

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

معوقات توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص
وكيفية معالجتها
(بالتطبيق على منشآت الأعمال بمحافظة جدة)
(1410-1420 هـ)

لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

أعداد: مطلق محمد بن سعد الحازمي
إشراف البروفيسور: محمد حسن حافظ
عام 2003 م

O

Γ وقل رب زدني علماً Σ

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى والدي وأخوتي وزوجتي وأبنائي
إلى أصدقائي وزملائي
إلى أساتذتي
إليكم جميعاً أهدي هذه الدراسة
بكل الحب والوفاء

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

يسرني ان أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لإتاحة الفرصة لي لإكمال دراستي العليا والاستفادة من علمائها الأفاضل، وأخص بالذكر هنا أستاذي البروفيسور/ محمد حسن حافظ المشرف على الدراسة والذي قدم لي كل العون والرعاية والاهتمام والإرشاد والتوجيه من خلال خبرته الواسعة مما أثرى هذه الدراسة وساهم في إتمامها.

والحق يقال أن هذه الدراسة لم تكن لتتم لولا أن يسر الله لي من عباده من أعانني وسهل علي مشقة الدراسة، وانني بكل الحب والوفاء أتقدم بالشكر والتقدير إلى الغرفة التجارية الصناعية بمحافظة جدة علي دعمها واهتمامها برعاية هذه الدراسة.

والى جميع من قدم لي مساعدة اقدم لهم الشكر الجزيل سائلاً المولى التقدير أن يجازيهم عني كل خير، ويجعل ذلك فى ميزان حسناتهم يوم القيامة.

والله ولى التوفيق

ملخص الدراسة

تركز هذه الدراسة على أهم القضايا التي تشغل بال كل خريج سعودي وهي المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص، من حيث أهم العوامل المؤثرة فيها وذلك بالتطبيق على أصحاب المنشآت، ومدراء الموارد البشرية، ومدراء العموم، والخريجين السعوديين وذلك بالنسبة إلى بعض المتغيرات المتعلقة بالشركات التي يعملون بها مثل: نوع النشاط (تجارة، صناعة، خدمات، زراعة) وكذلك حجم المنشآت (كبيرة، ومتوسطة، صغيرة) وغيرها من النواحي المتعلقة بهذه القضية.

وقد تناول الدارس في هذه الدراسة ستة فصول بحثية هي:

ملخص الفصل الأول:

تناول الدارس في هذا الفصل منهجية الدراسة والذي يتضمن مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، والفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وحدودها البشرية والمكانية والزمانية وأسلوب التحليل الإحصائي المناسب لهذه الدراسة.

ملخص الفصل الثاني:

تناول الدارس في هذا الفصل أدبيات الدراسة من الكتب والمراجع والوثائق والدوريات والبحوث السابقة في هذا المجال. ولقد تمثلت هذه الأدبيات في مفهوم إدارة القوى العاملة، وتخطيط القوى العاملة واستخدام البيانات والمعلومات، وعلاقة التخطيط بالبيانات الخاصة بالعرض والطلب، وأيضاً تناولت المستويات التخطيطية مثل المستوي القومي، والإقليمي، والقطاعي، ومستوى العالم الخارجي، بالإضافة إلى أسس تخطيط القوى العاملة، والمراحل الخاصة بالتخطيط والمتمثلة في مرحلة الدراسة والاستفسار، ومرحلة التنبؤ، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التطبيق، ومسئولية إدارة القوى العاملة، بالإضافة إلى وظائف إدارة القوى العاملة مثل التوظيف، والأجور، وتنمية وتطوير العاملين. كما تناول هذا الفصل استقطاب القوى العاملة، مفهومه، وأهميته، وقواعده، وطرقه، علاوة على أهمية تدريب القوى العاملة مفهومه، وأهدافه، وأجهزته، وأنواعه، وأيضاً نظام الحوافز

والأجور، وفوائد ما بعد الخدمة، مفهوماً، وأسبابها، وأنواعها، وطرقها، وأيضاً الأجور، مفهوماً، وأنواعها.

ملخص الفصل الثالث:

تناول الدارس في هذا الفصل الدراسات السابقة في هذا المجال، وقد استطاعت الدراسة الحصول على العديد من الدراسات التي تمت حول المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين منذ عام 1402هـ إلى عام 1422هـ أي منذ حوالي عشرين عاماً .

