



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## العوامل المؤثرة على عملية تعيين / تثبيت القوى العاملة المؤقتة "من وجهة نظر الإدارة العليا"

(دراسة حالة - الجامعة الإسلامية في قطاع غزة)

The Factors Affecting The Process of Employing the Temporary  
Labor Force Permanently  
"from the Viewpoint of The Senior Management"  
(Case Study: The Islamic University - Gaza Strip)

إعداد الباحث

خالد خليل حسن أبو ميري

إشراف الأستاذ الدكتور

يوسف عبد عطيه بحر

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (بحث تكميلي)  
في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة

1436هـ - 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

(التوبة: 105)

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

# إهداء

- إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة ،، سيد الهدى وإمام التقى ...  
وشفيح هذه الأمة ..... (سيدنا محمد) صلوات الله وسلامه عليه.
- إلى من قال الله عز وجل فيهما: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي  
ارحمهما كما ربياني صغيرا " ... (والديّ الكرام).
- إلى من سارت معي نحو الحلم، خطوة بخطوة، بذرناهُ معاً، وحصدناه معاً ...  
(زوجتي الغالية).
- إلى أملي المتجدد في الحياة .. إلى قرة عيني، وضياء حياتي وثمره فوادي ...  
(أبنائي الأحبة).
- إلى الذين مضوا على الطريق وإلى الذين ينتظرون وما بدلوا تبديلا ... (شهداء  
فلسطين).
- إلى الذين يقضون زهرة شبابهم خلف القضبان لننعم نحن بالحرية ... (أسرانا  
البواسل).
- إلى جامعتنا (الجامعة الإسلامية) الغراء.
- إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا (أساتذتي الكرام).
- إلى طلبة العلم في كل مكان.
- إلى كل من أحببتهم بصدق وبقلب لا يعرف الحقد ولا الندم.

أهديهم ثمرة هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

قال الله تعالى {وَأَذِّنْ تَأْدِينَ رَبُّكُمْ لِنِّ شَكَرْتُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ} صدق الله العظيم. (سورة إبراهيم : آية 7)  
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين، والشكر  
أولاً لله العلي القدير الذي فتح عليّ وأكرمني بإتمام هذه الدراسة.

لو كنت أعرف فوق الشكر منزلةً ... أوفي من الشكر عند الله في الثمن

لكنّ أخلصتها لكم من قلبي مهذبةً ... ثناءً على ما أوليتم من حسن

لطالما كان ثناء الناس على جميلهم عرفاناً، لذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساهم في انجاز هذه  
الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود، وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهودٍ طيبة.

وأخص بالذكر أستاذي الفاضل (د. يوسف عبد عطيه بحر) أستاذ مشارك في إدارة الأعمال في كلية  
التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، والذي أشرف على إعداد وتجهيز هذه الدراسة وساهم فيها بالرأي  
والنصيحة، وكان ثمرة ذلك خروج هذه الدراسة المتواضعة إلى النور، فجزاه الله عني خير الجزاء وجعل ذلك  
في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر للدكتور (جلال شبات) والدكتور (سامي أبوالروس) حفظهما الله، لتفضلهما بقبول مناقشة  
هذه الدراسة، كما أشكر جميع المحكمين للإستبانة لما أضافوه إليها من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل  
الصحيح، وأشكر أيضاً جميع الأخوة المبحوثين في الجامعة الإسلامية ( الإدارة العليا وأعضاء لجان  
التوظيف) لما أبدوه من تجاوب ومساعدة واهتمام في تعبئة الإستبانة.

كما أنه حقاً عليّ ألا أنسى أشخاص كان لهم عظيم الأثر في حثي على استكمال مشواري التعليمي  
والأكاديمي وأخص بالذكر الأخ الدكتور (جهاد الوزير - رئيس سلطة النقد الفلسطينية) وأساتذتي الكرام في  
جامعة القدس المفتوحة في منطقة النصر بغزة كلٌ باسمه ولقبه، وإلى كل من كان عوناً لي في تهيئة  
دراستي ولا يتسع المجال لذكرهم ولكنهم دوماً في الذاكرة والقلب، لذا أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لهم  
جميعاً وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل جهودهم الطيب في ميزان حسناتهم.

الباحث

خالد خليل أبوويري

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية - غزة.

وتأتي هذه الدراسة كدراسة حالة للجامعة الإسلامية بغزة انطلاقاً من أن الجامعة الإسلامية حققت نجاحات كبيرة ومراكز متقدمة على المستوى الفلسطيني والعربي وفقاً لمعايير الجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي وبعض التصنيفات العالمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام الإستمابنة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكوّن من الإدارة العليا ومدراء الدوائر والوحدات وأعضاء لجان التوظيف بما فيهم رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية، والذين بلغ عددهم (115) حيث تم توزيع (115) إستمابنة، ليتم فيما بعد استرجاع (97) إستمابنة، أي أن نسبة الإستمابنة بلغت 84%.

وقد خلّصت الدراسة إلى العديد من النتائج جاء من أهمها:

- 1) وجود تأثير بدرجة متوسطة (للتحديات المالية) و(لحاجة القوى العاملة المؤقتة للتأمينات) على عملية تعيين أو تثبيت العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية بغزة بوزن نسبي قدره 61.66% و 59.24% لكلا المتغيرين المستقلين المذكورين في هذا البند على التوالي.
- 2) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحديات التكنولوجية وللتحديات التنافسية ولمستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة وللفائض الكبير في الأيدي العاملة المحلية على عملية تعيين أو تثبيت العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة بوزن نسبي قدره 72.80% و 79.07% و 76.44% و 67.13% للمتغيرات المستقلة الأربعة المذكورة في هذا البند على التوالي.
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين / تثبيت العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

- 1) العمل على توزيع وتعميم النظام الداخلي للجامعة الإسلامية بشقيه المالي والإداري على كافة أعضاء لجان التوظيف لإتخاذ القرار المناسب.
- 2) تعزيز الوضع المالي للجامعة الإسلامية من خلال الدخول في مشاريع استثمارية وطنية جيدة.
- 3) المضي قدماً من قبل الجامعة الإسلامية في عدم الرضوخ لضغوطات مستوى العرض الكبير من الأيدي العاملة الفلسطينية للخروج عن أو محاولة شرح معايير التوظيف المعمول بها في الجامعة الإسلامية حالياً والمتمثل بعضها بانتهاء صفة الأيدي العاملة المحلية وخاصةً لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

## Abstract

This study aimed to recognize the main factors that influence the process of hiring the temporary labor force in The Islamic University – Gaza.

This study comes as a case study of The Islamic University in Gaza on the grounds that The Islamic University has achieved great successes and advanced levels on both of the Palestinian and Arab level according to quality standards of higher education institutions and some international rankings.

The study relied on the descriptive and analytical approach in addition to using the questionnaire as a tool for data collection. The study depended on the method of comprehensive inventory of the community of the study which consists of senior management, the directors of departments and units and members of the employment committees, including the heads of departments at The Islamic University whose number is (115). (115) questionnaire were distributed among them and (97) questionnaire were retrieved which means that the response rate was 84%.

### **The most important results:**

- 1) The existence of the effect of moderate degree for both the financial challenges represented by the required capital and the need for temporary labor force insurance on the process of recruitment and appointment of those temporary labor force in The Islamic University of Gaza with a relative weight of 61.66% and 59.24% for both independent variables mentioned in this item, respectively.
- 2) There is a statistically significant effect of the technological challenges, the competitive challenges, the level of the temporary rehabilitation of the labor force and the large surplus in the local workforce on the process of recruitment and appointment of the temporary labor force at The Islamic University in the Gaza Strip with a relative weight of 72.80% and 79.07% and 76.44% and 67.13% for the four independent variables mentioned in this item, respectively.
- 3) There were no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the respondents responses about the factors affecting the process of recruitment and appointment of the temporary labor force at The Islamic University in Gaza Strip due to the following personal and organizational variables: (sex, marital status, Job Title , years of service).

### **The most important recommendations:**

- 1) Working on the distribution and dissemination of the rules of procedures of The Islamic University, both financial and administrative ones to all the members of the committees for employment in order to adopt the appropriate decision.
- 2) Strengthening the financial position of The Islamic University by entering into good national investment projects.
- 3) The Islamic University should move forward in not to succumb to the pressures of the level of the big offer of the Palestinian workforce or attempt to crack the standards of the recent applicable employment at The Islamic University as the selection of the elite of the local labor force, especially the faculty academic and administrative members.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية Abstract
ح	فهرس المحتويات
ر	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1.1 مقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 متغيرات الدراسة
5	1.4 نموذج الدراسة
6	1.5 فرضيات الدراسة
6	1.6 أهداف الدراسة
7	1.7 أهمية الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
<b>المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية</b>	
10	2.1.1 مقدمة
10	2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	2.1.3 أهمية إدارة الموارد البشرية
11	2.1.4 أهداف إدارة الموارد البشرية
12	2.1.5 وظائف إدارة الموارد البشرية

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	<b>المبحث الثاني: مفهوم القوى العاملة المؤقتة وترتيبات العمل المرنة</b>
23	2.2.1 مقدمة
23	2.2.2 مفهوم القوى العاملة المؤقتة
25	2.2.3 مفهوم ترتيبات العمل المرنة (غير المنتظمة)
26	2.2.4 أنماط التشغيل المؤقت
28	2.2.5 أشكال ترتيبات العمل غير المنتظمة
31	2.2.6 نوعية الوظائف المؤقتة
32	2.2.7 أهمية العاملين المؤقتين
32	2.2.8 الأسباب الإستراتيجية التي تستدعي المنظمات لاستخدام العاملين المؤقتين
34	2.2.9 الأسباب التي تستدعي العاملين المؤقتين للتوجه نحو العمل بالعقود المؤقتة
34	2.2.10 وكالات تجهيز الخدمة المؤقتة
35	2.2.11 مزايا استخدام العاملين المؤقتين
36	2.2.12 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية جراء استخدام العاملين المؤقتين
38	2.2.13 التكامل بين القوى العاملة (المؤقتة والدائمة)
	<b>المبحث الثالث: نبذة عن الجامعة الإسلامية في غزة</b>
40	2.3.1 مقدمة
40	2.3.2 التعريف والنشأة والتطورات التي مرت بها الجامعة الإسلامية
41	2.3.3 رؤية ورسالة الجامعة الإسلامية
41	2.3.4 الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية
42	2.3.5 مميزات الجامعة الإسلامية
43	2.3.6 أهداف الجامعة الإسلامية
43	2.3.7 هيئات الجامعة الإسلامية ومجالسها
43	2.3.8 الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة الإسلامية
44	2.3.9 كليات الجامعة الإسلامية



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	<b>المبحث الرابع: واقع القوى العاملة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة</b>
45	2.4.1 مقدمة
45	2.4.2 أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية
46	2.4.3 إحصائية بأعداد الموظفين الأكاديميين العاملين بالساعة (غير المتفرغين)
46	2.4.4 إحصائية بأعداد الموظفين الإداريين والعاملين في خدمات الحرم الجامعي
47	2.4.5 إحصائية بأعداد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع)
47	2.4.6 واقع القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية
	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
51	3.1 مقدمة
51	3.2 الدراسات المحلية
54	3.3 الدراسات العربية
56	3.4 الدراسات الأجنبية
63	3.5 التعقيب على الدراسات السابقة
66	3.6 ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	<b>الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة</b>
	<b>المبحث الأول : اجراءات ومنهجية الدراسة</b>
69	4.1.1 مقدمة
69	4.1.2 منهج الدراسة
70	4.1.3 مجتمع الدراسة
71	4.1.4 عينة الدراسة
71	4.1.5 أداة الدراسة
72	4.1.6 خطوات بناء الإستبانة
72	4.1.7 صدق الإستبانة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
79	4.1.8 ثبات الإستبانة
81	4.1.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة
	<b>المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b>
82	4.2.1 مقدمة
82	4.2.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والتنظيمية
86	4.2.3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
114	5.1 النتائج
117	5.2 التوصيات
118	5.3 الدراسات المستقبلية المقترحة
	<b>قائمة المراجع</b>
120	• المصادر والمراجع العربية
124	• المصادر والمراجع الأجنبية
	<b>قائمة الملاحق</b>
131	ملحق رقم (1): إحصائية بأعداد الهيئة التدريسية للأعضاء المتفرغين في الجامعة الإسلامية
132	ملحق رقم (2): يوضح توزيع الأكاديميين العاملين بالساعة.
133	ملحق رقم (3): يوضح أعداد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) والذين تم تعيينهم في الجامعة الإسلامية خلال الفترة من 2010 - 2015
135	ملحق رقم (4): نموذج عقد خاص فصلي المعمول به حالياً في الجامعة الإسلامية.
137	ملحق رقم (5): قائمة بأسماء الأساتذة محكمين أداة الدراسة " صحيفة الاستبانة.
138	ملحق رقم (6): أداة الدراسة " صحيفة الاستبانة ".
143	ملحق رقم (7): كتاب عميد كلية التجارة لتسهيل مهام الباحث.
144	ملحق رقم (8): نموذج باحث معتمد من عمادة الجودة والتطوير في الجامعة الإسلامية.

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الوصف	رقم الجدول
19	يوضح خطوات عملية الاختيار.	(1)
20	يوضح أنواع المقابلات وكيفية استخدامها.	(2)
44	يوضح عدد الطلبة الملتحقين في برامج الجامعة الإسلامية للعام الدراسي 2015/2014.	(3)
45	يوضح تصنيفات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وأعدادهم.	(4)
46	يوضح عدد الأكاديميين العاملين بالساعة للعام الدراسي 2015/2014.	(5)
46	يوضح عدد الإداريين والعاملين في خدمات الحرم الجامعي الجامعة الإسلامية للعام الدراسي 2015/2014.	(6)
70	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(7)
73	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (التحديات المالية) متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب) والدرجة الكلية لهذا المحور.	(8)
74	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التحديات التكنولوجية) متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية) والدرجة الكلية لهذا المحور.	(9)
75	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (التحديات التنافسية) متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية) والدرجة الكلية لهذا المحور.	(10)
76	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة) والدرجة الكلية لهذا المحور.	(11)
77	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية) والدرجة الكلية لهذا المحور.	(12)
78	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية للتأمينات الصحية والاجتماعية) والدرجة الكلية لهذا المحور.	(13)

رقم الصفحة	الوصف	رقم الجدول
79	يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للإستبانة.	(14)
80	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.	(15)
82	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	(16)
83	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.	(17)
84	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	(18)
85	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.	(19)
87	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الأول التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب).	(20)
90	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية).	(21)
93	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية).	(22)
96	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الرابع مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة.	(23)
99	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الخامس الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية.	(24)
102	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور السادس حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية.	(25)
105	يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان.	(26)
106	يوضح نتائج اختبار (T- لعينتين مستقلتين) للجنس.	(27)
108	يوضح نتائج اختبار (T- لعينتين مستقلتين ) للحالة الاجتماعية.	(28)
110	يوضح نتائج اختبار (التباين الأحادي) للمسمى الوظيفي.	(29)
111	يوضح نتائج اختبار (التباين الأحادي) لسنوات الخدمة.	(30)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الوصف	رقم الشكل
5	يوضح أثر المتغيرات المستقلة والضابطة على المتغير التابع.	(1)
22	يوضح خطوات عملية الاختيار والتعيين.	(2)

# الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

مقدمة	1.1
مشكلة الدراسة	1.2
متغيرات الدراسة	1.3
نموذج الدراسة	1.4
فرضيات الدراسة	1.5
أهداف الدراسة	1.6
أهمية الدراسة	1.7

## 1.1 مقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن كثب على العوامل الرئيسية المؤثرة على عملية تعيين (تنشيط) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية - غزة، حيث قد تقف بعض هذه العوامل عائقاً حقيقياً في وجه هذه القوى المؤقتة من أكاديميين وإداريين ومستخدمين ممن يعملون في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، أو قد تكون بعض هذه العوامل عوامل مُشجعة ومُحفزة للاستفادة من خبرات ومهارات هذه الفئة من قوى العمل الفلسطينية.

إن الجامعة الإسلامية وكمؤسسة أكاديمية - حالها حال باقي المؤسسات التعليمية في عصرنا الراهن - تواجه معوقات وتحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك المعوقات أضحت إدارة الجامعة الإسلامية بعملياتها وأنشطتها على مفترق طرق مع هذا القطاع الهام من القوى العاملة المؤقتة، الأمر الذي يحتم عليها اتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بالإبقاء عليه أو الاستغناء عنه.

ومن خلال مسؤوليتها الاجتماعية، قامت الجامعة الإسلامية بمد يد العون للخريجين الفلسطينيين حديثي التخرج، وكذلك لفئات العمالة الخدمائية، وذلك للمساهمة في مواجهة موجة الفقر المتزايد وتخفيف حدة البطالة في الأراضي الفلسطينية، وذلك مع التصعيد في إجراءات تقييد الدخول إلى إسرائيل، منذ اندلاع انتفاضة الأقصى ومع مزيد من الإغلاقات والحصار المفروض على الأراضي الفلسطينية وذلك منذ مطلع عام 2006.

وقد اتسمت مشكلة البطالة في الأراضي الفلسطينية وخاصةً في قطاع غزة بأنها بطالة مستمرة، الأمر الذي يُفسر عجز سوق العمل المحلي عن استيعاب القوى العاملة من جهة، وعجز القطاعات الاقتصادية المحلية ببنيتها الحالية في إيجاد فرص عمل للباحث عنه، وقد ترتب على ذلك ارتفاع نسبة البطالة بشكل كبير حيث تم رصد نسبة البطالة عام 2011 فكانت 30.1 % إلى أن وصلت في أواخر عام 2013 إلى 39 % (جهاز الإحصاء الفلسطيني، 2014).

وعليه فإن هذه الدراسة تنفرد بالوقوف على حالة التشغيل المؤقت (القوى العاملة المؤقتة) في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، ومحاولة التعرف على أهم العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تنشيط) أو دمج المستفيدين من هذا البرنامج التشغيلي المؤقت ليكونوا ضمن عقود العمل الدائمة والثابتة في الجامعة الإسلامية.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

يعتبر التعليم الجامعي ثروة كبيرة لا تقدر بثمن، فهو الذي يحرك عملية التنمية ولأن المؤسسة التعليمية هي من أرفع المؤسسات التي تقع على عاتقها مهمة توفير ما يحتاجه المجتمع من عمليات التنمية ومن متخصصين وبمختلف المجالات، إضافة إلى أنها تشكل المراكز الأساسية للبحوث العلمية والتطبيقية التي تضمن التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وهي تثري صناع القرار بالخبرات والمهارات وبالتالي تتحكم بالأداء السياسي.

ولا يمكن للجامعة في أي مجتمع أن تؤدي دورها الكامل في التغيير الاجتماعي بدون تحقيق تفاعل بين الفرد من ناحية، والبيئة الاجتماعية من ناحية أخرى، فعلاقة الجامعة بالتغيير الاجتماعي متلازمة ومتراوية؛ فهي تقوي المهارات، وتثري روح الابتكار لدى الفرد، ورفع مستوى الرقي الاجتماعي، كما تساعد على تحسين أوضاع الطبقات الفقيرة من السكان، وتيسر فرص العمل للأفراد التي يفرضها المجتمع كونها تلبي حاجة الفرد والمجتمع من مهن مختلفة مما يتيح فرصة للإنتاج، وبالتالي يترك أثرًا إيجابيًا على المستوى المعيشي (باكير، 2011).

وفي وقتنا الحاضر، ونتيجةً لقيام المؤسسات الأكاديمية الجامعية بالاستعانة بالقوى العاملة المؤقتة، تبرز العديد من المشكلات المصاحبة لهذا الفكر أو هذا التوجه، والذي يتمثل في عدم قدرة الجامعات أحياناً في تثبيت عقد الموظف المؤقت ليصبح عقداً دائماً، الأمر الذي يتسبب في غياب الاستقرار الوظيفي مما ينجم عنه في نهاية المطاف إلى ضعف الإنتاجية وقصور في رضا وولاء الموظفين المؤقتين!.

وبناءً عليه، ستركز مشكلة البحث بشكل أساسي على تسليط الضوء على العوامل الرئيسية التي قد تجعل من استمرارية القوى العاملة المؤقتة إجراءً متعسراً في كثير من الأحيان. ويمكن حصر مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي:

" ما هي العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة ؟ "

## 1.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة (X):

وهي العوامل المؤثرة على عملية تعيين/ تثبيت القوى العاملة المؤقتة وتتمثل هذه العوامل بمجموعة من التحديات الرئيسية التي تواجه الجامعة الإسلامية والتي يمكن تفصيلها إلى عدة متغيرات فرعية هي:



- التحديات المالية والتي تتمثل في (رأس المال المطلوب) أو (التمويل المطلوب).
  - التحديات التكنولوجية متمثلة بالتطور التكنولوجي المستمر والثورة المعرفية.
  - التحديات التنافسية متمثلة بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات المحلية.
  - مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة.
  - الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية في السوق المحلية.
  - حاجة القوى العاملة المؤقتة للتأمينات بأنواعها.
- علماً بأن المتغيرات المستقلة المذكورة أعلاه قام الباحث بوضعها وبتجربتها من تلقاء نفسه، متطلعاً لبحث أهمية هذه المتغيرات (العوامل) ومدى تأثيرها على عملية تعيين وتثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية.

