجين الى حد ما حسب التخصص وقطاع العمل	٤٠	٤٦.٥١
لا يسهم الخريجين بتشكيل قوة دافعة	٠	٠
المجموع	٨٦	١٠٠

يوضح الجدول (٤) يبين مدى مساهمة الخريجين العراقيين في بناء المجتمع، فقد تبين ان الاجابة ب (يسهم بشكل كبير الخريجين بتشكيل قوة دافعة وطاقة وطنية تسهم في بناء المجتمع) احتلت اعلى النسب (٥٣.٤٨%) وبتكرار (٤٦)، بينما الاجابة ب (يسهم الخريجين الى حد ما حسب التخصص وقطاع العمل) كانت بنسبة (٤٦.٥١%) وبتكرار (٤٠)، اما الاجابة ب(لا يسهم الخريجين بتشكيل قوة دافعة) فقد احتلت المرتبة الاخيرة ، من خلال ما ذكر اعلا تبين ان اغلبية المبحوثين يرون ان للخريجين دور مهم وبارز في بناء مجتمع افضل ويعتبرون قوة وطنية دافعه نحو التقدم والازدهار وتبرز اهمية مؤسسات التعليم الجامعية في العراق وتعزز جهود التنمية الوطنية في كافة المجالات وتبنى كوادير قويه من اجل المشاركة في التنمية البشرية المستدامة .

## جدول (٥) يبين مدى تحقيق المؤسسات والقطاعات الخاصة لتنمية مستدامة وحياء افضل للمجتمع

### العراقي

الإجابات	التكرارات	التسلسل المرتبي
تحقق بدرجة كبيرة	٦٢	٢
تحقق بدرجة متوسطة	٧٦	١
تحقق بدرجة ضعيفة	١٢	٣
لا تحقق كلياً	٣	٤
المجموع	٨٦	

يوضح الجدول (٥) وهو جدول تسلسل مرتبي يبين مدى تحقيق المؤسسات والقطاعات الخاصة لتنمية مستدامة وحياء افضل للمجتمع العراقي، حيث تبين ان الخيار (تحقق بدرجة متوسطة) احتل المرتبة الاولى، بينما احتلت الاجابة (تحقق بدرجة كبيرة) على المرتبة الثانية، اما الاجابة (تحقق بدرجة ضعيفة) فقد احتلت المرتبة الثالثة، في حين احتلت الاجابة (لا تحقق كلياً) على المرتبة الاخيرة، من خلال ما ذكر اعلاه تبين ان اغلبية المبحوثين يرون ان المؤسسات والقطاعات الأهلية (الخاصة) تسهم بصورة متوسطة ببناء وتحقيق تنمية مستدامة وحياء افضل للعراقيين ويعزى ضعف مساهمة القطاعات الخاصة في العراق الى عدة عوامل منها اهمية القطاع العام واعتماده الكبير على النفط ويعاني القطاع الخاص من ضعف الهيكلية وضعف البنى التحتية والافتقار الى بيئة استثمارية جاذبه.

### سادساً: الاستنتاجات والتوصيات:

#### أ- الاستنتاجات:

- ١- قيام الحكومة بالعمل على رفع مستويات الموظفين وإعدادهم، وكذلك رفع مستوى الأداء بينهم من خلال البرامج العلمية وكذلك التدريبية المستمرة.



٢- قيام الحكومة بترشيح الخريجين الذين يبحثون عن عمل والذين تتوفر لديهم كافة الشروط المتعلقة بالتوظيف في كل وحدات الجهاز الإداري سواء المدنية أو الأمنية أو العسكرية، وكذلك منشآت القطاع الخاص التي تتبع عملية التوظيف بها.

٣- أن مجالات التوظيف لا تتبع اختصاصات الوزارات المطلوبة بحسب تخصصات الخريجين، إذ أن مسؤولية الجهات المعنية القيام على تسجيل كافة بيانات الباحثين عن عمل، في حين أن التوظيف والشروط الخاصة به فيتبع اختصاصات جهات التشغيل والتوظيف.

٤- أن أجهزة الادارية في الوزارات في العراق قد مرت بسلسلة من التغيرات والتطورات المتلاحقة، وذلك في فترات زمنية مختلفة، وذلك من أجل التأكيد على أن الاهتمام بالتطوير في العراق من أوائل ما يسعى إليه المسؤولين، وذلك لأن المسؤولين على علم بالدور الكبير للتطوير في مواكبة التغيرات والعمل أيضاً على بناء الدولة المتقدمة في كافة المجالات، فالإنسان وحده هو المحرك الأساسي للتنمية في كافة المجالات.