ملخص الفصل الرابع:

ويتناول هذا الفصل واقع القوى العاملة في المملكة العربية السعودية وأثر التعليم العالي في إعداد وتنمية القوى العاملة في المملكة، والعوامل المؤثرة على دور التعليم العالي، بالإضافة إلى واقع سوق العمل في المملكة العربية السعودية. كما تتناول الدراسة في هذا الفصل تخطيط القوى العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال خطط التنمية الخمسية الهادفة إلى توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص منذ عام 1395هـ إلى عام 1425هـ، وكذا السياسات والأنظمة الحكومية المتعلقة بسوق العمل السعودي مع التركيز على قرار مجلس الوزراء رقم 50 المنظم لزيادة مساهمة القوى العاملة في مؤسسات وشركات القطاع الخاص بالمملكة. تم تناولت الدراسة طرق الاستقطاب والتعيين في منشآت الأعمال السعودية ومفهومها، ومصادرها، وطرقها، ثم الهياكل الراتبية والأجور وفوائد ما بعد الخدمة، وأخيراً التدريب وتنمية القوى العاملة في المنشآت السعودية.

ملخص الفصل الخامس:

تناولت الدراسة في هذا الفصل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام الطرق الإحصائية الملائمة لهذه الدراسة مثل نظام SPSS واختبار T لقياس معنويات الفروق، وحساب المتوسطات، والانحراف المعياري وغيرها من الطرق الإحصائية المناسبة.

وقد قامت الدارسة باختبار مدى صحة أو خطأ فروض الدارسة من خلال تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية لبيانات الدارسة الموجودة بقائمة استبيان الموظفين وأصحاب المنشآت والمديرين السعوديين في القطاع الخاص، وقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول:

العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص وفقاً لنوع الكلية (اختبار الفرضية الأولى).

المبحث الثاني:

تقييم دور بعض العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص (اختبار الفرضيات 2-3-4-5-6).

المبحث الثالث:

تقييم دور بعض المتغيرات المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص وفقاً لمتغيرات الدارسة (اختبار الفرضية السابعة).

ملخص الفصل السادس:

توصلت الدارسة في هذا الفصل إلى العديد من النتائج والتوصيات وقسمت النتائج إلى ما يلي:

1. إن هناك ثلاث مجموعات من العوامل تؤثر في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص.
2. وجود اختلافات معنوية نتيجة لتحليل آراء واتجاهات العاملين في القطاع الخاص وفقاً للمتغيرات الخاصة بتلك المنشآت.
3. وجود اختلافات معنوية بين كل من تحليل آراء واتجاهات أصحاب المنشآت ومدراء العموم ، ومدراء الموارد البشرية ، في القطاع الخاص السعودي وفقاً للمتغيرات الخاصة بتلك المنشآت.
4. نتائج عامة حول المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص وفقاً لمتغيرات الدارسة.
5. تحقيق صحة فروض الدارسة.

توصلت الدراسة في هذا الفصل إلى بعض التوصيات والمقترحات هي:

1. توصيات خاصة بالخريجين السعوديين.
2. توصيات خاصة بالقطاع الخاص.
3. توصيات خاصة بالأجهزة المسئولة عن القوى العاملة بالمملكة.
4. توصيات بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

Study Abstract

This study focuses on the most important problem that worries Saudi school and university graduates, i.e. obstacles to employment of Saudi graduates in the private sector. The focus is on the most important factors affecting their employment according to the views of organizations owners, human resources managers, general directors and the Saudi graduates themselves, plus taking into consideration some variables related to the companies activities (trade, industry, services, agriculture) as well as the organization size (large, medium, small) and other aspects related to Saudi workers and managers. The student has divided the study into the following Six chapters:

Summary of Chapter 1

This chapter discusses the **study methodology**, which involves the study problem, its importance, its aims, its hypotheses, its population as well as the study sample, its human and geographical boundaries, and the method of statistical analysis found suitable for the study.

Summary of Chapter 2

In this chapter, the student deals with the **study literature**, such as books, references, documents, periodicals, as well as previous studies made on the same subject. The literature is on the concept of workforce, workforce planning, utilization of data and information, as well as the relation of planning to the supply and demand data. The literature also discusses the planning levels according to sector as well as regional and international levels. Besides, it deals with the bases of workforce planning, planning stages such as the inquiry and search stage, the forecast stage, the

planning stage and the application stage, along with the responsibilities and functions of the personnel management including staffing, wages and personnel development.