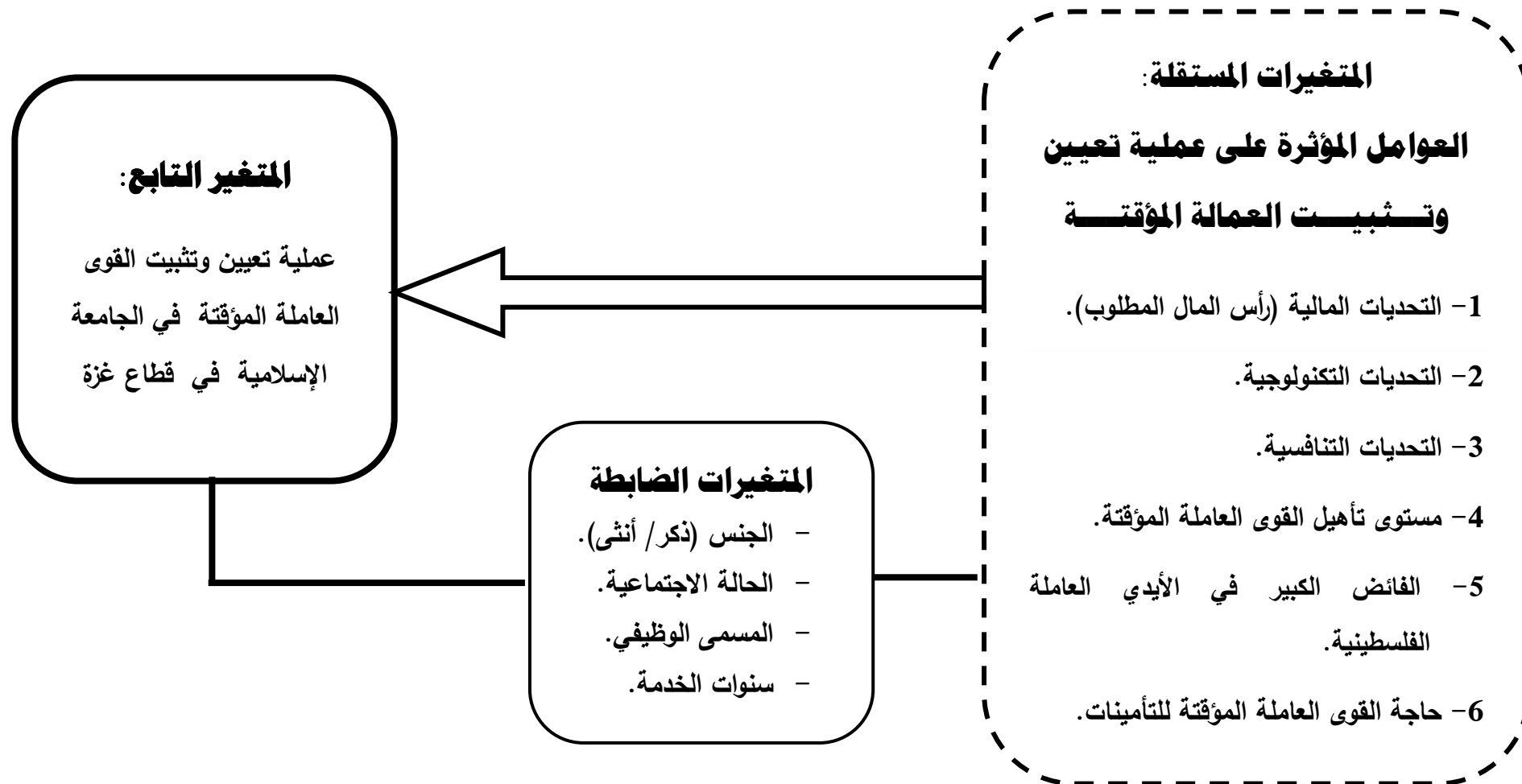
#### المتغير التابع (Y) :

يتمثل في عملية تعيين / تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية - غزة.

1.4 نموذج الدراسة:

شكل رقم (1)

يوضح أثر المتغيرات المستقلة والضابطة على المتغير التابع



المصدر: (جُرد بواسطة الباحث، 2015)

## 1.5 فرضيات الدراسة:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات المالية متمثلة برأس المال المطلوب على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات التكنولوجية متمثلة بالتطور التكنولوجي المستمر والثورة المعرفية على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات التنافسية ممثلة بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية على عملية تعيين (تثبيت) هذه القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.
5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفائض الكبير في الأيدي العاملة في السوق الفلسطينية على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.
6. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحاجة القوى العاملة المؤقتة للتأمينات الصحية والاجتماعية على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

## 1.6 أهداف الدراسة:

1. التعرف على أهم الأسباب الحقيقية التي تقف وراء عدم تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.
2. التعرف على طبيعة هذه الأسباب وهل هي خارج نطاق السيطرة، أم أن إدارة الجامعة الإسلامية قادرة على التغلب عليها.

3. قياس أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (التحديات المالية، التحديات التكنولوجية، التحديات التنافسية، مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة، الفائض في الأيدي العاملة الفلسطينية، حاجة القوى العاملة المؤقتة للتأمينات) على عملية تعيين وتثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.
4. رصد آراء أفراد الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية حول هذا الموضوع.

### 1.7 أهمية الدراسة:

نظراً لاستعانة العديد من الجامعات بالقوى العاملة المؤقتة، ومن ضمنها الجامعة الإسلامية في غزة، وما ترتب عليه من مشكلات وتحديات واجهت كلا الطرفين في الآونة الأخيرة، سواءً الجامعة كجهة صاحبة وراعية للعمل، أو القوى العاملة المؤقتة كطرف يُستفاد من خدماته. لذا رأى الباحث أن أهمية هذه الدراسة تكمن في النقاط التالية:

#### بالنسبة للجامعة الإسلامية:

1. تحديد دور الجامعة الإسلامية في خدمة المجتمع وتحديداً القوى العاملة المؤقتة، وإظهار دور الجامعة في توفير فرص العمل لهم.
2. لفت انتباه المسؤولين في الجامعة الإسلامية والمؤسسات الأكاديمية المشابهة إلى أهم المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام تثبيت عقود القوى العاملة المؤقتة.
3. الوقوف على أهم العوامل التي تشكل عائقاً رئيسياً أمام عملية تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية.
4. تُقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد صانعي القرار في الجامعة الإسلامية بشكل خاص والجامعات الفلسطينية بشكل عام على استيعاب وتثبيت القوى العاملة المؤقتة والتي تتزايد يوماً بعد يوم.
5. يؤمل أن تُفيد هذه الدراسة العاملين في الجامعة محل الدراسة، حيث أن إطلاعهم على نتائج هذه الدراسة قد يمدّهم بالوضع الحقيقي عن واقعية المشاكل والتحديات التي تواجهها إدارة الجامعة.

#### بالنسبة للمجتمع المحلي:

1. محاولة وضع مادة علمية متكاملة وموثقة علمياً في مجال استقطاب وتعيين القوى العاملة المؤقتة من قبل إدارة الجامعة الإسلامية.
2. الوقوف بشكل حقيقي على هذه التحديات والمشكلات التي أثارت وشدّت انتباه الرأي العام مؤخراً.

**بالنسبة للباحث:**

1. هذه الدراسة تعزز من قدرات الباحث في مجال البحث العلمي.
2. تزود الدراسة الباحث بإضافة علمية جيدة، وموضوعية حقيقية واجهت بالفعل شريحة لا يُستهان بها من قوى العمل الفلسطينية.
3. الدراسة تُكسب الباحث معرفة ودراية كافية حول الخدمات التي تُقدمها الجامعة الإسلامية للمجتمع المحلي.

**بالنسبة للمكتبات والمهتمين بموضوع الدراسة:**

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه بوصفه أحد الموضوعات الحديثة والمتداولة على مستوى الرأي العام.
2. ندرة الأبحاث - على حد علم الباحث - التي تناولت موضوع القوى العاملة المؤقتة والعوامل الرئيسية التي كانت ولا تزال تقف عائقاً أساسياً في طريق تعيين هذه القوى العاملة وتثبيتها ودمجها لجهاز العمل بشكل دائم، مما يجعل من هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبات الفلسطينية والمهتمين بهذا الشأن.

# الإطار النظري

## الفصل الثاني

ويشتمل على أربعة مباحث:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مفهوم القوى العاملة المؤقتة وترتيبات العمل المرنة.

المبحث الثالث: نبذة عن الجامعة الإسلامية في غزة.

المبحث الرابع: واقع القوى العاملة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

### 2.1.1 مقدمة:

تُعدّ القوى البشرية المعدة والمدربة هي أساس تقدم الشعوب والأمم المختلفة، فالعنصر البشري هو قوة الدفع الحقيقية لعملية التنمية، وتمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، وإذا ما توافرت لها ظروف العمل المناسبة وأشبعت حاجاتها الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية، فإن دورها في الإنتاج سوف يكون أكثر جدوى وفاعلية، فإشباع حاجات الفرد يضمن رضاه عن وظيفته، والرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء وإنتاجية الفرد، وهذا ما تطمح إليه الدول التي تسعى إلى تقدم شعوبها وتحسين معيشتها. (عبد المعطي، 2010، ص 3)

ويرى الباحث أنه في ظل اتجاه الجامعات الفلسطينية ومن بينها الجامعة الإسلامية في قطاع غزة نحو الاستعانة بالعمالة المؤقتة لسد العجز في الهيكل الإداري أو الأكاديمي أو الخدماتي، ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي لهذه الفئة من العاملين المؤقتين وشعورهم بالأمن الوظيفي، وضرورة الوقوف على المسببات الحقيقية التي تشجع الجامعة الإسلامية أو تمنعها من تعيين أو تثبيت هذه القوى العاملة المؤقتة. لهذا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في هذا المجال.

### 2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تباينت وتعددت التسميات التي أُطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات، وإن كان فيما مضى أكثرها انتشاراً تسمية إدارة الأفراد، وهذه التسميات هي: (إدارة الأفراد Personnel Management والعلاقات العمالية Labour Relations والعلاقات الصناعية Industrial Relations والعلاقات الإنسانية Human Relations وإدارة القوى العاملة Manpower Management وإدارة الموظفين Employees' Management، وغيرها (أبو شيخة، 2010، ص 23).

- **التعريف الأول:** ومهما كان من أمر هذا التباين فإن إدارة الموارد البشرية " تتضمن مجموعة العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي، وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة. (أبو شيخة، 2010، ص 25)
- **التعريف الثاني:** " هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

(ودين، 2012، ص 147)

• **التعريف الثالث:** تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الأفراد القادرين على العمل، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية " (عباس، 2011، ص 212).

وبناءً على التعاريف الثلاثة السابقة فإنه يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية حسب رأي الباحث: بأنها " تلك المساعي التي تُبذل لتوفير القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة من خلال القيام بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في: (الاستقطاب والتعيين، الفرز والغربة، التدريب، المكافأة والتعويض، وتقييم الأداء) " .

### 2.1.3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة؛ لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. (حمود وآخرون، 2007، ص 2).  
وبسبب أهمية إدارة الموارد البشرية، أصبحت جزءاً مهماً في القرارات التي تخص العنصر البشري، كالترقيات والعلاوات والتنقلات وغيرها من القرارات التي تخص العنصر البشري، وكذلك أصبح تخصص إدارة الموارد البشرية من التخصصات المهمة التي تعدها الجامعات والمعاهد العلمية مثلها كإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وغيرها من الوظائف المهمة التي تقوم بها المنظمات. (ديري، 2011، ص 13)

وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل التنظيم، وبالتالي توفر له هذا الجهاز الإداري المتخصص، قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حدٍ سواء، ومن أهم هذه الأسباب هي:

1. ارتفاع مستويات الثقافة والتعليم بين العاملين، مما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة، حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر تناسباً للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
2. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتقدير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.

3. زيادة دور وأهمية المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود جهاز لخلق التعاون بين الإدارة والعمال فعلياً (سلطان، 2003، ص 29 - 30).



### 2.1.4 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

1. تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
2. العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
3. زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
4. وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية (بودين، 2012، ص 164).

### 2.1.5 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتقع في ثلاث مجموعات أساسية هي:

#### المجموعة الأولى: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

1. تحليل العمل: بهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها.
2. تخطيط القوى العاملة: بهدف تحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة، وبالتالي تحديد احتياجاتها من العمالة كماً ونوعاً.
3. الاختيار والتعيين: بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
4. تصميم هيكل الأجور: بهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.
5. تصميم أنظمة الحوافز: بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء المتميز، وقد يكون التحفيز فردي أو جماعي أو على أساس أداء المنظمة ككل.
6. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: بهدف تحفيزهم على الأداء من خلال تقديم مزايا عينية (معاشات، تأمينات خاصة، ..) وخدمات في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية .. وغيرها.
7. التدريب: بهدف رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين.
8. تخطيط المسار الوظيفي: بهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.

**المجموعة الثانية: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:**

1. العلاقة مع النقابات: بهدف تنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية كالنقابات والتطرق لموضوعات الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.
2. أمن وسلامة العاملين: بهدف الاهتمام بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
3. ساعات وجدول العمل: بهدف تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لنظام يكفل كفاءة العمل.

**المجموعة الثالثة: الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:**

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: بهدف إحداث التغيير اللازم في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال وفي الأداء الداخلي للمنظمة.
  2. نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: بهدف توفير المعلومات الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.
  3. الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: بهدف الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة. (ماهر، 2002، ص 20)
- ولكن سيكتفي الباحث هنا للتطرق فقط للوظائف الثلاث الأساسية الواقعة ضمن المجموعة الأولى والمتعلقة بعملية التوظيف محل الدراسة، والتي تتمثل فيما يلي:

**أولاً: تحليل العمل أو التحليل الوظيفي:**

- يقصد بتحليل الوظائف بصفة عامة، عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف، وفي كلمات أكثر تحديداً يُعرّف تحليل الوظائف بأنه: " عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة، وأبعادها المختلفة، والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها ". (ديري، 2011، ص 37)
- إن تحليل الوظائف هو اختبار العمل وأجزائه التي يتكون منها، والظروف التي يقوم من خلالها بدوره، وهذا يؤدي إلى توصيف الوظيفة والتي تحدد الهدف والنطاق والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل. (ماهر، 2004، ص 159)

**وللتحليل الوظيفي مخرجات وهي:**

1. الوصف الوظيفي: " وهو قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية، وهي تُعد أحد نواتج تحليل الوظيفة ". وكذلك هو " الإجراء الذي يمكن

المنظمة من وضع وصف للمهام والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، ويفيد هذا الوصف كل من شاغل الوظيفة والمشرفين والذين سيشغلون الوظائف مستقبلاً " (نصر الله، 2003، ص 53).

2. **التوصيف الوظيفي:** وهو " قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، (مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية، ... الخ)، والتي تُعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة". (ديسلر، 2003، ص 11)

### أهمية تحليل الوظائف بالنسبة لمديري الموارد البشرية:

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة حجر الزاوية من منظور مديري الموارد البشرية، ذلك أن جميع برامج إدارة الموارد البشرية تحتاج بشكل أو آخر إلى معلومات عن طريق التحليل الوظيفي. فمن الصعب، بل أحياناً من المستحيل، تحقيق الفعالية لأنشطة الاختيار، وتقييم الأداء، التدريب والتنمية، تقييم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي، إعادة تصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية دون الاستناد إلى معلومات التحليل الوظيفي. (ديري، 2011، ص 39)

### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية:

تبدأ عملية تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية بعملية التخطيط لتلك الموارد، وعملية التخطيط للقوى البشرية ما هي إلا عملية تتبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع، ومن ثم وضع الاستراتيجيات التي من خلالها يتم الحصول على القوى العاملة اللازمة لتنفيذ أنشطة المنظمة كما هو مخطط لها، ولذلك على إدارة الموارد البشرية أن تكون لديها التغذية الراجعة والبيانات الكاملة عن الموارد الحالية الموجودة في المنظمة، وعن الاحتياجات المستقبلية؛ لكي تستطيع وضع إستراتيجيات واضحة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية. (بلال، 2004، ص 40)

- **ويُعرف (ديسلر) تخطيط الموارد البشرية** " هو عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها ". (ديسلر، 2003، ص 149)
- **ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية، بأنه:** " عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب ". (حسن، 2004، ص 71)

### أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق في أهم المنافع التالية للمنظمة:

1. يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية، عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.

2. يسهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة.
3. يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
4. يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي، وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام.
5. يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين. (عباس، 2003 ص 57)

#### المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية:

- يؤدي غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية إلى ظهور العديد من المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمات، ومن أهم هذه المشكلات (عبد الباقي، 2000 ص 135):
1. وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في وظائف أخرى.
  2. عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
  3. اضطراب عملية الاستقطاب والاختيار والتدريب.

#### ثالثاً: مرحلة الاستقطاب

يتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية، كما ألمحنا سلفاً، في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري. وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن المنظمة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات، بافتراض أن هناك طلباً على مهارات وقدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالية، وتعكس هذه الإجراءات بداية ممارسة نشاط الاستقطاب.

لذلك قبل شغل الوظيفة بالأكفاء من الأفراد، يلزم البحث عن هؤلاء الأكفاء، وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة، وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها، وبعد أن تحدد أي منظمة احتياجاتها من القوى العاملة، وتضع الشروط التي ترغب توفرها في شاغلي وظائفها، وتنتهي من وضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات، تأتي الخطوة التالية وهي تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط وذلك من خلال عملية التوظيف. (رشيد، 2001، ص 259)

#### أهمية الاستقطاب:

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

2. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية. (سالم وآخرون، 2002، ص 67)

#### مصادر الاستقطاب:

لقد أشار (الطائي) إلى أن سياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل، تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة، لكي تتمكن من الاهتداء إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر هي (طائي وآخرون، 2006، ص 112):

#### المصدر الداخلي:

وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة، وهذه المصادر غالباً ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها. إذ إن الاستقطاب من المصدر الداخلي له العديد من المزايا، منها: (إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق نتائج حالات الترقية، وخفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي، ومعرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة).

ويحدد (Denisi & Griffin. 2001, p.189) المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، بالآتي: (الترقية من الداخل، النقل، الإعلان الداخلي، الموظفين السابقين، قاعدة المعلومات الموجودة في المنظمة، الاستقطاب من خلال العاملين).

#### المصدر الخارجي:

هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلون لشغل الوظيفة الشاغرة، ومن مزايا المصدر الخارجي لاستقطاب الموارد البشرية الآتي: (إتاحة فرصة التقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، وإقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة، وإمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة في المنظمة، وأقل كلفة من إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة).

ويؤكد (الهيبي) على أن هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، وتتمثل في (الهيبي، 2005، ص 87):

1. الإعلان (وسائل الإعلام)
2. طالبو العمل
3. مكاتب التوظيف
4. الجامعات والكليات ومراكز التدريب
5. النقابات العمالية

ويؤكد (Greiner) أن للاستقطاب الإلكتروني العديد من الفوائد وهي (Greiner, 2003, p:7):

- اختصار الوقت في التوظيف
- فرص تسويق للمنظمات
- انخفاض تكاليف التوظيف
- أدوات إدارة مميزة
- انتشار أوسع للمنظمات
- يفتح المجال للسرية
- الانتشار الواسع للباحثين عن العمل
- يفتح المجال للمبادرة
- أحدث أدوات التصفية
- يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية.