٥- تتميز قوة العمل في العراق بالقطاع الحكومي، بمجموعة من الخصائص وذلك على حسب المحافظات والمناطق، أو المؤهل، أو العمر، أو النوع.

٦- حرصت الدولة العراقية على سد الفجوة النوعية بين الرجال والنساء وذلك بإعطائهم أهمية خاصة للارتقاء بأوضاع المرأة الاقتصادية والاجتماعية وخلق وعي اجتماعي بأهمية مشاركة المرأة مشاركة إيجابية في عملية التنمية الوطنية، ورفع وعي المرأة نفسها بأهمية دورها. وقد أسفرت هذه الجهود عن تقليص الفجوة في التعليم وعكسها لصالح المرأة في مجال التعليم العالي، إلا أن الفجوة في معدل المشاركة في النشاط الاقتصادي لا زالت واسعة.

٧- لقد تشبعت الوحدات الحكومية بما يفوق حاجتها من الكوادر الوظيفية ، وأصبح المجال الرئيسي للتوظيف في وحدات القطاع الحكومي محصوراً في عمليات الإحلال التي تتركز بدورها في قطاعي

التعليم والصحة مما دفع الحكومة إلى معالجة بعض السلبات التي اتسم بها الجهاز الوظيفي الحكومي وفي مقدمتها الترهل الوظيفي، والبطالة المقنعة في بعض المواقع، وتدنى الكفاءة الإنتاجية بها، كذلك المناخ الوظيفي الإيجابي في المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى القيم السائدة في المجتمع والتي لا تحبذ العمل اليدوي والمهني والاختلافات الثقافية والحضارية السائدة في القطاع الخاص.

#### ب- التوصيات:

- ١- العمل على بحث ومراجعة كافة الخطط والسياسات للخدمة المدنية، مع القيام أيضاً بمراجعة الإجراءات من أجل تطويرها وتنفيذها ليتم رفعها إلى مجلس الخدمة المدنية.
- ٢- العمل على تنفيذ كافة الخطط العامة والسياسات المعتمدة للخدمة المدنية، وبالأخص تلك السياسات التي تتعلق بالتوظيف وبوحدات الجهاز الإداري للدولة.
- ٣- القيام باقتراح بعض من المشروعات الخاصة بقانون الخدمة المدنية واللوائح التي تختص بتعديله ليتم بعد ذلك رفعها إلى الجهات التي تختص بذلك.
- ٤- العمل على اقتراح المشروعات الخاصة بالرواتب وبمكافآت نهاية الخدمة، وذلك من خلال التنسيق مع جميع الجهات المعنية ليتم رفعها إلى الجهات المختصة من أجل إقرارها.
- ٥- العمل على إعداد المشروعات الخاصة بالهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للدولة والغير خاضعة للقوانين الخاصة، وذلك من خلال التنسيق مع هذه الوحدات ومتابعة تنفيذ ما يتم.
- ٦- القيام بإعداد بعض من المشروعات الخاصة بالخطط الوظيفية لوحدات الجهاز الإداري للدولة، والتي لا تضع للقوانين الخاصة، وذلك وفقاً لجداول الوظائف العامة والهيكل التنظيمي، مع العمل على دراسة المقترحات التي تهدف إلى إنشاء الوظائف الجديدة أو حتى تعديلها أو القيام بإلغاء درجات الوظائف المتعددة، ليتم أيضاً متابعة تنفيذ ذلك مع الجهات المختصة.

٧- متابعة تنفيذ القوانين الخاصة بالخدمة المدنية واللوائح التابعة لوحدات الجهاز الإداري للدولة والغير خاضعة لقوانين خاصة، مع إصدار كافة النشرات والتعاميم التي تلزم لضمان حسن التنفيذ، مع إعادة التقارير الدولة بنتائج المراقبة والمتابعة.

٨- القيام بإعداد الخطط الخمسية السنوية، مع العمل على تدريب القوى البشرية التي تعمل في الوحدات التابعة للجهاز الإداري للدولة والغير تابع لأي من القوانين الخاصة.

٩- إعداد الدراسات والبحوث التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات الخاصة بالعمل، مع تحديد الأسس الثابتة التابعة لمعدلات الأداء.

١٠- العمل على إجراء المزيد من خطط التنمية الإدارية والإصلاح الوظيفي من أجل رفعها إلى مجلس الخدمة المدنية وذلك حتى يتم اعتمادها من مجلس الوزراء.