The chapter then discusses recruitment of workforce, its concept, its importance, its rules, its methods; as well as the importance of workforce training, its concept, its aims, its tools, its kinds; in addition to the incentives and wages system and end of service pay: their concept, their justifications, their type and their methods.

Summary of Chapter 3

In this chapter, the student deals with some previous studies which he could have access to and were conducted in this field on the obstacles to employment of Saudi graduates in the private sector during the last twenty years between 1402 and 1422 A.H.

Summary of Chapter 4

This chapter discusses the **Present Status of the Workforce in the Kingdom of Saudi Arabia** and the influence of higher education on the development of workforce in the Kingdom, and the factors that affect the role of higher education, as well as the labour market in the country. The student also deals with workforce planning in the Kingdom through the five-year plans aiming at employing Saudi graduates in the private sector from 1395 to 1425 A.H. and the government policies and regulations for the Saudi labour market, with special focus on the Saudi Cabinet's resolution No 50 which regulates and organizes raising the workforce contribution to the organizations and the private sector in the kingdom.

After that, the student deals with the methods of recruiting and appointing employees in the Saudi organizations, their concept, their sources, then the ladder of wages and salaries, the end of service benefits, and finally workforce training and development in the Saudi organizations.

Summary of Chapter 5

In this chapter, the student discusses the **data analysis and testing the hypotheses** by using statistical methods suitable for this study, such as, **SPSS** system and **T** test for measuring variance significance, calculating averages, standard deviation and other suitable statistical methods.

He verifies the study hypotheses through analyzing the findings and results of the statistical tests of the study data obtained from the questionnaire given to the Saudi organization owners and directors in the private sector. He has divided this chapter into the following topics:

Topic 1

Factors affecting the obstacles to employment of Saudi graduates in the private sector (testing hypothesis 1)

Topic 2

Evaluating some factors affecting employment of Saudi graduates in the private sector (testing hypotheses 2, 3, 4, 5, 6)

Topic 3

Assessing some factors affecting the obstacles to employment of Saudi graduates in the private sector in accordance with the study variables (testing hypothesis 7)

Summary of Chapter 6

The student has reached some conclusions and made some recommendations. The conclusions are:

- 1- There are three groups of factors that affect the obstacles to employment of Saudi graduates in the private sector.
- 2- There are significant variances/differences in the results of the analysis of the opinions and attitudes of people working in the Saudi private sector, and according to the variables in their organizations.
- 3- There are significant variances/discrepancies in the results of the analysis of the opinions and attitudes of the organizations owners, the general directors, and the human resources managers in the Saudi private sector, and according to the variables in the respective organizations.
- 4- There are conclusions related to the obstacles to employment of Saudi graduates in the private sector according to the study variables.
- 5- The student has confirmed the results of testing the study hypotheses.

The researcher has also made the following recommendations:

- 1- Recommendations to Saudi graduates.
- 2- Recommendations to Saudi private sector.

3- Recommendations to agencies responsible for the workforce in the Kingdom of Saudi Arabia.

4- Recommendation for making more studies in this field in the future.

الفهرس

الصفحة	الموضوع	
الفصل الأول : منهج الدراسة :		
2	مقدمة	
4	أهمية الدراسة	
4	مشكلة الدراسة	
5	أهداف الدراسة	
6	فرضيات الدراسة	
7	منهجية الدراسة	
9	مجتمع الدراسة	
9	عينة الدراسة	
10	حدود الدراسة	
10	أسلوب التحليل الإحصائي	

الفصل الثاني : أدبيات الدراسة		
13	مقدمة	
13	مفهوم إدارة وتخطيط القوى العاملة	المبحث الأول

19	المراحل الخاصة بتخطيط القوى العاملة	المبحث الثاني
28	مسئولية إدارة القوى العاملة	المبحث الثالث
35	استقطاب القوى العاملة	المبحث الرابع
43	أهمية تدريب القوى العاملة	المبحث الخامس
57	نظام الحوافز والأجور وفوائد ما بعد الخدمة	المبحث السادس

الفصل الثالث: الدراسات السابقة عن المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص

الفصل الرابع: واقع القوى العاملة في المملكة العربية السعودية		
98	مقدمة	
99	التعليم العالي وأثره في إعداد وتنمية القوى العاملة في المملكة العربية السعودية	المبحث الأول
114	تخطيط القوى العاملة في المملكة العربية السعودية	المبحث الثاني
153	طرق الاستقطاب والتعيين في منشآت الأعمال السعودية	المبحث الثالث
160	الهيكل الراتبية والأجور وفوائد ما بعد الخدمة	المبحث الرابع
181	التدريب وتنمية القوى العاملة في المنشآت السعودية	المبحث الخامس

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات		
195	مقدمة	
196	العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص وفقاً لنوع الكلية المتخرج منها (نظرية - عملية)	المبحث الأول
205	تقييم دور بعض العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص	المبحث الثاني

217	تقييم دور بعض العوامل المؤثرة فى المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين فى القطاع الخاص من خلال اختبار الفرضية السابعة	المبحث الثالث
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

الفصل السادس: النتائج والتوصيات		
252	النتائج واختبار صحة الفرضيات	المبحث الأول
265	التوصيات	المبحث الثاني

المراجع والملاحق

274	المراجع	قائمة
282	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
الفصل الرابع		
ملاحق	خريجي مرحلة البكالوريوس بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة لعام 1421/1420هـ	1/4
ملاحق	عدد المسجلين لمرحلة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة لعام 1421/1420هـ	2/4
ملاحق	عدد المسجلين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة لعام 1421/1420هـ	3/4
ملاحق	عدد المسجلين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة لعام 1421/1420هـ	4/4
104	أعداد الطلبة المقبولين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة لعام 2001/2000 لجميع الكليات	5/4
104	الأعداد المستهدفة من المستجدين والخريجين في الجامعات السعودية (طلاب وطالبات) وفق خطة التنمية السابعة (1420-1425هـ)	6/4
116	تقدير القوى العاملة السعودية حسب الفئات الوظيفية خلال خطة التنمية الثانية 1395-1400هـ	7/4
117	تقدير القوى العاملة غير السعودية حسب الفئات الوظيفية خلال خطة التنمية الثانية 1395-1400هـ	8/4
119	النمو في عدد القوى العاملة خلال الفترة (1395-1400هـ) خطة التنمية الثانية	9/4
121	التوقعات في العمالة المدنية (خطة التنمية الثالثة 1400-1405هـ)	10/4
122	تقديرات العرض والطلب على القوى العاملة خلال فترة الخطة الثالثة (1400-1405هـ)	11/4
127	توقعات العمالة في المملكة العربية السعودية حسب الجنسية في الفترة من 1405-1410هـ	12/4

128	إجمالي المواطنين السعوديين الذين هم في سن العمل والقوى العاملة	13/4
-----	----------------------------------------------------------------	------

	المدنية	
130	إجمالي العمالة المدنية (خطة التنمية الخامسة 1410-1415هـ)	14/4
132	نسبة فئات السكان السعوديين في سن العمل إلى القوى العاملة المدنية خطة التنمية الخامسة (1410-1415هـ)	15/4
136	إجمالي العمالة المدنية خطة التنمية السادسة (1415-1420هـ)	16/4
141	هيكل العمالة خلال (خطة التنمية السابعة 1420-1425هـ)	17/4
142	الهيكل المهني للعمالة (خطة التنمية السابعة 1420-1425هـ)	18/4
158	أهم بنود طلبات الاسـتخدام	19/4
161	متوسط الأجور (الرواتب) الشهرية التي تدفعها المنشآت حسب المؤهلات عند بدايـة التعيين	20/4
164	العلاقة بين نشاط المنشأة ومتوسط الأجر بالنسبة للمؤهل العلمي	21/4
167	تباين الأجور لبعض منشآت القطاع الخاص	22/4

الفصل الخامس		
197	أعداد الطلبة من الكليات النظرية والعملية في المملكة حسب التخصص العام 1421/1422هـ	1/5
198	الفروق بين العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص من جانب العاملين السعوديين وفقاً لنوع الكلية المتخرج منها	2/5
200	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه عملية التوظيف وفقاً لنوع الكلية التي درسوا بها	3/5
204	وجهات نظر المدراء في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين وفقاً لنوع الدراسة	4/5