### العوامل المؤثرة على نظام الاستقطاب:

من أهم العوامل المؤثرة على نظام الاستقطاب ما يلي:

1. حجم المنظمة يعتبر من العوامل المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوة العاملة التي تحتاجها إليها، فالمنظمات الكبيرة ستقوم بالتأكد عن البحث بمعدل أكبر من منظمة صغيرة.
2. الظروف المحيطة بسوق العمل في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة.
3. الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة.
4. ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة، تؤثر بلا شك على دوران العمل.
5. اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش فالمنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها، بالذات تلك التي تتوسع بشكل سريع ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي.
6. طبيعة الوظائف المعروضة، وسمعة المنظمة تستقطب العاملين بسهولة. (سلطان، 2003، ص 117)

### رابعاً: مرحلة الاختيار

تعتبر عملية الاختيار والانتقاء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وأكثرها خطورة وحساسية؛ لكونها المهمة التي يتقرر من خلالها تصفية المتقدمين عبر خطوات ومراحل إجرائية متعاقبة، لتنتهي باستبعاد الأفراد الأقل صلاحية وكفاءة، وتسمية الأفراد الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة وفقاً للأسس والمعايير التي اعتمدت لهذا الغرض. (الكبيسي، 2004، ص 103)

– **ويُعرف الاختيار بأنه:** "مصطلح يطلق على العملية المتضمنة لخطوات متعددة متعاقبة، تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين يتميزون عن غيرهم بملاءتهم وصلاحيتهم لشغلها". (الكبيسي، 2004، ص 104)

– **ويُعرف أيضاً بأنه:** "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة". (سالم، وآخرون، 2002، ص 85)

**أهمية عملية الاختيار:**

تعتبر عملية الاختيار ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فعلى هذه العملية تتوقف عملية أداء المنظمة وموظفيها، وبالتالي تحديد مستقبلها، ويمكن أن تتضح هذه الأهمية من خلال النقاط الهامة التالية التي تسعى عملية الاختيار الجيدة لتحقيقها:

1. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
2. تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.
3. تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
4. إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ضمن إمكانيات المنظمة.
5. تحقيق نوع من الاستقرار بين الموظفين وتعزيز انتماء الموظف وولائه للمنظمة.
6. تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة، خاصة تلك المتعلقة بعملية الاختيار مثل: تكلفة تدريب الموظف وتكلفة إعادة الاختيار وغيرها. (شاويش، 2000، ص 158)

**معايير الاختيار:**

يقصد بمعايير الاختيار " تلك الصفات والخصائص التي يجب توافرها بالشخص الذي سيتم اختياره لملاء الوظيفة الشاغرة، بما يتناسب والمتطلبات الأساسية لها، ويشكل أساسا يجب أن تتضمن معايير الاختيار قائمة بالميزات التي كان يتمتع بها الموظف الذي كان يشغل الوظيفة المعلنة بجدارة.

(Ivancevich, & Glueck, 1986, p230)

ولا توجد معايير ثابتة يمكن تطبيقها على كافة الوظائف الشاغرة؛ وذلك لاختلاف طبيعة هذه الوظائف، واختلاف مجال أعمال المنظمات وأهدافها، ولكن يمكن القول أن هناك عدة خصائص يجب توافرها في الشخص المراد اختياره بما يتلاءم وطبيعة الوظيفة الشاغرة، وهذه الخصائص هي:

(رشيد، 2001، ص 500) & (Ivancevich, & Glueck, 1986, p230)

- مستوى التعليم
- الدورات التدريبية
- الخبرات السابقة
- الصفات البدنية
- الصفات الشخصية

**إجراءات ومراحل اختيار القوى العاملة وتعيينها:**

قد يختلف اختيار وتعيين القوى العاملة من منظمة إلى أخرى، أو تضيق وتوسع، وذلك حسب طبيعة عمل الوظيفة الشاغرة، وحسب حجم المنظمة ذاتها، وحسب حجم القوى العاملة فيها وعدد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة. ولكن يمكن القول أن هناك خطوات رئيسية عامة لا بد للمنظمة من إتباعها " إذا أرادت الحصول على أفضل الكفاءات المتقدمة للوظيفة الشاغرة فيها "، وتتلخص هذه

الخطوات والإجراءات والتي بناءً عليها يتم اختيار المتقدمين للعمل واستبعاد غير الملائمين وغير المؤهلين، وفيما يلي جدول توضيحي يوضح الخطوات الرئيسية لعملية الاختيار:

جدول رقم (1): " يوضح خطوات عملية الاختيار "

المرحلة	مسمى المرحلة	مشمئلاتها	ملاحظات
الأولى	الإعلان عن الوظائف الشاغرة	ويتضمن الإعلان عن المعاملات التالية: الجهة المعلنة، المؤهلات والشروط، الجهة التي يقدم الطلب إليها، الإجراءات اللاحقة	أداة تعريفية وتعليمية
الثانية	الاستقطاب	تشمل المصادر الآتية: المصادر الداخلية والخارجية، ولها وسائل تقليدية وأخرى غير تقليدية	يسمى البعض الاستجواب
الثالثة	المقابلة الأولية	تكون هذه المقابلات بصورة أولية، ومن مميزاتا قصر فترتها الزمنية	يتم من خلالها معرفة بعض الجوانب المظهرية والسلوكية
الرابعة	استلام طلبات المتقدمين ورسائل المعرفين.	تتضمن الوثائق والمستندات الرسمية: صورة بطاقة الأحوال، والشهادات الدراسية، شهادات الخبرة، وفي بعض الأحيان C.V.	تسلم الطلبات عن طريق: اليد، البريد، وأخيراً عن طريق البريد الإلكتروني.
الخامسة	المقابلات الشخصية	المقابلات الشخصية إما أن تكون: 1- مفتوحة وغير مخططة أو غير مقننة أي غير مقيدة بأسئلة محددة. 2- مقننة أو مقيدة أو مخططة، فهي لا تستغرق وقتاً طويلاً، ولا حوار فيها ولا إسهاب. 3- قد تكون هادئة وموجهة، مع أنها غير مقننة ولا مخططة.	تنص عليها أغلب التشريعات، وتتباين دقتها وموضوعيتها من جهة إلى أخرى، كما تتباين ضرورتها.
السادسة	إجراء الاختبارات	أهم الاختبارات الشائعة التطبيق: الاختبارات الشخصية اختبارات التحصيل الاختبارات العملية للأداء اختبارات الذكاء اختبارات كشف الكذب	تتعدد الاختبارات وتتنوع أساليبها تبعاً لمستوى الوظائف الشاغرة وطبيعتها.
السابعة	الفحوص الطبية	يتم إرسال من اجتازوا الخطوات السابقة إلى الفحص الطبي، للتأكد من سلامتهم من الأمراض السارية والمعدية أو أي عاهة.	لا تتوقف الفحوص الطبية في المنظمات العصرية، بل تستمر بصفة دورية.
الثامنة	التأهيل والإعداد قبل المباشرة	يجري تدريب المتدربين قبل تعيينهم في بعض الحالات كما في الوظائف المهنية أو التقنية.	هذه آخر مرحلة للتأكد من أهلية الشريحة التي يتم اختيارها للعمل ومن ثم تعيينهم.

\*المصدر: (الكبيسي، 2004، ص 105)



جدول رقم (2): " يوضح أنواع المقابلات وكيفية استخدامها "

م	نوع المقابلة	استخدامها
1.	المقابلات الفردية	مقابل واحد أو عدد من المُقابلين لمقابل واحد.
2.	المقابلات الجماعية	يتم إجرائها لعدد من المتقدمين في آنٍ واحد عن طريق شخص واحد أو أكثر.
3.	المقابلات المتعاقبة	سلسلة من المقابلات الفردية، ويُجري المقابلة للمتقدم عدة أشخاص كلٍ على حده.
4.	المقابلات الهاتفية	تتم من خلال الاتصال الهاتفي بالمتقدمين للوظيفة.
5.	المقابلات عن طريق الحاسب الآلي أو الوسائط المتعددة	تتم عن طريق الحاسب الآلي (الانترنت) والوسائط المتعددة.
6.	مقابلات الضغط	تستخدم لشغل الوظائف التي يتعرض شاغلها لضغط كبير وتحتاج إلى اتزان.

\*المصدر: (الكبيسي، 2004، ص 123)

الاختبارات وأهميتها وأنواعها:

1- أهمية الاختبارات:

تمثل الاختبارات جزءاً طبيعياً في حياتنا، فنحن نتعرض لكثير من الاختبارات مثل اختبارات التحصيل العلمي في المدارس والجامعات، كما إننا نتعرض لبعض اختبارات اللياقة الرياضية والطبية في مواقف كثيرة. فبعد دراسة طلبات التوظيف واستبعاد الطلبات غير المستوفية بالشروط اللازمة لا بد من تصفية الطلبات المتبقية عن طريق الاختبارات التوظيفية؛ بهدف المفاضلة بين المتقدمين وما يملكونه من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات واستعدادات وميول، تمكنهم من القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة الشاغرة لملء الوظيفة بأكفأ المتقدمين، ولتحقيق مبدأ العدالة والمساواة. كما وتعتبر الاختبارات الوسيلة الأكثر موضوعية لاختيار الموظفين على أساس الجدارة والصلاحية دون التأثر بالنواحي الشخصية والاجتماعية، والبعد عن التحيز والمحابة. (شاويش، 2000، ص 168)

أنواع الاختبارات:

هناك العديد من الاختبارات التي يمكن استخدامها للمفاضلة بين الأفراد وتقييم آرائهم وقدراتهم واستعداداتهم للقيام بمهام الوظيفة المعلنة، ولا يوجد تصنيف واحد للاختبارات التوظيفية، بل هناك عدة تصنيفات وعدة أنواع هي (عبد الباقي، 2004، ص 176):

- اختبار الأداء
- اختبار الذكاء
- اختبارات الاستعداد والقدرات
- اختبارات الميول للعمل
- اختبارات الشخصية
- اختبارات الاتجاهات

#### خامساً: مرحلة الكشف الطبي:

تعد مرحلة الكشف الطبي مهمة لمرحل اختيار الموظفين وتعيينهم، وتعتبر متممة لما سبق لها من المراحل، حيث إن المنظمة بحاجة إلى معلومات حول حالة المرشح الصحية كحاجتها للمعلومات عن مؤهلاته وخبراته وشخصيته؛ لإصدار قرارها لتعيينه أو رفضه، ففي بعض الوظائف يتوقف قرار تعيين المرشح على حالته الصحية، وعادةً ما تقوم المنظمات بتحويل المرشح النهائي للفحص الطبي وذلك للوقوف على حالته الصحية عند تعيينه للوقوف على مقدار التعويض عن الحالة الصحية مستقبلاً، وللتأكد من تمتعه باللياقة الصحية اللازمة لأداء العمل، والكشف عن الأمراض المزمنة والمعدية ومنع انتشارها، وتوثيق ذلك في سجله الطبي لمنع ادعاءات إصابات العمل مستقبلاً.

وبالتالي يهدف الفحص الطبي إلى الأهداف التالية: حماية الموظف بوضعه في ظروف العمل ووظيفة تتلاءم ووضعه الصحي، وتكليفه بمسؤوليات تتناسب وحالته الصحية، وحماية بقية الموظفين؛ باستبعاد المرشح المصاب بأمراض معدية و ضمان الاستفادة بأفضل ما يمكن من الموظف.

(عقيلي، 2005، ص 327)

#### سادساً: مرحلة التعيين:

بعد الانتهاء من تصفية المرشحين يبقى على المنظمة اتخاذ قرار التعيين الملائم للوظيفة الشاغرة من بين المرشحين الذين تمت مقابلتهم. ويتم اختيار المرشح إما بطريقة التعويض التي بمقتضاها يمر جميع المرشحين الذين اجتازوا مرحلة الفحص الأولي بجميع مراحل الاختيار والتعيين، من اختبارات ومقابلات، ثم يتم تجميع النقاط التي حصل عليها كل مرشح في جميع المراحل، واختيار أكثر المرشحين نقاطاً، أو بطريقة الحواجز المتعددة، حيث يجب على المرشحين تخطي المرحلة السابقة للوصول إلى المرحلة اللاحقة، وهكذا حتى الانتهاء من مرحلة التعيين (Carrell, & Kuzmits, 1999, p164).

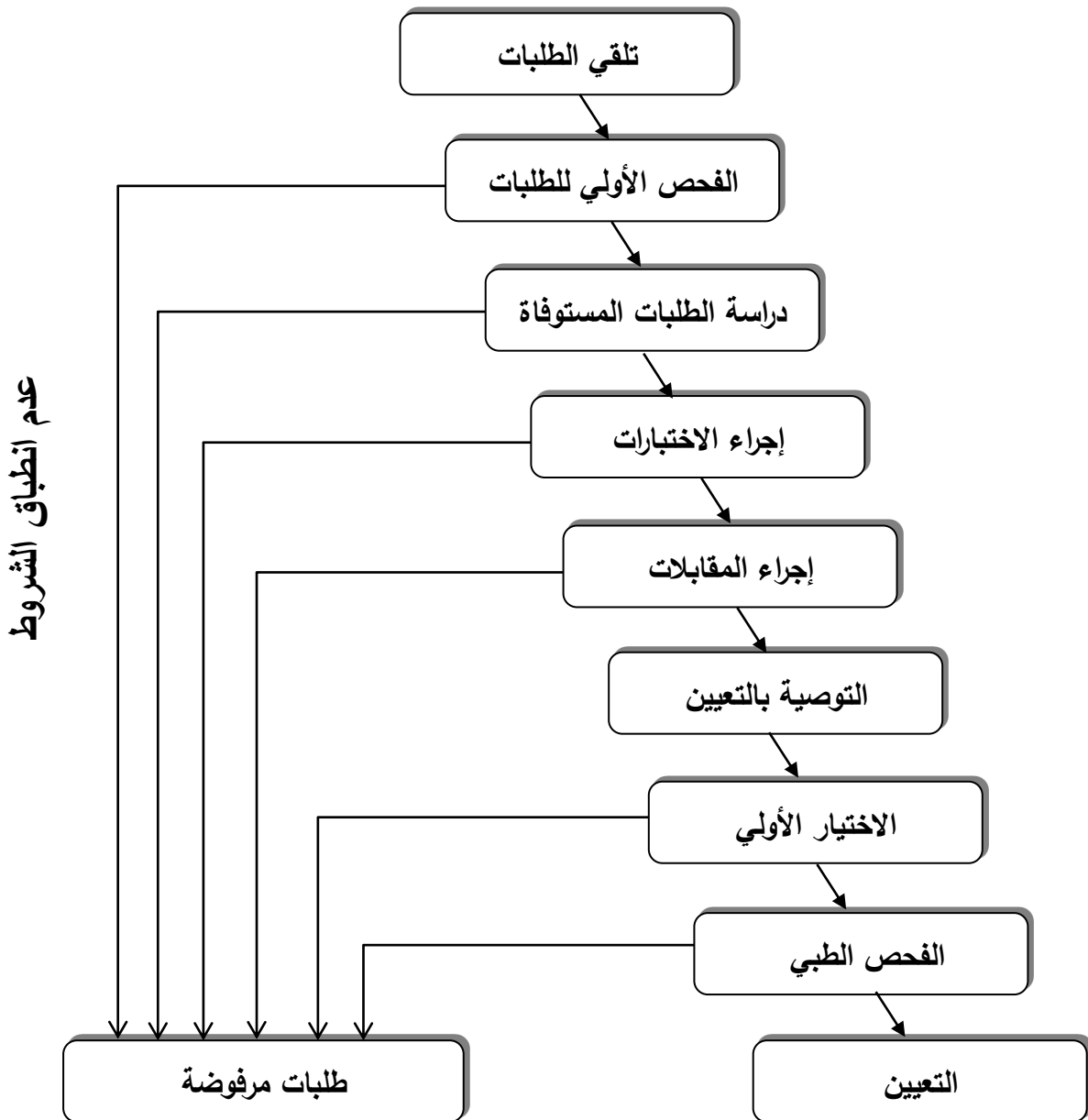
ولكن السؤال الجوهرى هو من في إدارة المنظمة سيقوم باتخاذ قرار التعيين، وفي الحقيقة تختلف سلطة اتخاذ قرار التعيين وذلك بحسب المستوى والسلم الوظيفي، ولكن في العادة يتم اتخاذ مثل هذا القرار في المستويات الإدارية العليا للمنظمة؛ لما لهذا القرار من تبعات مالية وقانونية لها تأثير مباشر على مسار المنظمة.

#### أخيراً الالتحاق بالوظيفة وتجربة الموظف

يُعد قرار تعيين الموظف وإبلاغه به يكون لزاماً عليه مباشرة عمله خلال مدة معينة من الزمن، وإلا يعتبر مفصول من العمل بمجرد انتهاء هذه المدة. ومن الجدير ذكره أن هذا القرار يبقى مؤقتاً حتى

اجتياز الموظف الفترة التجريبية التي يخضع لها والتي غالباً ما تتراوح بين ستة أشهر وسنة كاملة، حيث يكون لإدارة المنظمة الحق في إنهاء عقد العمل للموظف خلال فترة تجريبية بناءً على أدائه أثناء عمله، ومن هنا تبرز أهمية تقييم الموظف في نهاية الفترة التجريبية وما يترتب عليه من تبعات مالية وقانونية واجتماعية خاصة بالمؤسسة، الأمر الذي يدفع الإدارة العليا في المنظمات إلى فحص ودراسة تقارير تقييم الأداء بدقة خلال التجريب (عقيلي، 2005، ص330).

شكل رقم (2): يوضح خطوات عملية الاختيار والتعيين



\*المصدر: (أبو شيخة، 2010، ص 124)

## المبحث الثاني: مفهوم القوى العاملة المؤقتة وترتيبات العمل المرنة

### 2.2.1 مقدمة:

أصبحت الحاجة لاستخدام قوة عمل أكثر مرونة تأخذ حيزاً مهماً ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لاسيما في مجال الاستخدام، بغية تعزيز دور المورد البشري في إيجاد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ولعل الاستخدام المؤقت إحدى أبرز ملامح الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، وربما يتقاطع هذا التوجه مع ما تبنته تلك الإدارة من اعتبار المورد البشري أهم موارد المنظمة، وأن استقراره والمحافظة عليه وإشعاره بالأمان لضمان التزامه وولائه، يأتي في مقدمة أولوياتها، والتي تنجز عبر استخدام العاملين بشكل دائم.

إلا أن شروط لعبة المنافسة والتحديات البيئية المتسارعة التي تواجه منظمات الأعمال قد يتطلب خرق بعض القواعد التي سارت عليها إدارة الموارد البشرية وإعادة تعريف لبعض المفاهيم المتعلقة بالاستخدام أو (التشغيل للأيدي العاملة).

### 2.2.2 مفهوم القوى العاملة المؤقتة:

تضم هذه المجموعة جميع الأفراد الذين ينطبق عليهم مفهوم العمالة، ويعملون بصورة غير اعتيادية، سواء كانوا يعملون عدد ساعات أقل من المعتاد لسبب من الأسباب أو الذين يرغبون في ذات الوقت بزيادة عدد ساعات عملهم إلى العدد الطبيعي (35 ساعة فأكثر أسبوعياً)، ويحاولون زيادة هذا العدد بإحدى الطرق، كالبحث عن عمل إضافي أو يحاولون تأسيس عمل خاص أو مصلحة خاصة، وهذا النوع سمي في نشرة الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالعمالة المحدودة الظاهرة. ويندرج كذلك ضمن العمالة المحدودة أولئك الذين يرغبون بتغيير عملهم لأسباب اقتصادية مثل عدم كفاية الراتب أو بسبب ظروف العمل السيئ (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2010).

وتستخدم مصطلحات عديدة من قبل المعنيين في أدبيات إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية بشأن التسميات التي تطلق على العاملين المؤقتين منها: (Temporary Employees) و (Temporary Workers) أو العاملين بوقت جزئي (Part-Time Workers)، أو العمال العرضيين (Contingent Workers)، وهناك من يطلق عليه باستخدام العامل لمرة واحدة (Disposable Worker)، والتوظيف عند الطلب (On call Employment).

(Douglas & Motwani, 1996) و (Melchionno , 1999:31) و (DeCenzo & Robbins, 1996:129)

وكل ما مرَّ ذكره من تسميات يشير إلى ارتباط المستخدم بمنظمة معينة بشكل مؤقت يتم الاتفاق عليه بين الطرفين بشكل مباشر أو غير مباشر أي من خلال وسيط، عن طريق إبرام عقد بين الطرفين، يحدد بموجبه حقوق المستخدم المؤقت وواجباته وشروط استخدامه.

ويُعرَّف العاملين المؤقتين بأنهم: " العاملين الذين لا يتم استخدامهم لوقت كامل أو تام أو في مواقع منتظمة، ويكون توظيفهم عبر وكالات تقديم المساعدة المؤقتة أو بشكل مباشر من قبل المُستخدم". (Baru & others, 2001:44)

وعرّف (Biggs & others, 2006:191) العامل المؤقت بأنه: " ذاك الفرد الذي يَكسبُ مكافآته النقدية بموجب العقد من العمل الذي أُسِّس من قبل المستخدم (رب العمل) ولفترة محدودة".

ويصف البعض العاملين المؤقتين بأنهم: " أولئك الذين يتم استخدامهم عبر وكالة الاستخدام المؤقتة - سواءً بوقت جزئي أو كلي - والتي تُهيئُ فرصة العمل لهم، ويحصلون على أجورهم من تلك الوكالة وليس المنظمة التي تستخدمهم، ولا يُشملون بالكثير من المنافع المالية كالتأمين الصحي، أو الإجازات المدفوعة، أو الراتب التقاعدي " (Melchionno, 1999:31).