#### الخاتمة

تري الباحثة من خلال ما تم استعراضه أن هناك الكثير من الإجراءات التي تنتهجها الدولة في سبيل توظيف الخريجين فيها، وايضاً تعمل على الاهتمام بالإجراءات الخاصة بالتوظيف المركزي بصورة كبيرة، وذلك من أجل إتاحة الفرص للعمل بالتساوي، مع إتباع الأساليب الأفضل من أجل تطبيق نظام التوظيف وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية، والذي يتعلق بالوظائف الشاغرة لدى الكثير من الوحدات الحكومية التي تتبع قطاع الخدمات المدنية، وذلك من أجل التسهيل على المواطنين، وكذلك توفير الوقت والجهد لهم، إضافة إلى العمل على تحقيق مستوى أعلى من الشفافية في العدالة في الاختيارات التحريرية والشفوية والمقابلات الشخصية، وبذلك يمكن القول بأن الإجراءات الحكومية في هذا المجال تهتم بصورة كبيرة بالجانب الفني في تحسين الأداء الوظيفي والاداري. ومن أكثر ما يحتاج إليه العراق اليوم بناء المؤسسات وتقويتها بعد ان شهد تحولات مهمة في مناهجه الاقتصادية والسياسية، ما يتطلب توافر إدارة علمية تتناسب أكثر مع الأوضاع المستجدة

وفي كل الأحوال يبقى المطلب الرئيسي متمثلاً في الوصول إلى تحقيق دولة المؤسسات، التي من دونها ، قد يأخذ التطور والنمو منحى عشوائياً ، يؤثر على التنمية مستقبلاً.

١. مراجع اللغة العربية
٢. احمد حسين اللقاني. (٢٠٠٣). التربية البيئية بين الحاضر والمستقبل. القاهرة: عالم الكتب.
٣. جمال الدين محمد المرسى. (٢٠٠٣). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
٤. جوردن مارشال. (٢٠٠٧). موسوعة علم الاجتماع. (المشروع القومي للترجمة، المترجمون) مصر: المجلس الاعلى للثقافة .
٥. راوية محمد حسن. (٢٠٠٢). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية ، مصر: الدار الجامعية.
٦. سعد بن مرزوق العتيبي. (٢٠٠٦). تحديات ادارة توظيف الوظائف في الالفية الثالثة. الاردن: وكالة المطبوعات.
٧. عبد الرحمن توفيق. (٢٠١٠). نقل اثر التدريب الى الواقع العلمي. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٨. عدلي السمري. (٢٠٠٣). دراسة المشكلات الاجتماعية. القاهرة: الزعيم للنشر.
٩. غريب سيد احمد. (٢٠٠٦). علم الاجتماع الحضري. القاهرة: دار المعرفة.
١٠. فيصل السالم و توفيق قدح. (١٩٨٠). قاموس التحليل الاجتماعي. الكويت: مجموعة ابحاث الشرق الاوسط.
١١. كمال التابعي. (٢٠٠٤). علم الاجتماع العام. القاهرة: دار النصر للنشر والتوزيع.
١٢. مايكل ارمسترونج. (٢٠٠٨). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (ترجمة ايناس الوكيل، المترجمون) القاهرة: مجموعة النيل العربية.

١٣. مجلس الوزراء. (٢٠١٤). استراتيجية تطوير القطاع الخاص. جمهورية العراق: هيئة المستشارين.
١٤. مجلس الوزراء. (٢٠١٤). استراتيجية تطوير القطاع الخاص ٢٠١٤-٢٠٣٠. جمهورية العراق: هيئة المستشارين.
١٥. محمد ماهر عlish. (١٩٨٥). ادارة الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات.
١٦. مريم احمد مصطفى و عبدالله محمد عبد الرحمن. (٢٠٠١). علم اجتماع المجتمعات الجديدة. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
١٧. معن خليل عمر. (١٩٨٣). الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي. بيروت: دار الافق.
١٨. نبيل رمزي اسكندر. (١٩٩٢). عدلي على ابو طاحون، التنمية كيف؟ ولماذا. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

#### مراجع اللغة الانكليزية

1. James Robertson .(١٩٩٧). *The New Economics of Sustainable Development* .USA: A Report for The European Commission.
2. Malcolm S. Knowles .(٢٠٠٥). *The adult Learner The Definitive Classic In Adult Education And Human Resource Development* .USA: sixth edition.
3. uglas T. hall & Janes G. Goodale .(١٩٨٦). *Human Resource Management: Strategy design and Implementation* .USA: Foerman and Company