204	الفرق بين العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص من جانب المدراء السعوديين وفقاً لنوع	5/5
-----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

	الكليات	
207	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه العناصر المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص المرتبطة بالفرضيات	6/5
208	تحليل اتجاهات المدراء السعوديين تجاه العناصر المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص والمرتبطة بالفرضية الثانية الثانية	7/5
209	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه العناصر المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص والمرتبطة بالفرضية الثالثة	8/5
210	تحليل اتجاهات المدراء السعوديين تجاه العناصر المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص والمرتبطة بالفرضية الثالثة	9/5
211	تحليل اتجاهات المدراء السعوديين تجاه العناصر المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين في القطاع الخاص والمرتبطة بالفرضية الرابعة	10/5
212	تحليل اتجاهات المدراء السعوديين تجاه العناصر المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين في القطاع الخاص والمرتبطة بالفرضية	11/5
213	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه العناصر المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين في القطاع الخاص والمرتبطة بالفرضية الخامسة	12/5
214	تحليل اتجاهات المدراء السعوديين تجاه العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين في القطاع الخاص والمرتبطة بالفرضية محل الدراسة (الخلل في إجراءات التوظيف)	13/5

215	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه العناصر المرتبطة بالفرضية السادسة	14/5
-----	-------------------------------------------------------------------------	------

216	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه العناصر المرتبطة بالفرضية السادسة	15/5
219	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف وفقاً لنوع النشاط	16/5
221	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العاملين السعوديين فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين وفقاً لنوع النشاط	17/5
221	اختبار معنوية آراء العاملين السعوديين حول العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين وفقاً لنوع النشاط	18/5
224	تحليل وجهات نظر المدراء في مشاكل توظيف الخريجين السعوديين وفقاً لنوع النشاط	19/5
225	اختبار T لاختبار معنوية الفروق بين آراء المدراء السعوديين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في معوقات التوظيف وفقاً لنوع النشاط	20/5
225	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المدراء من السعوديين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين وفقاً لنوع النشاط	21/5
228	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه عملية التوظيف وفقاً لحجم المنشأة	22/5
230	حساب المتوسطات والانحراف المعياري لآراء العاملين وفقاً لحجم المنشأة	23/5
231	اختبار t لمعنوية الفروق بين آراء العاملين السعوديين فيما بالعوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف لخريجين السعوديين وفقاً لحجم المنشآت التي يعملون بها	24/5
232	تحليل وجهات نظر المدراء في مشاكل توظيف الخريجين السعوديين وفقاً لحجم المنشأة	25/5

233	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرين السعوديين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين	26/5
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

	وفقاً لحجم المنشأة	
234	اختبار T لاختبار معنوية الفروق بين آراء المدراء السعوديين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين وفقاً لحجم المنشأة	27/5
235	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه عملية التوظيف وفقاً للعمر	28/5
238	حساب المتوسطات والانحراف المعياري لآراء العاملين وفقاً لحجم المنشأة	29/5
238	اختبار معنوية آراء العاملين السعوديين حول العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين وفقاً للعمر	30/5
239	تحليل وجهات نظر المدراء في مشاكل توظيف الخريجين السعوديين وفقاً للعمر	31/5
240	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرين السعوديين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين وفقاً للعمر	32/5
241	اختبار T لاختبار معنوية الفروق بين آراء المدراء السعوديين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في مشكلة التوظيف وفقاً للعمر	33/5
243	تحليل اتجاهات العاملين السعوديين تجاه عملية التوظيف وفقاً للجامعة المتخرج منها	34/5
245	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العاملين وفقاً لحجم المنشأة	35/5
246	اختبار معنوية آراء العاملين السعوديين حول العوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين وفقاً للجامعة المتخرجين منها	36/5
248	تحليل وجهات نظر المدراء في مشاكل توظيف الخريجين السعوديين وفقاً للجامعة المتخرج منها	37/5
249	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرين السعوديين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين	38/4

	وفقاً للجامعة المتخرج منها	
249	اختبار T لاختبار معنوية الفروق بين آراء المدراء السعوديين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في المعوقات التي تواجه توظيف وفقاً للجامعة المتخرج منها	39/4

قائمة الأشكال

21	إطار مراحل تخطيط القوى العاملة	1/2
----	--------------------------------	-----