وتصنّف المدرسة اليابانية للإدارة الأعمال المؤقتة بحسب المدة التي يقضيها الفرد في المنظمة، ومنهم العاملين باليومية أو عمال المياومة (Day Workers) وهم: " العاملين الذين تقل مدة استخدامهم عن الشهر". أما العاملين المؤقتين (Temporary Workers) فهم: " العاملين الذين يتم استخدامهم بعقود تستمر أكثر من شهر، ولكن أقل من السنة، ويتم استخدامهم مباشرة من قبل الشركات، وهناك العاملين بوقت جزئي (Part-time Workers)، والذين يعملون أقل من (35) ساعة في الأسبوع، وأخيراً العاملين المرسلين (Dispatched workers) وهم: " العاملين بعقود مؤقتة، ويرسلون من قبل وكالات المساعدة المؤقتة ". (Houseman & Osawa, 1995:10)

ولابد من الإشارة إلى أن أشكال الاستخدام المؤقت للعاملين تتنوع من بلد لآخر ومن صناعة لأخرى، طبقاً لترتيبات وحاجات هذا الاستخدام واستراتيجياته. (Burgess & Connell, 2006:6)

إلا أن استخدامهم كان ابتداءً لمواجهة التقلبات قصيرة الأمد، لاسيما في مجالات إدارة المكتب والسكرتاريا، ومن ثم ازداد استخدام العاملين المؤقتين ليغطي مدى أوسع من المهن، والتي شملت توظيف الممرضات، ومبرمجي الحاسوب والمكاتبات. (DeCenzo & Robbins, 1996:129)

ومن الجدير بالذكر أن استخدام العاملين المؤقتين لم يكن اتجاهاً حديثاً كلياً، فالكثير من منظمات الأعمال استعانت بشكل أو بآخر بالأيدي العاملة المؤقتة عبر مسارها الزمني، إلا أن اللافت للنظر اتساع الإعتماد على العاملين المؤقتين ولمختلف الوظائف التي كانت حكراً على المستخدمين الدائمين.

### 2.2.3 مفهوم ترتيبات العمل المرنة (غير المنتظمة):

منذ بداية عقد الثمانينات فإن تبني إستراتيجية ترتيبات العمل المرنة تكتسب الاهتمام التدريجي سواء من قبل الباحثين أو من قبل المنظمات، حيث تتشكل ترتيبات العمل المرنة من كل فئات وأشكال التشغيل للعاملين التي تقع خارج نطاق التوظيف والتشغيل في إطار ترتيبات العمل التقليدية المنتظمة (الدائمة). وتشمل هذه الترتيبات الفئات التالية: أصحاب المهن الحرة Self-Employed، والعاملين بوقت جزئي Part-time Workers، والعاملين بعقود عمل لفترة محددة Workers on fixed term contract.

وعلى الصعيد العالمي، ومن خلال الدراسات الأدبية المتعلقة بهذا الموضوع، تشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة العاملين وفق ترتيبات العمل غير المنتظمة ازدادت بشكل ملحوظ خلال السنوات الماضية، بدءاً من منتصف عقد الثمانينات وحتى يومنا هذا، ففي الدراسة التي قام بها هوفنبرج & وليمز أشارت إلى أن نسبة العاملين وفق هذه الترتيبات قد زادت بنسبة 15% خلال السنوات العشر التي سبقت الدراسة، حيث كانت الزيادة بشكل خاص في إسبانيا حيث وصلت إلى 44%، وفي هولندا كانت 53% من مجموع القوى العاملة في تلك الدول، وفي الولايات المتحدة الأمريكية أشار مسح السكان الأمريكي للعام 2005 إلى أن نسبة العاملين وفق ترتيبات العمل غير النمطية بلغت 10.9% من مجموع القوى العاملة المشاركة في سوق العمل الأمريكية، بينما بلغت نسبة العاملين وفق ترتيبات العمل التقليدية حوالي 89.1% (Hoevenberg J, Willems, 1997: 49).

وفي العالم العربي، حاول الباحث رصد نسبة العاملين وفق ترتيبات العمل غير المنتظمة في أسواق العمل العربية، لكن تبين له أن معظم الدول العربية لم ترصد هذه الظاهرة، ولم تصدر أجهزة الإحصاء العربية أي مؤشر حول نسبة هؤلاء العاملين من مجموع السكان المشاركين في القوى العاملة في تلك الدول.

أما على المستوى الوطني الفلسطيني، فقد ظهر من خلال البيانات غير المنشورة على قاعدة بيانات مسح القوى العاملة الفلسطيني للربع الأول من العام 2010 الذي يُعدّه وينفذه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بشكل ربع سنوي، فإن حوالي 90.8% من مجموع المشاركين في القوى العاملة هم من العاملين بوقت كامل منتظم، وحوالي 2.2% هم من العاملين بوقت جزئي، أما الباقي فهم من العاملين من خلال ترتيبات العمل المؤقتة، (الموسمي، العرضي)، وتبلغ نسبتهم حوالي 7% من مجموع المشاركين في القوى العاملة الفلسطينية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2010).

أما فيما يتعلق بمصطلح العمال غير النمطيين أو العرضيين فإنه عُرّفَ بأشكال مختلفة من خلال الدراسات السابقة، فعلى سبيل المثال وفي أكثر الدراسات شهرة في هذا المجال وهي دراسة بولفكا ونوردان

(Polivka & Nardone, 1989: p.10) فقد عرّفت هؤلاء العاملين باسم العمال العرضيين .Contingent workers

وفي دراسة هوفمبرج ووليمز (De Grip Hoevenberg, Willems E, 1997: p.49-71) أطلقت عليهم اسم المستخدمين غير المنتظمين أو غير النمطيين Atypical Employees. بينما في دراسة كالبيج (Kalleberg, 2000: p.341-365)، ودراسة جالاجر وسيفيرك (Gallagher, D. G, Sverke, M., 2005: p.181) فقد أشارت لهم بأنهم العاملين المصنفين تحت ترتيبات العمل غير المعيارية Nonstandard Work Arrangement.

وبالاستناد إلى الأمن الوظيفي وساعات العمل فإن دراسة بولفكا ونوردان (Polivka & Nardone, 1989: p.11) اعتبرت أن ترتيبات العمل التي تفتقر إلى عقد توظيف طويل المدى، سواءً كان واضحاً أو ضمناً بين أرباب العمل والعاملين، بالإضافة إلى أن ساعات العمل للمستخدمين كانت متغيرة أو غير ثابتة حينها يُعتبر العمل عرضياً أو غير منتظماً أو غير نمطياً.

وحسب دراسة بيلواس (Belous, R.S., 1989: p.7) فإن هناك تشكيلة متنوعة من ترتيبات العمل غير المنتظمة تتضمن: العمال المستأجرين Leased Workers، وعمال الخدمات التجارية Business Service Workers، والعمال بالوقت الجزئي Part - Time Workers، والعمال المساعدين المؤقتين Temporary Help Workers، وأصحاب المهن الحرة Self - Employed Workers، وعمال المياومة Day Labors.

أما دراسة فالينزويلا (Valenzuela, A., 2003: p.7) أفادت بأن ترتيبات العمل غير العرضي أو غير النمطي تشير إلى: " المهن الحرة Self-Employed، والمقاولين المستقلين Independent Contractors، والعمال تحت الطلب On-call Workers، وعمال وكالات التوظيف الخاصة (المبعوثين) Temp Agency Workers، وعمال المياومة Day Laborers.

لكن دراسة كالبيج (Kalleberg, A.L., 2000: p.350) عرّفت ترتيبات العمل غير النمطية بأنها: " كل تلك الترتيبات التي تختلف فيها وضعية العمال من حيث طبيعة ومدة عقد العمل عن العمال المنتظمين، الذين يعملون ضمن ترتيبات العمل المثالي بعمل دائم ومنتظم، حيث تكون فيها ترتيبات العمل ثابتة والمستخدمون منتظمون يؤدون مهام عملهم في موقع رب العمل ويقبلون بتوجيهات وإشراف المشغلين لهم ".

#### 2.2.4 أنماط التشغيل المؤقت:

بالرغم من أهمية عملية الاستقطاب، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى مصادر استقدام بديلة غير تقليدية لتعويض النقص في القوى البشرية، وذلك لعدة أسباب مثل: عدم رغبة المنظمة في زيادة حجم

القوى العاملة لديها، وارتفاع تكلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، عدم رغبة المنظمة في الدخول في إجراءات إنهاء خدمات الموظفين. ولذلك تلجأ المنظمات إلى أسلوب العمالة المؤقتة التي يأخذ عدة أشكال منها (Dessler, 2004, pp121-123):

### 1- الخدمة المؤقتة (الإعارة):

ويُقصد بها أن تقوم إحدى المنظمات بإعارة بعض موظفيها الدائمين للعمل لفترة محدودة في إحدى المنظمات التي تعاني من نقص في الموارد البشرية، بحيث تقوم الشركة المستعيرة بتغطية جميع نفقات الأفراد المعارين لها حسب قانون المنظمة الأم.

### 2- العقود المؤقتة (Temporary Assignments)

ويُقصد به أن تقوم إحدى المنظمات باستخدام عقود العمل المؤقتة، سواءً كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، حيث تتوقف هذه العقود على مدى استقرار جو العمل والحالة الاقتصادية للمنظمة.

### 3- التعاقد من الباطن (Outsourcing):

ويُقصد به أن تقوم المنظمة بالطلب من إحدى الشركات المتخصصة في عمل ما، بإنجاز هذا العمل لها، حيث تقوم الشركة المتخصصة بإيفاد بعض الموظفين لديها في موضوع التعاقد، للعمل لدى المنظمة حتى إنجاز العمل المتفق عليه.

### 4- العمل لبعض الوقت (Part-time):

ويُقصد به أن تقوم المنظمة بالتعاقد مع بعض العاملين لفترة زمنية أقل من أسبوع أو لفترة أطول، ولكن لعدد محدود من ساعات الدوام الرسمية لليوم، وبموجب هذا العقد ينتفع هؤلاء العاملون من المزايا التي تمنحها المنظمة لعاملها الدائمين بمقدار ساعات العمل التي يقومون بها لصالح هذه المنظمة.

### 5- ساعات العمل الإضافية (Overtime):

ويُقصد به السماح لعدد من موظفي المنظمة بالعمل لعدد محدود من ساعات العمل الإضافية بعد ساعات العمل الرسمية، أو في أيام العطل الرسمية؛ مما يوفر على المنظمة تكاليف الإعلان عن الوظائف، وتكاليف الاختيار والتعيين، وكذلك تكلفة التدريب، ومن جهة أخرى يمثل هذا العمل زيادة في مستوى دخل الموظف من خلال ما يكسبه مقابل هذا الوقت الإضافي في العمل.



## 2.2.5 أشكال ترتيبات العمل غير المنتظمة:

### أولاً: العمل العرضي:

إن فكرة العمل العرضي تتعلق بتوظيف غير ثابت لأمد قصير ومحدود، وتصنيف مصطلح العمل العرضي استخدم لأول مرة عام 1985 في مؤتمر عن الأمن الوظيفي من قبل الاقتصادي Audry Freedman، والذي استخدمه للإشارة إلى ترتيبات العمل المشروطة بحاجات أرباب العمل للعمل، وبالتالي فإن استخدام هذا النوع من أشكال العمل مشروط بحاجة رب العمل للعمل.

(Freedman A., 1996: p.183)

ويمكن تعريف العمل العرضي بأنه العمل الذي ليس فيه للفرد عقد صريح أو ضمني يشير إلى التوظيف طويل الأمد، وهو العمل الذي فيه الحد الأدنى لساعات العمل التي قضيت يمكن أن تتفاوت بطريقة غير منتظمة (Polivka AE, Nardone T., 1989: p.10) Nonsystematic.

كما أن العمل العرضي يمكن أن يؤثر على التجربة النفسية للعاملين لأن طبيعة علاقات العمل هذه لم تؤسس جيداً (Beard KM, Edwards JR, 1995: p.43).

وأظهرت المراجعات الأدبية حول موضوع العمل العرضي أن العمال العرضيين على الأرجح يواجهون عدم أمان وظيفي وتقلب في الوظائف والعمل بشكل عام، كما أن ترتيبات العمل هذه لا تُمكّن المشرفين من التحكم والسيطرة على عملهم بشكل جيد، ولا يساعد العاملين من تأسيس عقود عمل نفسية مع أرباب العمل، الأمر الذي يجعلهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم محرومين بالمقارنة مع أولئك غير العرضيين، كما أظهرت العديد من الدراسات فروعاً بين الانتماء التنظيمي للعمال العرضيين والعمال غير العرضيين مثل دراسة بيرس (Pearce JL, 1998: p.37).

أما دراسة فان داين ووانج (Van Dyne, & Ang, S., 1998: p.696) فقد أشارت إلى أن العمال العرضيين يُظهرون اتجاهات عمل إيجابية نحو وظائفهم على أمل الحصول على وظائف دائمة ومنتظمة.

والعمال العرضيين قد يُفيدون المنظمات من خلال:

- مساعدة المنظمة في استقطاب المعرفة والخبرة القيمة الثمينة، مثل المعرفة العامة لأفضل الممارسات في الصناعة.
- استقطاب العاملين العرضيين يمكن أن يُشكّل عامل تحفيز لخلق وتوليد معرفة خاصة جديدة في المنظمة وبين موظفيها الرئيسيين.

• المنظمات التي تعمل في بيئات العمل الديناميكية المتغيرة والتي تواجه منافسة قوية، يمكن أن تحقق ميزة تنافسية على الأغلب من خلال استخدامها للعمال العرضيين وذلك لزيادة قدرتها على التكيف مع حجم الطلب ومتغيرات السوق.

• المنظمات التي تعمل في بيئات العمل الثابتة والمستقرة والتي تواجه ضغوط تنافسية معتدلة فإنها أقل استفادة من استخدام العمال العرضيين (Matusik & Hill, 1998: p.687).

من ناحية أخرى يمكن أن يُشكّل استخدام العمال العرضيين جانباً سلبياً للمنظمة، بسبب أنهم ربما يُشكّلون أداة للإفصاح عن أسرار المنظمة واستراتيجياتها.

### ثانياً: العمل الجزئي:

يعرّف العمل الجزئي "بالتوظيف بأجر منتظم والذي فيه ساعات العمل أقل من الوضع الطبيعي". (Thurman JE Trah G., 1990: p.29)

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يُعرّف العمل الجزئي بأنه: "العمل الذي تقل فيه ساعات العمل الأسبوعية عن 35 ساعة عمل أسبوعية، علماً أن هذا التعريف يختلف من دولة إلى أخرى حسب القوانين والتشريعات التي تحكم سياسات البلد التشغيلية".

فمثلاً في كندا وبريطانيا يُعرّفون العمل الجزئي بأنه 30 ساعة فأقل في الأسبوع، بينما في فرنسا يعرف بأنه العمل على الأقل بنسبة 20% من العمل القانوني أي (35 ساعة عمل في الأسبوع) بينما في ألمانيا يعرف بأنه العمل لمدة 36 ساعة في الأسبوع. (Houseman SN., 1995: p.257-258)

بينما في اليابان فمن الواضح أن الأمر يتعلق بحالة كل شركة وليس بساعات العمل المشغولة، والمسوح اليابانية الأخيرة أشارت إلى أن 20-30% من أولئك الذين صنفوا على أنهم عمال بوقت جزئي هم فعلاً عملوا في الحقيقة قدر من ساعات العمل كعمال دائمين. (Houseman SN., 1995: p.257)

وتحتل إستراتيجية التوظيف بالعمل الجزئي على المستوى العالمي توجهاً مُطّرداً، حيث هناك واحداً من بين خمسة عاملين في الولايات المتحدة حالياً يعملون بعمل جزئي، الأمر الذي جعل هذا النوع من ارتباطات العمل غير القياسية هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً على نحو واسع من أي نوع آخر من أشكال العمل غير القياسي مثل العمل المؤقت. (Casey B., 1991: p.185)

### ثالثاً: التوظيف من خلال وكالات التوظيف المساعدة:

تم تأسيس أول وكالة توظيف مساعدة للتوظيف المؤقت في الولايات المتحدة في نهاية عام 1920 (Gannon MJ, 1984: p.263). وتقوم وكالات التوظيف المساعدة على تشغيل العاملين وإرسالهم خارجاً إلى العملاء للعمل على أساس ساعة العمل تحت إشراف وتوجيه الشركات أو المنظمات المُستفيدة.

تستقطب هذه المنظمات وتغريل العاملين وأحياناً تقوم بتدريبهم في مجالات معينة، وبالتالي تكون هي المسؤولة عن التوظيف وإنهاء هذه الوظائف ودفع الرواتب، وحبس الضرائب التي تترتب على هذه الوظائف، ومن جهة ثانية تقوم الجهة المستفيدة من هؤلاء العاملين المبعوثين بتغطية المساهمات في التأمين الصحي والضمان الاجتماعي (Geary JF, 1992: p.263).

لقد نمت وكالات التوظيف بسرعة في أوروبا، علماً بأن هذا النمو اختلف من دولة لأخرى، فبعضها رأى أن هذه الوكالات (وسطاء التشغيل) هم مفيدون لاقتصاديات هذه الدول، وبعضها اعترض على هذه الوكالات انطلاقاً من مبدأ أن تتسبب الوظائف وإحلالها يجب أن يكون من خلال المؤسسات العامة وليس بواسطة الوكالات الهادفة للربح (Bronstein AS, 1991: p.296).

من ناحية أخرى، أظهرت بعض الدراسات أن معظم وكالات التوظيف المساعدة ازدادت في الدخول بعقود طويلة الأجل مع الشركات، وانطلاقاً من أن استخدام العاملين المؤقتين أصبح إستراتيجية دائمة لهذه الشركات (Carnoy M., Brenner C., 1997: p.27-48)، لكن استخدام وكالات التوظيف المساعدة لا يعتبر دائماً إستراتيجية لتخفيض التكلفة على الرغم من معدل الأجور والعوائد المنخفضة والمُسلمة في نهاية العقود لأولئك العاملين المبعوثين من تلك الوكالات.

#### رابعاً: العمل بعقد:

العاملون بالمقاولة ربما يعملون سواء في موقع الشركة المستفيدة أو خارج الموقع، وهذا الأخير يسمى (عقد ثانوي)، كما أن درجة سيطرة وتحكم الشركة المستفيدة على هؤلاء ليست واضحة والتبعية الإدارية لهم تعتمد على نوع العمل وطبيعته (Purcell K., Purcell J., 1998: p.54).

وتتجه الشركات والمنظمات نحو استخدام هذه الإستراتيجية لسد حاجتها من القوى العاملة للحصول على بعض المزايا التالية: لتلبية حاجتها من القوى العاملة عند مستويات الطلب المرتفع، والتزود بالمهارات غير المتوفرة لديها وخاصة التقنية منها، ولتقليل التكاليف خاصة في بندي (الأجور، والعوائد عند نهاية الخدمة). (Holmes J., 1986: p.88).

هذه الأسباب جميعها ربما تجتمع معاً لكي تكون حافزاً مشجعاً للشركة نحو استخدام هذا النوع من ترتيبات العمل كما بينت دراسة (Harrison B, Kelley MR., 1993: p.46).

#### خامساً: التوظيف القصير الأجل:

في هذا النوع من التوظيف فإن رب العمل يُوظف بعض العاملين مباشرةً على أساس مؤقت، ولوقت قصير، وبعقود عمل محدودة المدة (هذه العقود فيها نقطة نهاية واضحة ومحددة للعقد تنتهي بانتهاء المهمة)، ويتم استدعاء العاملين حسب هذا النوع من ترتيبات العمل على الأغلب بالاتصال المباشر.

يُفترض أن تكون علاقة التوظيف بين رب العمل والعامل على الأغلب دائمة أو على الأقل غير مؤقتة أو لفترة معروفة، ما لم تحدد بشكل واضح على أنها لأجل محدود أو مؤقت.

في أوروبا عادةً ما يكون التوظيف المؤقت في شكل التوظيف بعقد محدود المدة، فقد ازداد عدد العاملين بالعقود المؤقتة في دول الاتحاد الأوروبي في العقد الماضي بنسبة 25%، ومع ذلك فإن هذا ما زال يمثل 15% من المستخدمين، وهناك فروق بين دول الاتحاد في هذا المجال.

(De Grip, Hoevenberg, Willems, 1997: p.62)

ويمكن الاستنتاج بأن صلابة سوق العمل يمكن أن تقود إلى استعمال كبير للعاملين المؤقتين، فعلى سبيل المثال نسبة العقود محدودة المدة ازدادت أكثر من الضعفين خلال الفترة من 1985-1996 في أسبانيا وفرنسا علماً بأن هذين البلدين لديهما قيود قوية على طرد العمال غير المنتظمين وأسبانيا أيضاً لديها قيود حادة في استعمال وكالات التوظيف المساعد.

من جهة ثانية لا يوجد هناك ازدياد في التوظيف المؤقت محدود المدة في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا خلال الفترة من 1985-1996 حيث بقيت حوالي (7%، 11% على التوالي)، وبعض الدول انخفضت فيها العقود محدودة المدة مثل (بلجيكا، اليونان، لوكسمبورغ، والبرتغال) حيث واجهت نقص في التوظيف محدود المدة خلال نفس الفترة 1985-1996.

لقد نما العمل المؤقت في أوروبا بدرجة أقل من العمل الجزئي ولعب دوراً أقل في سوق العمل الكلي. (De Grip, Hoevenberg, Willems, 1997: p.63)

أما في الجامعة الإسلامية بغزة، فرغم الازدياد المضطرب بتوظيف العمالة المؤقتة في السنوات الخمس الماضية، ومحدودية هذا التوظيف في السنة الحالية 2015، إلا أنه - وللأسف الشديد - لا توجد دراسات أو إحصائيات توضح بالضبط حجم الزيادة التي حصلت في القوى العاملة المؤقتة خلال السنوات الخمس الماضية. إلا أن الجامعة لديها النية في الأيام المقبلة لإجراء مثل هذه الدراسة حسبما أفادنا المشرف المختص. (جبر أبوصبحه، عمادة الجودة والتطوير، 2015)

## 2.2.6 نوعية الوظائف المؤقتة:

تكسب الوظائف المؤقتة معدلات أجور منخفضة بالمقارنة مع العمال المنتظمين بالإضافة إلى وجود عدم تجانس كبير في الأجور التي يتسلمها العمال المؤقتين ( Segal LM, Sullivan DG., 1997: p.6)، كما وأن رواتب المؤقتين المبعوثين تقترب جداً بطبيعة الوظيفة، وهي في بعض الأوقات أعلى من رواتب العاملين النظاميين، ويتسلم عادة العاملين المؤقتين عوائد نهاية الخدمة أقل من نظرائهم الدائمين، وهذه العوائد عادةً ما تكون محدودة جداً حتى في الوظائف التي دخلها أعلى من العاملين المنتظمين كالمهندسين والفنيين. (Carey JL, Hazelbaker KL., 1986: p.39)

### 2.2.7 أهمية العاملين المؤقتين:

كترجمة مالية لأهمية استخدام العاملين المؤقتين، تشير التقديرات بأن (90%) من منظمات الأعمال الغربية تستخدم بعض أنواع من الخدمات المؤقتة، حيث حققت من خلالها وفورات مالية قدرت بنحو (7) مليارات دولار تمثل التخفيض في تكاليف الرواتب المدفوعة. (DeCenzo & Robbins, 1996:83)

أما في اليابان، فقد تم التوسع في استخدام الايدي العاملة المؤقتة مما يعكس حالة من التحول في سوق العمل الياباني التي تبنت مفهوم الاستخدام مدى الحياة منذ الحرب العالمية الثانية، فقد اتجهت أخيراً إلى خيار العمل المؤقت (Gleason, 2006:1-3). حيث تشير التقديرات بان العاملين المؤقتين يُشكّلون (11%) من نسبة الاستخدام في مجمل سوق العمل الياباني. ولعل من أهم أسباب زيادة الاهتمام باستخدام العاملين المؤقتين في المرحلة الراهنة يتمثل بالآتي (Gleason, 2006:1-3):

- استمرار التغيرات في مجال إعادة الهيكلة للاقتصاديات، وتوجه برامج التنمية نحو التكنولوجيا المتقدمة وعصر المعلوماتية، فضلاً عن زيادة مستوى التعويضات المدفوعة للعاملين لذا يتم اللجوء إلى العاملين المؤقتين.
- يُعد العاملين المؤقتين كمصدات (Buffer) لتغيرات السوق، كارتفاع مستوى الأجور أو كساد الصناعة أو تهديدات المنافسة وما يتطلبه ذلك من تخفيض في أعداد العاملين الدائمين.

### 2.2.8 الأسباب الإستراتيجية التي تستدعي المنظمات لاستخدام العاملين المؤقتين:

تطرقت العديد من الدراسات للأسباب التي تستدعي المنظمات للتوجه نحو استخدام ترتيبات العمل غير المنظمة كدراسة جرين بيرجر وآخرون (David B. Green Berger et., 1997: p.100) حيث لخصت هذه الدراسة أسباب لجوء المنظمات لتوظيف العاملين وفق ترتيبات العمل غير المعيارية على النحو التالي:

#### 1- خفض التكلفة:

أهم سبب لاستخدام العاملين المؤقتين هو خفض تكاليف الأجور والعوائد المترتبة للعاملين، لأن العاملين المؤقتين عادةً لا يستحوذون على نفس الأجور التي يستحوذ عليها العاملون الدائمون الذين يعملون نفس العمل، الأمر الذي ينجم عنه تخفيض في التكاليف الإدارية، والتوفير في نفقات التدريب، وتخفيض تكاليف الاستقطاب والاختيار للعاملين، كما أن استخدام العاملين المؤقتين يُعطي معدلات إنتاج أكثر، والعاملون المؤقتون لهم قدرة خاصة على تحمل ضغط العمل ويبدون جدية أكثر في العمل، وبشكل عام هناك توفير للمال في استخدام العاملين المؤقتين، هذا ما أشارت إليه دراسة جرين بيرجر وآخرون. (Hippel, Greenberger, Heneman:1997 p.100)

## 2- زيادة المرونة من خلال تمكين المنظمة من تقديم خدمة أفضل للزبون.

في التعامل مع حالات انحسار وتذبذب الطلب، فإن استخدام العاملين المؤقتين يُعطي المنظمات مرونة في الاستفادة من المهارات المطلوبة (مهارات متخصصة جداً). وكذلك مرونة في توزيع القوى العاملة في المنظمة، وإشغال الوظائف الخاصة للموظفين الدائمين خلال الإجازات المرضية وحالات الطوارئ الأخرى، كما أن العاملين المؤقتين ربما يعملون بعض الأعمال والأنشطة التي لا يرغب أو يقدر العاملون الدائمون على عملها، بالإضافة إلى أن العاملين المؤقتين يمكن أن يعملوا الوظائف الهامشية (بمعنى الاحتفاظ بالوظائف الرئيسية للموظفين الدائمين وترك الوظائف الهامشية للمؤقتين) وهذا ما أفادت به دراسة جرين بيرجر وآخرون. (Hippel, Greenberger, Heneman:1997 p.100)

## 3- تجنب القيود والعواقب المترتبة على استخدام العاملين الدائمين:

إن لجوء المنظمات وأرباب العمل لاستخدام العاملين المؤقتين يساعد هذه المنظمات على تفادي المسؤوليات المرتبطة بالموظفين الدائمين، وتجنب قوانين حماية العاملين، وتخفي ضغوط الاتحادات والنقابات العمالية، وتفادي الالتزامات التي تلتزم بها المنظمات نحو العاملين الدائمين، وتجنب قيود الموازنة، وتجاوز الإحساس بعدم العدالة في مستويات الأجور، وتجنب الاضطرار لإعطاء مكافآت العاملين الدائمين للعاملين المؤقتين. (Hippel, Greenberger, Heneman:1997 p.101)

وفي نفس السياق، ترى بعض المنظمات حسب ما أفادت به دراسة ين (Yen, J.S., 2001) أن فرصة المستثمرين في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، تكمن في التوجه نحو استخدام وتشغيل العاملين بصورة غير نمطية أو غير منتظمة بشكل مطرد؛ لأن هذا الأمر في النهاية سيشكل ميزة تنافسية للمنظمة، يمكن أن تُستثمر في خفض تكلفة اليد العاملة، وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة. إذاً فإن استخدام العمالة غير النمطية بأشكالها المختلفة يعتبر إستراتيجية مجدية رغم ما يصاحب هذه الإستراتيجية من شعور لدى العاملين بعدم الأمان الوظيفي أو الاستقرار، الأمر الذي يقود إلى تدني مستويات الالتزام والولاء التنظيمي، وارتفاع مستويات دوران العمل.

وبشكل ملخص فإن التغييرات في هيكلية الاقتصاد العالمي، وسوق العمل أدت إلى ازدياد الإقبال على استخدام إستراتيجية التوظيف ضمن ترتيبات العمل غير النمطية والتي تشمل (العمال المؤقتين، العاملين بوقت جزئي، العمل في الباطن، وعمال المياومة... الخ). (Valenzulea, A., 2003: p307)

### 2.2.9 الأسباب التي تستدعي العاملين المؤقتين للتوجه نحو العمل بالعقود المؤقتة:

ومثلما توجد أسباب تستدعي المنظمات اللجوء نحو استخدام العاملين وفق ترتيبات العمل غير المنتظمة، هناك العديد من الأسباب التي تستدعي العاملين والمستخدمين للتوجه نحو أحد أشكال ترتيبات العمل غير المعيارية، وكما أوردتها دراسة جرين بيرج (Greenberg, J, 1987) فهي على النحو التالي:

- عدم القدرة على إيجاد عمل دائم.
- التمتع بمرونة الوظائف المؤقتة (جزء من يوم، أو أيام من الأسبوع).
- كسب مهارات جديدة وتدريب جديد.
- عدم رغبتهم في الالتزام بالوظائف الدائمة.
- التمتع بالوظائف المؤقتة المتنوعة.
- التعامل مع تشكيلة من أرباب العمل المختلفين.
- قد لا يسمح الوضع العائلي بالالتحاق بالوظائف الدائمة.
- قد يكون له عمل دائم لكنه يرغب في زيادة الدخل.
- سهولة ترك الأعمال ذات الظروف السيئة.
- الفرصة لتجربة المنظمة أو الشركة من دون التزام.
- الحصول على ميزة دفع الأجور على أساس ساعة العمل.
- الحصول على العوائد المتوفرة للعمل المؤقت.
- الاستفادة من نوعية وسمعة وكالات التوظيف المؤقت.

### 2.2.10 وكالات تجهيز الخدمة المؤقتة:

توجد بشكل عام ثلاث وكالات لتوظيف العاملين (Employment Agencies) هي:

- الوكالات العامة (Public Agencies)
- الوكالات الخاصة (Private Agencies)
- والاستشارات الإدارية (Management Consultant)

النوع الأول مُكوّن لمساعدة الأفراد الباحثين عن عمل، وكذلك المنظمات في إيجاد الأفراد المناسبين، وهي وكالات مؤسسة من قبل الدولة، أما الوكالات الخاصة فهي مكاتب توجد في الدول ذات الاقتصاد الحر، فتقدم الخدمات لجذب الأفراد في المواقع العليا ممن يمتلكون مهارات متخصصة ومؤهلات عالية

للعمل في المواقع العليا في المنظمات، وتقدم هذه الوكالات خدمات متكاملة ابتداءً من الإعلان لقاء أجر تستوفيه من الفرد العامل أو من أصحاب الأعمال أو مناصفةً ويتوقف ذلك على عرض العمل .

أما الاستشارات الإدارية، فهي وكالات متخصصة للمساعدة في الحصول على الافراد العاملين لاشغال المواقع الإدارية الوسطى. (عباس وعلي، 2003، ص 75)

وتتطلع وكالات الاستخدام المؤقت بمهمة التوسط بين طالبي العمل والمنظمات التي تطلب استخدامهم (Burgess & Connell, 2006:130)، وتقدم خدماتها للأفراد الراغبين بالتوظيف على أساس مؤقت، وتبرز أهميتها في مواجهة التقلبات في الحاجة للموظفين على المدى القصير، وبينما كانت الحاجة التقليدية للعمالة المؤقتة في مجال المكاتب الإدارية فقط، أصبح من السعة ليغطي مدى أوسع من المهن كتوظيف الممرضات، ومبرمجي الحاسوب، والمكاتب بالإضافة إلى السكرتاريا. (DeCenzo & Robbins, 1996: 129)

### 2.2.11 مزايا استخدام العاملين المؤقتين:

يمكن أن تحصل منظمات الأعمال على مزايا مهمة جراء اعتمادها على استخدام العاملين المؤقتين، ولا تقتصر المزايا على تلك المنظمات، بل تمتد لتشمل العاملين المؤقتين أنفسهم وتنعكس أيضا على مجمل سوق العمل، وتتمثل مزايا استخدام العاملين المؤقتين بالآتي:

**1. تخفيض كُلف الاستخدام:** حيث يساهم استخدام العاملين المؤقتين في تخفيض كلف الاستقطاب، وتقليص وقت البحث عن المستخدمين المطلوبين، وتحرير منظمات الأعمال من كثير من الأعباء المالية والإدارية، والتي تشمل المنافع المتمثلة بالعناية الصحية، والراتب التقاعدي، والتأمين على الحياة، والتأمين على البطالة. وأحيانا تكون الحاجة ضرورية للعاملين المؤقتين لاسيما مع زيادة أعباء العمل الذي يتطلب تشغيل العاملين الدائمين وقت إضافي مما يترتب عليه تكاليف أكبر أو تتطلب بعض الأنشطة تعليم بعض العاملين الدائمين مهارات تتطلب كلف إضافية، لذلك تتم الاستعانة بالعاملين المؤقتين بشكل أسرع (Seta & others, 1999:49) و (Burgess & Connell, 2006:131).

كما أن منظمات الأعمال تستعين بوكالات تجهيز الخدمة المؤقتة؛ لاستقطاب العاملين واختبارهم وتدريبهم، وبذلك ترفع كثير من الأعباء التي يفترض أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية فضلاً عن التكاليف المرتبطة بها، كما أن المنظمات التي تستخدم العاملين المؤقتين غير ملزمة بدفع المنافع الإضافية التي تدفع إلى العاملين الدائمين. (Biggs & others, 2006:191)

**2. توفير المرونة للمنظمة وللمستخدمين المؤقتين:** يسهم استخدام العاملين المؤقتين بتوفير المرونة لمنظمات الأعمال، عبر مواجهة التحولات في الطلب على السلع والخدمات التي تتطلب الاستخدام بكفاءة، وسد النقص الحاصل نتيجة غياب بعض العاملين الدائمين أو تمتعهم بإجازات، فضلاً عن



سهولة تسريح العاملين المؤقتين عند انتفاء الحاجة لهم دون أن تتحمل أية أعباء مالية أو قانونية، ومن جانب آخر فإن الكثير من المستخدمين يرغبون بالعمل المؤقت نظراً للخيارات التي يوفرها هذا النمط في الأعمال، كونه يناسب أسلوب حياتهم اليومية كحاجة النساء إلى العمل ومسؤولياتهن للعناية بأطفالهن الصغار، وطلبة المدارس والجامعات والذين يرغبوا بالعمل من خلال جداول العمل المرنة، ويرى الكثير من المستخدمين المؤقتين أن العمل المؤقت يُخَلِّصهم من ضغوط الارتباط ويرونه أقل إرهاقاً من التوظيف الدائم. (Seta & others, 1999: P.50)

**3. سد الحاجة للمهارات والاختصاصات النادرة:** تحتاج منظمات الأعمال في أحيان كثيرة إلى تخصصات أو مهارات نادرة، يصعب الحصول عليها أو إيجادها بين العاملين المنتظمين الدائمين، والتي يمكن أن تجدها بسهولة ويسر من خلال الاستعانة بالعاملين المؤقتين، فهم في أغلب الأحيان قادرون على تحسين خبراتهم، وبالتالي يمكن أن يكون العمل المؤقت هو الطريق للوصول إلى مهنة جديدة، من خلال تعلم تشكيلة من المهارات، خصوصاً تلك المطلوبة منها، مما زاد من الطلب عليهم والاستعانة بخدماتهم. (Houseman & Osawa, 1995: P.13)

**4. تشخيص مشاكل العمل بواقعية:** يُمكن أن يساهم استخدام العاملين المؤقتين في إعطاء التصورات الواقعية عن مشاكل العمل في المنظمات التي تستخدمهم نظراً لعدم تأثرهم بما يدور داخل المنظمة، لذا سيعطون التصور الموضوعي عن تلك المشاكل والإجراءات التي تكون أحيانا ذات قيمة لحلها، ونتيجة لتعاملهم مع منظمات أخرى فإنهم يمتلكون خبرة جيدة من تعاملهم مع مشاكل قد تكون مشابهة في منظمات أخرى، وبالتالي يمكن استخدام العاملين المؤقتين كقواعد مقارنة.

(Noe & others, 2003:189)

**5. تحفيز العاملين الدائمين:** تحتاج منظمات الأعمال على الدوام إلى دماء جديدة وخلق المنافسة بين العاملين، وهذا ما يوفره استخدام العاملين المؤقتين الذي يساهم في حث العاملين الدائمين وتوجههم نحو العمل بجدية أكثر؛ نظراً لشعورهم بإمكانية أن يحل مكانهم أحد العمال المؤقتين في حالة تلوئهم. (Burgess & Connell, 2006: p.131)

### 2.2.12 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية جراء استخدام العاملين المؤقتين:

على الرغم من المزايا الكثيرة التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال من جراء استخدام العاملين المؤقتين، إلا أنها في ذات الوقت تمثل إحدى أكبر التحديات التي يمكن أن تواجه إدارة الموارد البشرية في المرحلة الراهنة؛ كونها تضع الكثير من إستراتيجياتها وتوجهاتها، وبالتالي الفلسفة التي تتبناها، في حالة من التناقض. حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى بناء والتزام العاملين وضمان مشاركتهم وانغماسهم في المنظمات التي يعملون بها، عبر إشعارهم بأهميتهم، وخلق الاستقرار، والأمان الوظيفي لديهم، والذي يعني عدم تخلي المنظمة عنهم في حال تعرضها لظروف وتحديات السوق

والمنافسة، ولعل السؤال الأكثر أهمية والذي يمكن أن يُطرح هنا كيف توازن إدارة الموارد البشرية بين توجهات وأخلاقيات المهنة، وتبني العمل المؤقت على نحو متزايد؟

ونعتقد أن الإجابة على هذا السؤال تكتنفه صعوبة كبيرة، فتغير أخلاقيات الاستخدام والظروف المرافقة لها هي إحدى سمات العصر الراهن، مما يجعلنا نتساءل مرة أخرى، هل تُغير إدارة الموارد البشرية من سياساتها وتتكيف مع هذه الموجه التي هي انعكاس لتطورات الاستخدام، مما يتطلب منها أن تتعامل بطريقتين مختلفتين، احدهما مع العاملين الدائمين والأخرى مع العاملين المؤقتين؟.

ولا يقتصر هذا التحدي على العاملين المؤقتين بل يمتد إلى العاملين الدائمين؛ لشعورهم بالخوف على مستقبلهم مما يزيد من حالة الإحباط لديهم.

ويمكن أن نشير هنا إلى بعض أهم تلك التحديات على النحو التالي:

### 1. تهديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية:

تمثل وكالات العاملين المؤقتين تحدي كبير لوظيفة إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى زيادة المشاركة والانغماس والأداء العالي في العمل. (Burgess & Connell, 2006: P.132) فالعاملين المؤقتين لا يمكن تحفيزهم بنفس الأساليب التي تستخدم مع الآخرين؛ لمعرفتهم أن وجودهم في المنظمة هو وجود مؤقت، وأن استمرارهم مرهون بمدى الحاجة إليهم، وبالتالي فإنها تحتاج إلى استخدام آليات وتطبيقات مختلفة، وربما تمتاز بالتعقيد في مجال التحفيز والإخلاص في العمل والحاجة لتكييف تطبيقات إدارة الموارد البشرية لتلاءم هذا الوضع.

### 2. زيادة أعباء المشرفين:

إن ضخامة عدد العاملين المؤقتين قد يزيد من أعباء المشرفين للمحافظة على المستويات المتوقعة من الإنتاجية والجودة، وبالأخص تدريب العاملين المؤقتين يتطلب وقت إضافي للإشراف، أو جهد إضافي أكثر من العاملين المنتظمين، لذا فإن الشركات التي تستخدم العاملين المؤقتين بحاجة لتكييف تطبيقات إدارة الموارد البشرية لديها لتشمل فئة العاملين المؤقتين. (Douglas & Motwani, 1996)

### 3. خلق توتر في بيئة العمل بين العاملين المؤقتين والدائمين:

قد تكون إحدى إفرازات العمل المؤقت خلق توتر في مكان العمل، إذ أشارت إحدى الدراسات بأن (33%) من العاملين الدائمين، يرون في الخدمة المؤقتة تهديداً لأمنهم الوظيفي؛ مما يؤدي إلى مستويات منخفضة من التعاون بين الطرفين، وفي بعض الحالات يقود إلى أزمات داخل المنظمة، إذا لم تدار العلاقة بين الطرفين على نحو أفضل. (Noe & others 2003: P.190)

#### 4. انخفاض مستويات متنوعة لدى العاملين المؤقتين:

ربما يكون أحد أكبر معوقات العمل المؤقت بالنسبة للكثير هو انخفاض مستوى الأمان الوظيفي، فالعمال المؤقتين ليس لهم ضمان للتوظيف طويل المدى؛ مما يثبط عزيمتهم، وحتى لأولئك الذين لديهم رغبة أو حاجة أقل للتوظيف الدائم، وقد يواجهون بعض المشاعر السلبية حول عملهم.

(Melchionno, 1999: P.31)

وفي دراسة أجريت في استراليا وجد أن عمال الوكالة (المؤقتين) هم أقل رضا من العمال الدائمين، ولديهم مستويات عالية من عدم الاستقرار. (Burgess & Connell, 2006: P.132)

#### 5. صعوبة دمج العاملين المؤقتين في المنظمات التي تستخدمهم: يواجه العاملين المؤقتين بشكل

مستمر الحاجة للتكيف مع شخصيات وحالات عمل مختلفة، إذ يتوجب عليهم أداء وظائف مختلفة.

وقد يشعر العاملون المؤقتون بالاعتراب؛ لأنهم يُمنعون أحياناً من الاجتماع أو اللقاء مع نظرائهم الدائمين. (Melchionno, 1999: P.31)

#### 6. لجوء بعض العاملين المؤقتين إلى المحاكم: قد تتعرض منظمات الأعمال إلى الملاحظات القانونية

جراء استخدام العاملين المؤقتين نتيجة حصول اختلاف في وجهات النظر في تفسير عقود الاستخدام وتحصل مثل هذه المشاكل عند تسريحهم من العمل أو انتهاء مدة العقد، إذ أُجبرت شركة مايكروسوفت على دفع مبالغ تقدر بـ (97) مليون دولار لحسم قضايا منتظرة طويلاً لآلاف العمال المؤقتين الذين استخدمتهم من خلال وكالات العمل المؤقت حيث كانت منكرة لحقوقهم.

(Burgess & Connell, 2006: P.130)

### 2.2.13 التكامل بين القوى العاملة (المؤقتة والدائمة):

ركز الجزء الأكبر من الأدب المتعلق بالعمل العرضي أو المؤقت على الترويج لمزايا وعيوب ترتيبات العمل المؤقت، وعلى جانب أو ميزة المرونة التي توفرها هذه الترتيبات المؤقتة وعلى زيادة قدرة المنظمة على التجاوب مع تذبذبات السوق ومستويات الطلب على السلع والخدمات.

(Nollen & Axel, 1996)

وبشكل عام فإن الكتابات المُنهمة بإظهار المدى الذي تتكامل عنده القوى العاملة الدائمة والمؤقتة في المنظمة تعتبر كتابات نامية وهي تعتبر في بداياتها - على حد علم الباحث-. إلا أن الباحثين بدأوا يأخذون بشكل فعال التأثير المحتمل لاستخدام العمال المؤقتين على الاتجاهات، المواقف، السلوكيات، والتصميم لوظائف العمال الدائمين.

هذا وقد شكلت دراسة لاوتش (Lautsch, 2002: p.23) معلماً جيداً حول المدى الذي عنده

يمكن للمنظمات أن تتبع إستراتيجية (المزج/الدمج) أم (الفصل) بين العمال المؤقتين والعمال الدائمين، إذ بينت أن هذا المدى يعتمد على طبيعة التقنية المستخدمة في المنظمة ومستويات الأداء التي تهدف المنظمة إلى إنجازها من خلال العمال المؤقتين.

وتشير كذلك إلى أن التقنيات التي تستخدمها الشركة قد تسمح لها بتخصيص المهام التي تتطلب معرفة قوية في نواحي معينة إلى المستخدمين الدائمين، بينما المهام التي تتطلب مهارات عامة يمكن أن تخصص أو تسند إلى العمال المؤقتين.

وبالتالي إذا كان مستوى التقنية التي تستخدمها الشركة متدنياً عندها يمكن أن تستخدم العمال المؤقتين لأداء نفس المهام أو مهام مشابهة لتلك التي أوكلت للموظفين الدائمين.

## المبحث الثالث: نبذة عن الجامعة الإسلامية في غزة

### 2.3.1 مقدمة:

بعد أكثر من ربع قرن مضى على تأسيسها، غدت الجامعة الإسلامية اليوم، واحدةً من الجامعات التي يشار لها بالبنان، ليس فقط على المستوى الفلسطيني، ولكن أيضاً بين الجامعات العربية الشقيقة. فقد تمكنت الجامعة من إحداث نقلة نوعية على أكثر من صعيد، ففي المجال الأكاديمي، قدمت خدمة مميزة لطلبتها، فأتاحت لهم فرصة الدراسة، وفق خطط تواكب العصر، ووفرت لهم طاقماً أكاديمياً مميزاً من خريجي أرقى الجامعات، وأتاحت لهم أفضل التجهيزات لممارسة الجانب العملي في مختبراتها، كما هيأت لهم سبل الاتصال بالعالم الخارجي، لمواكبة كل ما هو جديد في مختلف حقول تخصصهم. كذلك قدمت الجامعة نموذجاً لمؤسسة أكاديمية متفاعلة مع مجتمعها، تواكب احتياجاته وتطلعاته، فساهمت بشكل كبير في تنمية المجمع، وترشيد عملية البناء، بتقديم التعليم المستمر، والاستشارات الفنية، وخدمة التدريب في مختلف الميادين الفنية، والإدارية، والمهنية، ولمختلف شرائح المجتمع. وإلى جانب كل ذلك، حرصت الجامعة الإسلامية على خدمة الحضارة الإنسانية، بإثراء البحث العلمي، فكان لها حضورها الواسع في المؤتمرات الدولية في مختلف حقول التخصص. (رئيس مجلس أمناء الجامعة، الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية، 2014)

### 2.3.2 التعريف والنشأة والتطورات التي مرت بها الجامعة الإسلامية:

الجامعة الإسلامية بغزة هي مؤسسة أكاديمية عامة، من مؤسسات التعليم العالي، تأسست سنة 1978م وهي إسلامية الفلسفة، فلسطينية النشأة والهوية والانتماء، وهي أول مؤسسة تعليم عالي تُنشأ في قطاع غزة بمبادرة من شخصيات وطنية وأكاديمية بارزة في قطاع غزة وخارجه. وتعمل الجامعة تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية واتحاد ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، كما أن للجامعة الإسلامية علاقات وطيدة بالكثير من الجامعات العربية والإسلامية والأجنبية، وتنظم علاقاتها باتفاقيات تعاون مع عدد من الجامعات العربية والأجنبية.

حيث أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة، امتداداً لمعهد فلسطين الديني (الأزهر)، وابتدأت بثلاث كليات، ثم بدأت تشهد توسعات جغرافية متعددة، حيث يوجد للجامعة أربعة مقرات جغرافية: الحرم الجامعي الرئيس في مدينة غزة على مساحة تبلغ حوالي 90,000 متر مربع، وفرع الجامعة في مدينة خان يونس جنوب قطاع غزة على مساحة قدرها حوالي 30,000 متر مربع، وبدأت الجامعة بإنشاء المدينة التكنولوجية كما استكملت الجامعة إعداد الخرائط للشروع بإنشاء المدينة الطبية التي تضم المستشفى الجامعي وكلية الطب والتخصصات ذات العلاقة في محررة نتساريم وسط قطاع غزة على مساحة قدرها

160,000 متر مربع بالإضافة إلى تخصيص قطعة أرض أخرى مساحتها حوالي 88,000 متر مربع في منطقة دير البلح من المقرر أن تكون فيها مرافق إضافية لكلية الطب والمستشفى الجامعي.

(الموقع الالكتروني للجامعة الإسلامية، 2015)

وتقدم الجامعة الإسلامية خدمة التعليم الجامعي لحوالي 22000 طالب وطالبة، وخرجت الجامعة الإسلامية منذ نشأتها أكثر من 40000 خريج ساهموا في خدمة الوطن، وتسعى الجامعة من خلال وحدة الجودة الأكاديمية بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، والأخذ بسبل التقدم العالمية، تمتلك الجامعة الإسلامية رؤية ورسالة وتستند إلى العديد من القيم في تعاملاتها.

(الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية، 2011-2014)

### 2.3.3 رؤية ورسالة الجامعة الإسلامية:

الرؤية: منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة.

الرسالة: الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالجوانب العلمية والثقافية والحضارية في المجتمع مواكبة للاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، كما تشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار القيم الإسلامية. (الموقع الالكتروني للجامعة الإسلامية، 2015)

### 2.3.4 الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية:

تم تحديد ست غايات وأهداف إستراتيجية تحقيقاً لرؤية ورسالة الجامعة على النحو التالي (الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية، 2011 - 2014) :

- 1- استحداث ورفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- 2- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- 3- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- 4- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
- 5- الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- 6- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

### 2.3.5 مميزات الجامعة الإسلامية:

رغم الظروف الصعبة التي يعاني منها قطاع غزة منذ سنوات الاحتلال العجاف، مروراً بفترات الحصار المتتالية على شعبنا، وانتهاءً بالحروب المتكررة على قطاع غزة، إلا أن الجامعة الإسلامية استطاعت نسج قصة نجاح رائعة ونموذج يُحتذى بالفعل بين مؤسسات التعليم العالي محلياً وإقليمياً.

إن الجامعة الإسلامية ومنذ نشأتها في عام 1978 تشهد تطوراً مُطرداً، وتتقدم بثبات نحو تحقيق أهدافها. وأهم ما تتميز به الجامعة الإسلامية هو ما يلي (رئيس الجامعة، الموقع الإلكتروني للجامعة، 2014):

1. تنوع المناهج، حيث تغطي برامجها الكثير من التخصصات الأكاديمية، ليس فقط لإعداد خريجين لتلبية المطالب المهنية المتعددة المطلوبة للمجتمع، ولكن أيضاً لتنشئة جيل يخرج منه قادة ورواد في المجتمع.

2. أما فيما يتعلق بالبحث العلمي، وكما هو الحال في الجوانب الأخرى التي تهتم بها الجامعة، فإنها تقوم بتوجيه جهودها لتخدم احتياجات المجتمع، وتعمل عن كثب لتعزيز علاقتها بالشركات الصناعية والوزارات الحكومية والبلديات وغيرها من المؤسسات المحلية. كما تتطلع الجامعة أيضاً لتعزيز علاقاتها مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية في جميع أنحاء العالم.

3. والجامعة اليوم هي مجتمع نابض بالحياة يضم حوالي 20 ألف طالب وطالبة وحوالي 600 من أعضاء هيئة التدريس.

4. ويضم الحرم الجامعي 11 كلية رئيسية هي: (الطب، الهندسة، تقنية المعلومات، التمريض، العلوم، العلوم الصحية، التجارة، التربية، الآداب، الشريعة والقانون وأصول الدين).

5. ورفدت الجامعة المجتمع بحوالي 50 ألف من الخريجين الذين تركوا بصماتهم في الصناعة والأوساط الأكاديمية والقطاعين العام والخاص، سواءً في فلسطين أو خارجها.

6. وتحرص الجامعة على مسألة رئيسية في رسالتها الجامعية وهي تخريج أشخاص يتمتعون بالعلم الجيد ويتمسكون بمنظومة القيم المقدره في المجتمع.

7. ومن خلال الالتزام والعزم والإيمان تمكنت الجامعة من شق طريقها كمؤسسة رائدة للتعليم العالي في فلسطين وأصبح لديها سجل حافل من النجاحات في الحصول على المنح البحثية و غيرها من المنح الممولة من القطاع العام ضمن تنافسات وطنية وإقليمية.

### 2.3.6 أهداف الجامعة الإسلامية:

تهدف الجامعة إلى توفير جو أكاديمي لطلبتها ملتزم بالقيم الإسلامية ومراعي لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتسعى لوضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية. (الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية، 2015)

وهذا ويمكن الإشارة إلى أهم أهداف الجامعة الإسلامية كما يلي:

- توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصةً والشعب الفلسطيني عامةً.
- مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة.
- تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.
- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
- الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

### 2.3.7 هيئات الجامعة الإسلامية ومجالسها:

للجامعة الإسلامية عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها

وترعى شؤونها وأهمها (السنوار وآخرون، 2009، ص 11-15):

- هيئة المشرفين - مجلس الأمناء - رئاسة الجامعة - مجلس الجامعة - مجلس العمداء

### 2.3.8 الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة الإسلامية:

- درجة البكالوريوس.
- الدراسات العليا.
- الدبلوم العام والدبلوم العالي.
- الدبلوم المهني المتخصص.



### 2.3.9 كليات الجامعة الإسلامية :

الجدول التالي يشتمل على قائمة بكليات الجامعة الإسلامية مرتبة حسب تاريخ الإنشاء (الأحدث فالأقدم). ويلى اسم كل كلية إشارة للدرجات الأكاديمية التي تمنحها وكذلك إجمالي عدد الملتحقين بها حسب إحصائية الجامعة للعام الدراسي 2015/2014 م.

جدول رقم (3): يوضح عدد الطلبة الملتحقين في برامج الجامعة الإسلامية للعام الدراسي 2015/2014

م	الكلية	تاريخ التأسيس	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	عدد الطلبة			
							طالبات	طلاب		
1	العلوم الصحية	2013			*		546	111		
2	الطب	2006	*				193	193		
3	تكنولوجيا المعلومات	2004	*		*		200	256		
4	الهندسة	1993	*		*		813	1363		
5	التمريض	1985	*				627	457		
6	العلوم	1980	*		*	*	292	218		
7	التجارة	1980	*		*		951	1289		
8	التربية	1979	*	*	*		4392	626		
9	أصول الدين	1979	*	*	*	*	356	217		
10	الآداب	1978	*		*	*	1472	554		
11	الشريعة والقانون	1978	*		*		1159	1268		
12	التأهيل التربوي						153	37		
13	الدراسات العليا (دبلوم عالي)						23	--		
14	الدراسات العليا (ماجستير)						656	1050		
15	الدراسات العليا (دكتوراه)						13	23		
16	دراسات عليا (استدراكي)						12	43		
17	دراسات خاصة						11	24		
		<b>المجموع</b>							<b>7729</b>	<b>11869</b>
		<b>المجموع الكلي (طلاب وطالبات)</b>							<b>19598</b>	

• المصدر: (عمادة القبول والتسجيل، الجامعة الإسلامية، 2015)

ملاحظة: كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين تأسستا ككلية واحدة باسم "كلية الشريعة وأصول الدين"، ولكن تم الفصل بينهما إلى كليتين منفصلتين. (<http://www.iugaza.edu.ps>)

## المبحث الرابع: واقع القوى العاملة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة

### 2.4.1 مقدمة:

حرصاً من الباحث على الوصول لأحدث وأدق وأشمل التفاصيل المتعلقة بالقوى العاملة في الجامعة الإسلامية بغزة، قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المسؤولين في كل من مكتب النائب الإداري، والشؤون الإدارية، ودائرة شؤون الموظفين، والشؤون الأكاديمية، وعمادة القبول والتسجيل، بالإضافة إلى المختصين في عمادة الجودة والتطوير. إلى أن حصل على بعض الإحصائيات الخاصة بالقوى العاملة في الجامعة الإسلامية على النحو التالي:

يبلغ إجمالي العاملين في الجامعة الإسلامية للعام الدراسي 2015/2014م (1267) فرداً يعملون في الفئات الرئيسية الثلاث وهي: الهيئة التدريسية، الفئة الإدارية، وفئة خدمات الحرم الجامعي. (دائرة شؤون الموظفين، الجامعة الإسلامية، 2015)

### 2.4.2 أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية:

يبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية الآن - وتحديداً في العام الدراسي 2015/2014 - (620) عضو هيئة تدريس، موزعين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4): " يوضح تصنيفات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية وأعدادهم "

العدد	تصنيف عضو هيئة التدريس	
(370) عضو	الأكاديميون المتفرغون	عضو هيئة تدريس أكاديمي دائم
(18) عضو		عضو هيئة تدريس أكاديمي تجريبي
(5) أعضاء		عضو هيئة تدريس أكاديمي عقد خاص
(12) عضو		عضو هيئة تدريس أكاديمي راتب مقطوع
(405) عضو	مجموع الأكاديميون المتفرغون	
(215) عضو	عضو هيئة تدريس أكاديمي بالساعة	
(620) عضو	المجموع الكلي	

- المصدر: دائرة شؤون الموظفين، الجامعة الإسلامية، 2015م.
- لمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم (1): إحصائية بأعداد الهيئة التدريسية للأعضاء المتفرغين في الجامعة الإسلامية.

### 2.4.3 إحصائية بالموظفين الأكاديميين العاملين بالساعة (غير المتفرغين):

وتشتمل هذه الإحصائية على أعضاء الهيئة التدريسية غير المتفرغين (Part time)، والذين يتقاضون أجورهم وفقاً للعبء التدريسي الأسبوعي المناط بكل واحدٍ منهم. حيث تم تلخيص أعداد هذه الفئة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجدول أدناه:

جدول رقم (5): يوضح عدد الأكاديميين العاملين بالساعة للعام الدراسي 2015/2014

المجموع	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	الكلية
24	7	7	10	التجارة
31	10	14	7	الآداب
27	7	17	3	التربية
40	3	5	32	الهندسة
24	3	7	14	العلوم الصحية
12	0	2	10	تكنولوجيا المعلومات
9	1	3	5	التمريض
16	8	8	0	الشرعية والقانون
30	4	1	25	العلوم
2	1	0	1	الطب
<b>215</b>				<b>المجموع</b>

• المصدر: (مقابلة إداري شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية، بتاريخ 2015/1/28م).

لمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم (2): والذي يوضح توزيع الأكاديميين العاملين بالساعة.

### 2.4.4 إحصائية بأعداد الموظفين الإداريين والعاملين في خدمات الحرم الجامعي:

وتشتمل هذه الإحصائية على كافة الموظفين الإداريين والعاملين في خدمات الحرم الجامعي في الجامعة الإسلامية بغزة، سواءً من يعملون بعقد دائم، أو بعقد تجريبي، أو بعقد راتب مقطوع، حيث بلغ عددهم الإجمالي على النحو التالي:

جدول رقم (6): يوضح عدد الإداريين والعاملين في خدمات الحرم الجامعي للعام الدراسي 2015/2014

المجموع	راتب مقطوع	عقد تجريبي	عقد دائم	الفئة الوظيفية
461	29	15	417	إداري
186	11	--	175	خدمات
<b>647</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>592</b>	<b>المجموع</b>

• المصدر: دائرة شؤون الموظفين، الجامعة الإسلامية، 2015م.

### 2.4.5 إحصائية بأعداد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع)

تفاوتت أعداد العاملين في الجامعة الإسلامية بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) خلال الست سنوات الماضية، حيث قام الباحث بتفريغ بيانات كان قد حصل عليها من دائرة شؤون الموظفين في الجامعة، وظهر معه النتائج التالية:

- بلغ عدد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) عام 2010 (44) متعاقداً.
- بلغ عدد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) عام 2011 (68) متعاقداً.
- بلغ عدد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) عام 2012 (64) متعاقداً.
- بلغ عدد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) عام 2013 (75) متعاقداً.
- بلغ عدد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) عام 2014 (73) متعاقداً.
- بلغ عدد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) عام 2015 (45) متعاقداً.

ومن النتائج أعلاه، ظهر واضحاً تناقص أعداد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) حيث تراجعت أعدادهم عام 2015 إلى (45) متعاقداً، في حين بلغت أعدادهم عام 2014م و عام 2013 (73) و (75) متعاقداً على التوالي (دائرة شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية، 2015).

- لمزيد من التفاصيل انظر ملحق رقم (3): والذي يوضح أعداد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) والذين تم تعيينهم في الجامعة خلال الفترة من 2010-2015م.

### 2.4.6 واقع القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية:

تنقسم القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية إلى الفئات التالية:

#### • عمالة مؤقتة براتب مقطوع:

وهذه الفئة يمكن أن يكون من بينها موظفون أكاديميون مؤقتون (أي بعض أعضاء الهيئة التدريسية)، وممكن أن يكونوا (إداريين)، بحيث يتم التعاقد معهم إما لثلاثة شهور أو أربعة شهور أو سنة كحد أقصى، وفي بعض الحالات الاستثنائية يتم تجديد عقود عدد محدود من هذه الفئة (الراتب المقطوع) لبعض الأفراد، بعد أن ترتبي إدارة الجامعة بأنها بحاجة ماسة لخدماتهم.

وهذه الفئة ينطبق عليها تقريباً نفس معايير توظيف الموظف الدائم- إلى حد كبير- من حيث إجراءات التوظيف والمقابلات، باستثناء الطلبة الحاصلين على درجة الإمتياز عند تخرجهم، فهؤلاء النخبة يتم تعيين معيد لكل كلية لمدة عام.

كما يتقاضى كل فرد ضمن هذه الفئة راتبه شهرياً، ويمنح مكافأة نهاية خدمة قدرها راتب شهر عن كل سنة يقضيها في الجامعة (أبوماضي، مدير شؤون الموظفين، 2015).

- عمالة مؤقتة بالساعة:

أما هذه الفئة فتتضمن بشكل أساسي الفئة الأكاديمية (الهيئة التدريسية المؤقتة) والتي تقوم الجامعة الإسلامية بالاستعانة بخدماتها، على أن يتم تعويض أفراد هذه الفئة شهرياً بموجب العبء التدريسي الأسبوعي المناط بكل فرد قامت الجامعة بالتعاقد معه للعمل في المجال الأكاديمي بنظام الساعة.

كما يندرج تحت هذه الفئة المتعاقدين مع الجامعة كمشرفين عملي، حيث يتم تعيينهم بموجب قرار من مجلس الجامعة، وهؤلاء ينحصر دورهم بالإشراف على طلبة الجامعة الذين يقومون بإجراء تدريبات ميدانية في المدارس والمستشفيات مثل: (طلبة كلية التربية، وكلية التمريض، وكلية الطب).

كما يمكن أن تتضمن هذه الفئة تعيين أحد الطلبة المتفوقين في برنامج البكالوريوس (كمعيد) بنظام الساعة، عند الحاجة الماسة لخدماته.

إلا أن ما يلفت الانتباه هو عدم وجود عقود رسمية مكتوبة بين أفراد هذه الفئة وإدارة الجامعة، ويتم الاكتفاء بترشيح بعض الأسماء من خلال النائب الأكاديمي ضمن قائمة تُرفع إلى إدارة الجامعة، وفي حال وافقت إدارة الجامعة يُبلغ كل فرد بواسطة الشؤون الأكاديمية للالتحاق بعمله في الجامعة. (أبوماضي، مدير شؤون الموظفين، 2015)

- عمالة مؤقتة على بند البطالة (عمال اليومية):

وهذه الفئة خاصة بالعمال الذين يتم تكليفهم بالعمل اليومي في إطار خدمات الحرم الجامعي، حيث يتقاضى العامل منهم أجراً يومياً يُقدّر بحوالي (\$16) دولار أمريكي.

وتتشابه هذه الفئة (عمال اليومية) إلى حد ما مع فئة (العمالة المؤقتة بالساعة)، من حيث إجراءات التوظيف والاستقطاب والتعيين. كذلك الأمر، لا يوجد عقود رسمية مكتوبة بين هذه الفئة وإدارة الجامعة، ويتم الاكتفاء بترشيح بعض الأسماء من خلال النائب الإداري ضمن قائمة تُرفع إلى إدارة الجامعة، وفي حال وافقت إدارة الجامعة يُبلغ كل فرد للالتحاق بعمله في خدمة الحرم الجامعي.

إن ما يميز هذه الفئة (عمال اليومية) عن فئة (العمالة المؤقتة بالساعة) هو حصول الأولى على مكافأة سنوية تقدر بشهر كل سنة خدمة، ويمنح العامل ضمن هذه الفئة 14 يوم إجازة سنوية، بخلاف فئة (العمالة المؤقتة بالساعة) التي لا تمنح مكافأة نهاية الخدمة ولا إجازات سنوية.

(أبوماضي، مدير شؤون الموظفين، 2015)

- عمالة مؤقتة على بند المشاريع (تمويل خارجي):

وتتضمن هذه الفئة أنواع العاملين التالي تصنيفها:

أ- الطلبة الحاصلون على درجة الامتياز عند تخرجهم من برنامج البكالوريوس: إذ يتم تعيين بعضاً منهم ضمن كشف الطالب المميز (The Best Student) والممول عادةً من وكالة الغوث

للاجئين الفلسطينيين (UNRWA)، وهؤلاء الطلبة يتم الاستفادة من خدماتهم في مجال التدريس بنسبة أكبر من المجال الآخر وهو المجال الإداري.

ب- العاملون ضمن مشروع إرادة: وهذه الفئة سبق وأن تم تمويل رواتبهم من خلال (التمويل التركي) ولمرة واحدة، إلا أن القائمين على المشروع استطاعوا خلق مشاريع صغيرة ريادية، وتمكنوا من خلالها تأمين رواتب هذه المجموعة، مثل أعمال النقش على الخشب وأعمال الخزف والنسيج، ومشروع إنهاء متطلبات خريجي الجامعات من تجهيز ما يلزم لتخرجهم كالمساعدة في طباعة وتنسيق رسائلهم العلمية، والإشراف على تنظيم حفلات وجلسات النقاش لرسائل طلبة الدراسات العليا، بالإضافة إلى المشروع الريادي للنقل والمواصلات، من خلال استخدام باصات (المايكروباص) الخاصة بنقل الطلبة والعاملين في الجامعة من أماكن سكنهم إلى الجامعة وبالعكس، والتي تخصص عائداته لتأمين مرتبات العاملين ضمن فئة العاملين على بند المشاريع. (أبوماضي، مدير شؤون الموظفين، 2015)

# الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

3.1 مقدمة

3.2 الدراسات المحلية

3.3 الدراسات العربية

3.4 الدراسات الأجنبية

3.5 التعقيب على الدراسات السابقة

3.6 ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## 3.1 مقدمة:

تعددت الأبحاث والدراسات التي تناولت القوى العاملة الدائمة وظاهرة البطالة وتأثيرها على القوى العاملة، في حين نُدرت الأبحاث والدراسات التي تناولت القوى العاملة المؤقتة وخاصةً في محيطنا العربي والمحلي، أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت هذا الموضوع وبإسهاب.

وسيقوم الباحث هنا بسرد لمخصات بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع القوى العاملة بشقيها الدائمة والمؤقتة وكذلك ظاهرة البطالة، حيث بلغت الدراسات المحلية (6) دراسات، و الدراسات العربية (4) دراسات، في حين بلغت الدراسات الأجنبية (11) دراسة، وسيتم عرض هذه الدراسات والأبحاث من الأحدث إلى الأقدم.

## 3.2 الدراسات المحلية:

1- دراسة (هلالو، 2013) بعنوان: " دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (دراسة حالة - جامعة الأقصى) " .

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتم دراسة حالة عن جامعة الأقصى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية لا يرتقي لمعدل أكثر من (60%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الجامعة في خدمة المجتمع والمسؤولية تجاه العاملين وتجاه الطلبة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
- توطيد العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي، بأن تضع الجامعة كافة إمكانياتها وجميع مرافقها في خدمة المجتمع المحلي.
- تفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية.

2- دراسة (عيسى، 2013) بعنوان: " الإختلالات الهيكلية في سوق العمل الفلسطيني وسبل معالجتها " .

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على حجم الإختلالات الهيكلية في سوق العمل الفلسطيني، وتحليل مؤشراتنا الأساسية وتحليل أبعاد البطالة باعتبارها أحد أهم الإختلالات الهيكلية في سوق العمل، وتقديم



بعض الرؤى الاقتصادية لمتخذي القرار للخروج من أزمة البطالة، واستعادة التوازن الداخلي لسوق العمل وتسريع استحداث فرص عمل دائمة ومناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى أن سوق العمل الفلسطيني يتأثر بحجم ومعدل نمو وتركيبية السكان، وأن تراجع الأهمية النسبية للقطاعات الاقتصادية الإنتاجية كان سبباً لتزايد فجوة الطلب على العمل في الأراضي الفلسطينية، وعدم موازنة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل الفلسطيني .

وأوصت إلى ضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بشكل قوي وفعال، وربط الجهد الإغاثي بالنشاط التنموي ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والاستثمار في التعليم والعمل على رفع مستويات التنمية البشرية.

### 3- دراسة (الزعاين، 2012) بعنوان: " إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا".

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الإجراءات المتبعة في التوظيف والتعيين لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا للتعرف على كفاءة هذه الإجراءات وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وذلك من خلال دراسة المتغيرات المستقلة التالية: (التحليل الوظيفي، الهيكل التنظيمي، تخطيط الموارد البشرية، لجنة التوظيف).

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: التحليل الوظيفي، الهيكل التنظيمي، تخطيط الموارد البشرية، لجنة التوظيف، حيث تبين أن جميع محاور الدراسة كانت جميعها ذات أثر إيجابي على إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف في البلديات. مع إشارة الدراسة إلى امكانية وجود تحسينات وتطوير على العديد من المحاور إلى الأفضل.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها تعزيز إجراءات التعيين والتوظيف في البلديات، أهمها تحديث التحليل الوظيفي، تطبيق القانون وإجراءات التوظيف بشكل أفضل وتطبيق هذه الإجراءات بنزاهة وحيادية، كذلك الاهتمام بالتحديث الإلكتروني في إجراءات الاختيار والتعيين واستخدام التكنولوجيا في التخطيط للموارد البشرية.

### 4- دراسة (عدوان، 2011) بعنوان: " واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة " .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الإختيار والتعيين وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك.

وقد أظهرت نتائج تلك الدراسة ما يلي:

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر جيدة وتحتاج للمزيد من التحسين، حيث يوجد تحليل وظيفي مكتوب لجميع الوظائف بشكل يحدد الواجبات والمسؤوليات ينعكس بشكل ايجابي على وظائف الموارد البشرية.
  - عملية التخطيط للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة تعتبر جيدة ومطبقة، حيث يوجد وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة أو قسم، حيث أن مديري الدوائر والأقسام تتم مشاركتهم بشكل سنوي في تحديد احتياجات دوائهم أو أقسامهم من القوى العاملة.
  - القائمين على عملية الإختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة، حيث توجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف لديها مهارات مميزة وخبرات عالية في عملية التوظيف.
- وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات جاء من أهمها:
- عند إعداد التحليل الوظيفي يكون واضحاً ودقيقاً من قبل الجميع ولا يحتمل فهمه أي لبس أو غموض أو عبارات فضفاضة والعمل على تحديثه بشكل مستمر.
  - الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة لعملية تقدير الاحتياجات الوظيفية، وعدم الاعتماد على الآراء الشخصية والتقدير الشخصي.
  - على اللجنة التي تقوم بعملية الاختيار والتعيين عدم الاكتفاء بالاختبارات الشفهية والتحريرية بل يفضل أن تضع ضمن اختبارات اختباراتها عملية، مما له الأثر الايجابي لمعرفة قدرات ومهارات المرشحين بشكل أفضل.

##### 5- دراسة (رجب والفر، 2009) بعنوان: "سياسات القوى العاملة الفلسطينية بين النظرية والتطبيق".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أوضاع القوى العاملة في الأراضي الفلسطينية، وذلك من أجل التغلب على معوقاتنا باعتماد سياسات تشغيلية فاعلة ومتكاملة، تقود إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري الفلسطيني في ظل ندرة الموارد الاقتصادية المادية في الأراضي الفلسطينية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الدراسة، إضافة على إجراء التحليل المقارن سواء على المستوى الزمني، أو على المستوى المكاني للأراضي الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وثيقة بين حجم البطالة، وإعادة هيكلة القوى العاملة حسب النشاط الاقتصادي، وأنه لم يتم تطبيق أنظمة وإجراءات التوظيف حسب المعايير القانونية الموضوعية في مناطق السلطة الفلسطينية، إضافة إلى انعدام التنسيق بين سياسات التعليم من جهة، وسياسات التشغيل من جهة ثانية، ومتطلبات سوق العمل من جهة ثالثة، وأن برامج التشغيل التي انتهجتها الحكومة سواء في

الضفة الغربية أو قطاع غزة، والمنظمات الأهلية، لا تعدو كونها مشاريع محدودة الدور والأثر، ولا تتصف بالديمومة.

### 6- دراسة (عودة، 2008) بعنوان: "تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة تحليلية".

هدفت تلك الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد نقاط الضعف والقوى فيها، كما تهدف إلى التحقق من فعالية التحليل الوظيفي للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات، والتعرف على مدى فعالية سياسة التخطيط المتبعة للموارد البشرية، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين للوظائف.

وقد أظهرت نتائج تلك الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في الجامعات جيدة، وأنه يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للقوى العاملة حيث يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة بصورة جيدة، كما بينت الدراسة بأن الاختبارات التي تعدها الجامعة للمتقدمين مناسبة من حيث نوعها ومستواها، ذلك أنها تقيس المهارات المهنية للمتقدم، وأن الجامعات تضع قواعد مسبقة للمقابلات، وأن الوقت المخصص للمقابلة كافٍ ومكان المقابلة مناسب بصورة كبيرة، وأن من أهم المعايير التي وضعت لاختيار المتقدمين لشغل الوظائف في الجامعات الفلسطينية هي التأهيل العلمي، الخبرة العملية، التخصص الدقيق.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات لتعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف ومن أهمها ضرورة اهتمام الجامعات باستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة أثناء عملية التخطيط، وعدم الاعتماد على التقديرات الشخصية بصورة كبيرة، والاهتمام بتحديث النظام الإلكتروني بصورة دورية وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية في العالم.

### 3.3 الدراسات العربية:

#### 1- دراسة (عبد المعطي، 2010): مقومات الرضا الوظيفي للعمالقة المؤقتة من الأخصائيين الاجتماعيين بالمدن الجامعية " دراسة تطبيقية على الأخصائيين الاجتماعيين (المشرفين والمشرفات) المؤقتين بالمدن الجامعية - جامعة الفيوم "

تهدف هذه الدراسة لتحقيق هدف عام مؤداه: " تحديد مقومات الرضا الوظيفي للعمالقة المؤقتة من الأخصائيين الاجتماعيين بالمدن الجامعية "

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- تحددت المقومات الفنية والمهنية للرضا الوظيفي للعمال المؤقتة من الأخصائيين الاجتماعيين بالمدن الجامعية في (القدرة على الإبداع والتجديد والابتكار في العمل، تنوع الأنشطة المهنية، توافر البرامج التدريبية قبل وأثناء العمل، اتخاذ القرارات المهنية وحل المشكلات، ظروف العمل المهني نفسه، الدور الوظيفي "التوصيف الوظيفي"، الإشراف الوظيفي).
- تحددت المقومات المؤسسية والمجتمعية للرضا الوظيفي للعمال المؤقتة من الأخصائيين الاجتماعيين بالمدن الجامعية في (الأجر والحوافز، ساعات العمل، الأمن الوظيفي، العلاقات مع الزملاء والرؤساء والتخصصات المهنية الأخرى وكذلك الطلاب المقيمين بالمدينة الجامعية، فرص الترقى، التقدير المجتمعي والنظرة الاجتماعية والمجتمعية للوظيفة).
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المقومات الشخصية المتمثلة في (النوع، محل الإقامة، حالة العمل كمؤقت) والمقومات المؤسسية والمجتمعية للرضا الوظيفي للعمال المؤقتة من الأخصائيين الاجتماعيين بالمدن الجامعية باستثناء ساعات العمل.

## 2- دراسة (فرج، 2008) بعنوان: "البطالة في المجتمع المصري بين التحديات الاقتصادية والتداعيات الاجتماعية والأمنية".

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على انعكاسات السياسات الاقتصادية المتبعة في المجتمع المصري منذ الستينات وحتى تاريخ إعداد الدراسة، على فرص العمل المتاحة، ودور تلك السياسات في تزايد معدلات البطالة، ومن ثم تنامي التداعيات الاجتماعية والأمنية لها.

وتوصلت الدراسة إلى أن البيانات الرسمية عن حجم البطالة في المجتمع المصري تفتقد للمصداقية والشفافية، وأن انخفاض معدلات البطالة في مصر ابتداءً من عام 1996م، لا يرجع إلى نمو الناتج المحلي، وتشغيل جزء من عاطلين عن العمل، بل يرجع إلى قيام الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بإضافة بند جديد في تعريف الفرد العاطل عن العمل، وهو ألا يكون له مورد رزق، وبالتالي تم استبعاد من لهم مورد رزق، وهو ما يفسر توقف بيانات صندوق النقد الدولي عند العام 1995م، لعدم توفر بيانات يمكن للصندوق الوثوق بها بالنسبة للسنوات التالية على عام 1995م.

كما توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب البطالة في مصر، تبني الدولة خلال نصف القرن الماضي مجموعة من السياسات الاقتصادية تسببت بشكل مباشر في نشوء المشكلة منذ البداية، ثم تزايد معدلاتها فيما بعد، وصاحبت تلك السياسات قصوراً في حجم الاستثمار اللازم لخلق فرص عمل كافية لاستيعاب القوى العاملة المتاحة، وكذلك شيوع ظاهرة الجمع بين أكثر من عمل لمواجهة الارتفاعات المتتالية في نفقات المعيشة.

### 3- دراسة (حسن، 2007) بعنوان: " نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع".

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الجامعة والمجتمع من خلال وظائفها وواقع هذه العلاقة، مع توضيح أهم المفاهيم التي تُبرز مبررات تدعيم هذه العلاقة بين الجامعة والمجتمع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (80) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة البحرين.

وتوصلت الدراسة على أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع ضعيفة وأن الجامعة لا تزال عاجزة عن بناء علاقات تفاعلية قوية مع المجتمع، وأن الجامعة لها دور فاعل تجاه الثورة المعلوماتية والمعرفية.

وأوصت الدراسة بضرورة توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وهو مطلب أساسي للتنمية، وأن تقوم الجامعة بدور بارز في مجال التأثير الإيجابي على المجتمع، وأن تكون الجامعة مركز إنتاج وترتبط بالمؤسسات المختلفة، كما أوصت بضرورة وضع إستراتيجية لتخطيط العلاقة بين الجامعة والمجتمع والعمل بشكل جماعي.

### 4- دراسة (سلام، 2006) بعنوان: " تصور مقترح لدور جامعة الأزهر في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت تلك الدراسة إلى رصد دور جامعة الأزهر في جمهورية مصر العربية في خدمة المجتمع، والكشف عن أهم المتغيرات المحلية والعالمية المؤثرة على دور جامعة الأزهر في خدمة المجتمع، والتعرف على خبرات بعض الجامعات الإسلامية والمتقدمة في خدمة المجتمع.

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الحكم على مدى إسهام الجامعة وتقديمها للخدمات في المجالات التعليمية وضعف قيام جامعة الأزهر بدورها في خدمة المجتمع يرجع لأسباب عديدة منها نقص الإعتمادات المالية وافنقار تواصلها مع مؤسسات المجتمع الأخرى.

## 1.4 الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة (Moore, 2009) بعنوان: " تحري الرضا الوظيفي للمتعاقدين المستقلين والمستخدمين في قطاع الخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت هذه الدراسة لتعريف المحركات التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمتعاقدين المستقلين Independent Contractors وعمل مقارنة بين محركات الرضا الوظيفي للمتعاقدين المستقلين ومحركات الرضا الوظيفي للعاملين في بعض شركات قطاع الخدمات المتحدة الأمريكية.

وقد تحققت هذه الدراسة من العلاقة بين تصنيف العامل من حيث نوع العقد الذي يبرمه الموظف مع الجهة المشغلة وبين الرضا الوظيفي للعاملين والمتعاقدين المستقلين في سبع منظمات للإنتاج الفني وتنظيم الحفلات والمناسبات في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تستخدم إستراتيجية استقطاب خدمات المتعاقدين المستقلين لمواجهة التذبذبات وعدم ثبات الطلب على الخدمة من قبل الزبائن في الولايات المتحدة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الجوهرى Intrinsic Satisfaction وبين الرضا الكلي Overall Satisfaction.

2- وجود علاقة بين الرضا العرضي Extrinsic Satisfaction وبين الرضا الوظيفي الكلي.

3- عدم وجود علاقة بين تصنيف العامل Worker Classification وبين الرضا الوظيفي.

4- المستخدمين ذوي الفترات الطويلة في العمل لديهم رضا وظيفي عرضي أقل من أولئك ذوي فترات العمل الأقصر.

5- أن الموظفين كان عندهم رضا وظيفي جوهرى أعلى من الموظفين.

2- دراسة (Cheng – Ping Chang, 2009) بعنوان: " الخصائص الفردية، العدالة التنظيمية واتجاهات الوظائف، للمستخدمين تحت ترتيبات العمل غير القياسية: دراسة مستخدمي الفنادق السياحية الدولية في تايوان ".

في هذه الدراسة تم فحص العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية Organizational Justice والخصائص الفردية Individual Characteristics، والتوجهات الوظيفية بين 395 من العاملين غير النمطيين Atypical Employees في 58 فندقاً دولياً في تايوان.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

ربطت نتائج الدراسة بين الفروق الفردية (العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، نوع عقد العمل، ترتيبات العمل مع المشغلين) وبينت أن لهذه الفروق تأثيرات هامة على إدراك العدالة التنظيمية، والتي تشمل عدالة البرنامج Program Justice، العدالة التوزيعية Distributive Justice والعدالة التفاعلية Interactive Justice، كما هو الحال بالنسبة للرضا، الانتماء والولاء الوظيفي، جميعها تتأثر بالفروق الفردية للعاملين غير المعياريين، وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

1- أن العاملين ذوي فترات الخدمة الأطول في العمل، يدركون ويشعرون بأن المنظمة التي يعملون فيها هي عادلة ليس فقط في مجال برامج العمل، بل هي عادلة ضمن مفاهيم العدالة التوزيعية، والعدالة

التفاعلية، بالإضافة إلى أنهم يحتفظون بانطباعات إيجابية عن رضاهم عن العمل، وانتمائهم إليه، وولائهم له.

2- أن الحالة الزوجية للعامل غير المعياري لها تأثير على اتجاهات هؤلاء العاملين نحو وظائفهم، هذا لربما أن العاملين المتزوجين يتحملون مسؤوليات عائلية أكبر ويواجهون ضغوط اقتصادية أكبر من أولئك غير المتزوجين.

3- أن اتجاهات العمل للعاملين غير المعياريين تتأثر بنوع العقود أو ترتيبات العمل Working Arrangement الذين يحصلون عليها من المنظمة التي يعملون لها.

4- أن العاملين غير النمطيين ضمن الأشكال التالية: عاملين بناءً على عقد Contract – based Employees، العاملين المبعوثين Dispatched Employees، عمال اليومية Day Laborers لديهم اتجاهات عمل إيجابية أكثر من أولئك الذين يصنفون إلى العاملين حسب ساعات العمل Hourly – rated Employees، الصناع أو ذوي المهن Apprentices عمال المساعدة المؤقتين Temporary Help Workers، وهذا يمكن أن يكون لأن معظم العاملين حسب العقد والعاملين المبعوثين ينخرطون في عمل يتطلب مهارات أعلى أو يستلزم مؤهلات تقنية أعلى.

3- دراسة (Supangco T. Vivien, 2008) بعنوان: " المحددات التنظيمية للتوظيف العرضي في الفلبين ".

انطلقت هذه الدراسة من منظورات التكلفة والتنشيط وألقت الضوء على العوامل التنظيمية التي تحدد استخدام العاملين العرضيين مثل: (كلفة العمل في المنظمة، عضوية النقابات العمالية، حجم المنظمة ورأس مالها).

الدراسة استندت على بيانات اشتقت من عينة ملائمة من 56 منظمة مشتركة في شبكة Cranfield Network حيث نفذت هذه الشبكة مسحاً مقارناً لإدارة الموارد البشرية في العام 2004 في الفلبين.

وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

1- نسبة عمال المياومة المؤقتين مرتبطة إيجابياً مع نسبة العاملين أعضاء النقابات ومرتبطة سلبياً مع نسبة المستخدمين المدربين خارجياً ومع نسبة المستخدمين من خريجي الكليات.

2- هناك علاقة ذات دلالة بين استخدام العمال العرضيين، تكلفة العمل، حجم المنظمة، ونسبة العاملين الذين تلقوا تدريباً خارجياً.

4- دراسة (Burgess & Connell, 2006) بعنوان: " العمل المؤقت وإدارة الموارد البشرية: قضايا، تحديات، واستجابات " .

سعت هذه الدراسة إلى بحث التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نتيجة استخدام الأيدي العاملة المؤقتة والاستجابات المطلوبة من هذه الإدارة، وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات التي أُجريت في استراليا وانجلترا وتحليل نتائجها، وتختبر الدراسة أسئلة أساسية عن السبب الرئيس لاستخدام الأيدي العاملة المؤقتة بدل الدائمة. وقد توصلت تلك الدراسة لأهم النتائج التالية:

- ليس هناك منظور واحد أو إستراتيجية تنظيمية ثابتة لاستخدام الأيدي العاملة المؤقتة.
- وأن هناك الكثير من الفروق ظهرت في مهارات العاملين المؤقتين، كما أن من المحتمل حصول تحالفات إستراتيجية بين وكالات الاستخدام وبعض منظمات الاعمال بشأن استخدام الأيدي العاملة المؤقتة.

5- دراسة (Axel Engellandt and Regina T.Riphahn, 2005) بعنوان: "Temporary Contracts and Employee Effort" " العقود المؤقتة والجهد المبذول من قبل العامل "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستويات الجهد المبذول من قبل العاملين بالعقود المؤقتة بالمقارنة مع العاملين بالعقود الدائمة، كما هدفت إلى قياس الفروق في الأداء بين العاملين بالعقود المؤقتة من حيث الجنس، كما عملت هذه الدراسة على قياس الجهد المبذول في الوظيفة من قبل الأنواع المختلفة من العاملين بالعقود.

وتكون مجتمع الدراسة من حوالي 16000 شخص ممن شملهم مسح القوى العاملة السويسري خلال السنوات من 2001 - 2006 ممن هم فوق سن الخامسة عشرة وكان عدد الذكور منهم حوالي 10497 وعدد الإناث حوالي 5411.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

- 1- أن العمل بالعقود المؤقتة يعتبر محطة أولى لأغلبية العاملين بالعقود المؤقتة للوصول إلى الوظيفة الدائمة.
- 2- أن الجهد المضاعف الذي يبذله العاملون بالعقود المؤقتة هو مرتبط بشكل إيجابي مع احتمالية التقدم في الوظيفة والحصول على وظيفة دائمة.
- 3- قدمت هذه الدراسة أدلة عملية لمدى تأثير العقد المؤقت كحافز، وقدمت وصفاً دقيقاً لسلوك الأفراد العاملين في مختلف أنواع العقود المؤقتة.



## 6 - دراسة (Maria L. Kraimer, et. Al., 2005) بعنوان:

**"The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees 'Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance".**

" أي دور الأمن الوظيفي في فهم العلاقة بين تصورات العاملين المؤقتين وأدائهم "

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الأمن الوظيفي المدرك من قبل الموظفين الدائمين وتصوراتهم اتجاه العاملين بالعقود المؤقتة كتهديد أم منفعة والعلاقة بين هذه التصورات والتقديرية الإشرافية للأداء الوظيفي بشكل محدد.

أما مجتمع الدراسة الذي استخدمته الدراسة فتشكل من فئتين: الأولى كان يتشكل من 352 من العاملين الدائمين الذين يعملون جنباً إلى جنب مع العاملين المؤقتين، والثانية كانت تتشكل من 50 من مديري هؤلاء العاملين الدائمين، وكان موقع الدراسة هو عدد من المصانع التي تقع في المنطقة الجنوبية الشرقية من ولاية شيكاغو الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

1- هناك دور وسيط للأمن الوظيفي المدرك في العلاقة بين تصورات التهديد والفائدة من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

2- للعاملين ذوي الأمن الوظيفي العالي، هناك علاقة إيجابية بين التصورات المفيدة والأداء الوظيفي للعاملين ذوي الأمن الوظيفي المنخفض.

3- التهديد والمنفعة تتوسط العلاقة بين الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي هذه الفرضية لم تدعم من خلال هذه الدراسة.

## 7- دراسة (Motohiro Morishima and Tomoyuki Shimanuki, 2005) بعنوان:

" التحديات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية للعمالة المؤقتة في اليابان "

### Managing Temporary workers in Japan

هدفت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على العمال المبعوثين من قبل وكالات التوظيف، الذين ازداد عددهم في السنوات الأخيرة بشكل كبير في سوق العمل الياباني.

والدراسة تبنت إستراتيجية البحث القائمة على دراسة الحالة لإنجاز أهدافها، واستخدمت أسلوب المقابلة كأداة لجمع البيانات من العمال المبعوثين Dispatched Workers، أجريت المقابلات في نهاية العام 2002 مع ثلاثين من العمال المبعوثين لوكالات توظيف مختلفة في اليابان.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1- وجود طرفين في إدارة العاملين المبعوثين، يؤدي إلى تقاسم المهام التقليدية في إدارة فريق العاملين المبعوثين، الأمر الذي يؤدي إلى مشاكل في الملائمة في ثلاثة مجالات هي:

- الملائمة بين نطاق المهام ونوع العاملين في مرحلة الاستقطاب.
- الملائمة بين محتوى وأسلوب التدريب في مرحلة التدريب.
- الملائمة بين المساهمات الفردية ومكافآتهم في مرحلة التقييم والمكافأة للعاملين المؤقتين.

2- المسار الوظيفي قصير الأمد للعاملين المبعوثين يختلف عن المسار الوظيفي للعاملين الدائمين.

3- الدراسة لخصت المشاكل التي يسببها إطار التوظيف الجديد للعاملين المبعوثين والتي تتلخص فيما يلي:

- وجود طرفين أو شريكين في إدارة العاملين المبعوثين.
- المسار الوظيفي قصير الأمد يحد من فرصة وكالات التوظيف التي تستقطب وتنظم عمل العاملين المبعوثين والشركات المشغلة لهم من تحفيز وتشجيعهم لرفع مستويات كفاءاتهم.

8- دراسة (Jeron de Jong and Rene Schalk, 2004) بعنوان: " تأثير الدوافع، التفضيلات، التوقعات الوظيفية، المستقبلية على العدالة المدركة بين العاملين المؤقتين " .

بيانات هذه الدراسة جمعت كجزء من مشروع العقود النفسية عبر أوضاع التوظيف المدعوم من قبل الاتحاد الأوروبي والذي تم تنفيذه في العام 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تصورات العدالة بين العاملين المؤقتين، واكتشاف تأثير فترة العمل المؤقتة في الماضي، الحاضر والمستقبل على هذه التصورات، والبيانات المستعملة في هذه الدراسة تم جمعها من تسعة عشرة منظمة هولندية ممثلة لثلاثة قطاعات هي: (الصحة، التعليم ومحلات البيع بالتجزئة).

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- 1- ليس بالضرورة أن يشعر العاملون المؤقتون بمعاملة غير عادلة بالمقارنة مع العاملين الدائمين.
- 2- الحوافز والتوقعات المستقبلية للتوظيف لها تأثير ذو دلالة على العدالة المدركة لدى العاملين المؤقتين.

3- النتائج أظهرت أهمية فحص التصورات الوقتية في موقع العمل.

4- التوقعات والحوافز المتعلقة بالمستقبل هي محددات مهمة لإدراك العدالة.

5- المتغيرات التي تمثل الحاضر لا يوجد لها تأثير ذو دلالة على العدالة المدركة من قبل العاملين المؤقتين.

9- دراسة (Gilder de Dick, 2003) بعنوان: " الالتزام، سلوك العمل والثقة: حالة العمال العرضيين ".

تحققت هذه الدراسة من الفروق في الثقة، والانتماء، ومدركات العدالة بين العاملين العرضيين Contingent Workers وبين العاملين الرئيسيين Core Employees في فندقين دوليين في هولندا - أمستردام.

وكانت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

1- أن الحالة الوظيفية Job Status أو الوضع الوظيفي للعامل له تأثير على درجة الانتماء سواء لفريق العمل Team Commitment أو الانتماء التنظيمي Organizational Commitment.

2- أن الانتماء بشقيه السابقين لدى العاملين العرضيين Contingent Workers هو أدنى بالمقارنة مع العاملين الرئيسيين في المنظمة.

3- الثقة والعدالة الإجرائية هي متساوية لكلا المجموعتين (عمال الطوارئ والعاملين الرئيسيين)، لكن المدهش أن عمال الطوارئ أظهروا إدراكاً لمستويات أعلى من العدالة التوزيعية مقابل نظرائهم من العاملين الرئيسيين.

4- عمال الطوارئ أظهروا سلوكيات إيجابية أقل وسلوكيات سلبية أكثر تجاه المنظمة من العمال الرئيسيين، حيث أن عمال الطوارئ عرضوا ولاء أقل نسبياً وأكثر تركاً للعمل من العمال الرئيسيين، كما أن المنسقين قَيّموا سلوك العمال العرضيين بصورة أكثر سلبية في آرائهم وأبدوا مواطنة تنظيمية أقل من العمال الرئيسيين.

10- دراسة (Jacqueline - A - M Coyle - Shapiro, 2002) بعنوان: " العمل العرضي وغير العرضي في الحكم المحلي، العقود النفسية المتضاربة ".

تهدف هذه الدراسة لاكتشاف نتائج ترتيبات العمل العرضي على توجهات وسلوك العاملين باستخدام العقود النفسية كإطار عمل للتحليل.

نُفذت الدراسة في السلطة المحلية في جنوب شرق بريطانيا في العام 1999، واستخدمت الدراسة الاستبيان في جمع البيانات من المجتمع الدراسي المكون من العاملين العرضيين في السلطات المحلية في مقاطعات جنوب شرق بريطانيا، حيث وزعت الاستبيانات لجميع العاملين بعقود مؤقتة في السلطات المحلية في بداية العام 1999، وكان عددهم حوالي 23000، تم استلام 6953 استبياناً منها مكتملاً.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- حالة العقد تلعب دوراً في تحديد الطريقة التي ينظر من خلالها العاملون المؤقتون للعلاقة التبادلية مع الجهة المشغلة، وكيفية الاستجابة للحوافز التي يستلمونها من هذه العلاقة.
- 2- المستخدمون العرضيون عندهم أقل معرفة حول وظائف المنظمة ولهم قدرة تحمل سياسات المنظمة أكبر من المستخدمين الدائمين.
- 3- العلاقة أقوى تكمن بين الدعم التنظيمي المدرك، حوافز ربّ العمل وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين العرضيين.
- 4- سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين العرضيين هو سلوك عرضي وليس سلوكاً دائماً.
- 5- العاملين الدائمين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بصورة مستقلة عن الحوافز المدركة من ربّ العمل.

11- دراسة (Moorman, and Haland, 2002) بعنوان: "المستخدمون المؤقتون كمواطنين جيدين: العوامل التي تؤثر على أدائهم سلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العوامل التي تؤثر على أداء العاملين المؤقتين للسلوك التنظيمي لحوالي 197 من العاملين المؤقتين المنتسبين لعدد من وكالات التوظيف متوسطة الحجم في وسط غرب هولندا، حيث استخدمت هذه الدراسة الاستبيان المرسل بالبريد كأداة لجمع البيانات، حيث تم استلام 117 استبياناً مكتملاً من مجموع الاستبيانات المرسلة.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- الاتجاهات الوظيفية لدى العامل المؤقت نحو المنظمة المشغلة له، مرتبطة بأداء سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- الاتجاهات الوظيفية لدى العامل المؤقت نحو وكالة التوظيف مرتبطة بأدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية.
- 3- ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل العامل المؤقت مرتبط بالحوافز التي يحصل عليها العامل المؤقت لأخذ وظيفة مؤقتة.

### 3.5 التعقيب على الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات - كما أوردها الباحث - والتي تناولت موضوع القوى العاملة وظاهرة البطالة والمعوقات التي تُسببها هذه الظاهرة للقوى العاملة بشكل عام على المستوى المحلي أو العربي أو

العالمي، فغالبية دول العالم تعاني من البطالة بمستويات متفاوتة، إلا أن الدراسة الحالية قامت بالتركيز على القوى العاملة المؤقتة، والتي قلما تناولتها أو تطرقت لبحثها الدراسات المحلية أو العربية - حسب علم واستقصاء الباحث- في حين تناولتها الدراسات الأجنبية بنوع من الإسهاب والتنوع.

لقد تم في هذا الفصل استعراض (21) دراسة سابقة، تناولت القوى العاملة الدائمة والمؤقتة، بالإضافة إلى البطالة وتأثيرها على القوى العاملة.

وقد تنوعت الدراسات السابقة بين دراسات أجريت في بيئات محلية وعددها (6) دراسات، وعربية وعددها (4) دراسات، وأجنبية وعددها (11) دراسة.

وقد كانت أحدث هذه الدراسات هي الدراسة التي أجريت في العام (2013) وأقدمها الدراسة التي أجريت في العام (2002).

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وتعزيز الإطار النظري ببعض الأفكار الجيدة، ولوحظ أن هذه الدراسات قد تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها. وفيما يتعلق بالقوى العاملة المؤقتة لم تنطرق العديد من تلك الدراسات إلى هذه الفئة من القوى العاملة، وحتى الدراسات التي تناولت دراسة هذه الفئة من القوى العاملة لم تبحث في ماهية العوامل وتأثيرها على عملية تعيين وتثبيت العمالة المؤقتة من وجهة نظر إدارة المؤسسة التي يعملون بها.

وفيما يخص الدراسات المحلية، فقد تناولت الدراسة الأولى من هذه الدراسات دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي دون التطرق إلى قضية العمالة المؤقتة، كما تطرقت الدراسة المحلية الثانية إلى الاختلالات الهيكلية في سوق العمل الفلسطيني، حيث لوحظ بأن هذه الدراسة ذات بعد اقتصادي بحيث لم تتناول أيضاً جانب العمالة المؤقتة، أما الدراستين المحليتين الثالثة والرابعة فقد استعان بهما الباحث لأنهما تطرقتا إلى إجراءات الإختيار والتعيين وخطوات عملية التوظيف برمتها.

أما الدراسة المحلية الخامسة فجاءت تحت عنوان سياسات القوى العاملة الفلسطينية بين النظرية والتطبيق، وهدفت تلك الدراسة إلى تحليل أوضاع القوى العاملة في الأراضي الفلسطينية، وذلك من أجل التغلب على معوقات اعتماد سياسات تشغيلية فاعلة ومتكاملة، تقود إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري الفلسطيني، وتوصلت تلك الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وثيقة بين حجم البطالة وإعادة هيكلة القوى العاملة حسب النشاط الاقتصادي، وبالتالي - وكما لاحظ الباحث - فإن الدراسة المحلية الثالثة تبحث علاقة ارتباط المعوقات للقوى العاملة برمتها، في حين تبحث دراستنا الحالية عن بيان الأثر التي تسببه هذه المعوقات أمام تعيين القوى العاملة المؤقتة كجزء من القوى العاملة بشكل عام.

أما الدراسة المحلية السادسة فجاءت بعنوان "تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة تحليلية"، حيث كان من أهم أهداف تلك الدراسة التعرف على أهم

العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين للوظائف، وبالتالي لم تبحث الدراسة المحلية الرابعة قضية العمالة المؤقتة كما فعلت دراستنا الحالية.

أما الدراسات العربية السابقة فكان عددها (4) دراسات، وجاءت على النحو التالي:

- هدفت الدراسة العربية الأولى إلى تحديد مقومات الرضا الوظيفي للعمالة المؤقتة من الإخصائيين الاجتماعيين بالمدن الجامعية (دراسة حالة لجامعة الفيوم)، وتناولت هذه الدراسة المقومات الفنية والمهنية للرضا الوظيفي للعمالة المؤقتة ممثلةً بـ (القدرة على الإبداع والتجديد والإبتكار في العمل، وتنوع الأنشطة المهنية، .... الخ)، كما تناولت المقومات المؤسسية والمجتمعية للرضا الوظيفي للعمالة المؤقتة في جامعة الفيوم ممثلةً بـ (الأجر والحوافز وساعات العمل، والأمن الوظيفي، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، وفرص الترقى، والتقدير المجتمعي والنظرة الاجتماعية والمجتمعية للوظيفية).

إن ما لاحظته الباحث من اختلاف بين الدراسة العربية الأولى ودراسته الحالية هو توجه تلك الدراسة لبحث قضية الرضا الوظيفي للعمالة المؤقتة بصورة شمولية، ولم تتطرق تلك الدراسة لأي من المعوقات أو العوامل المؤثرة على قضايا التعيين أو التثبيت للعمالة المؤقتة. إلا أن تلك الدراسة - من وجهة نظر الباحث - تُعتبر من أكثر الدراسات السابقة قُرباً من دراسته الحالية لما لامست به وبشكل حقيقي واقع العمالة المؤقتة.

- أما الدراسة العربية الثانية فهذه تهدف إلى التعرف على انعكاسات السياسات الاقتصادية المتبعة في المجتمع المصري منذ الستينات وحتى تاريخ إعداد تلك الدراسة عام 2008 على فرص العمل المتاحة، وبشكل عام فإن تلك الدراسة تناولت دور السياسات الاقتصادية في تزايد معدلات البطالة، وكيف كان لتبني الحكومة المصرية خلال نصف القرن الماضي لمجموعة من السياسات الاقتصادية أثر مباشر في تزايد معدلات البطالة!. وبالتالي ابتعدت تلك الدراسة عن التطرق لقضية العمالة المؤقتة، إلا أنها تحدثت عن شيوع ظاهرة الجمع بين أكثر من عمل لمواجهة الإرتفاعات المتتالية في نفقات المعيشة، وهذا ما جعل الباحث يُشير لها كإحدى الدراسات السابقة الهامة في هذا المجال.

- أما الدراسة العربية الثالثة فهذه تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الجامعة والمجتمع من خلال وظائف الجامعة وواقع هذه العلاقة، حيث توصلت تلك الدراسة إلى أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع تعتبر علاقة ضعيفة، وأن الجامعة لا زالت عاجزة عن بناء علاقات تفاعلية قوية مع المجتمع. ومما أوصت به تلك الدراسة هو أن تقوم الجامعة بدورٍ بارزٍ في مجال التأثير الاجتماعي على المجتمع وأن تكون الجامعة مركز إنتاج، وترتبط بالمؤسسات المختلفة. من هنا إرتأى الباحث بأن تلك الدراسة تناولت قضية هامة وهي المسؤولية الاجتماعية للجامعة وعلاقتها بالمجتمع، لذلك تمت الإشارة على تلك الدراسة ضمن الدراسات السابقة كإحدى الدراسات الهامة التي تناولت دور الجامعة نحو المجتمع.

- أما الدراسة العربية الرابعة والتي هدفت رصد دور جامعة الأزهر في خدمة المجتمع المصري، والكشف عن أهم المتغيرات المؤثرة على دور جامعة الأزهر في خدمة المجتمع، والتعرف على خبرات بعض الجامعات الإسلامية والمتقدمة في خدمة المجتمع، فهي دراسة مساندة لجأ لها الباحث لبيان وتوضيح دور الجامعات بكافة أطيافها في خدمة المجتمع.
- أما الدراسات الأجنبية السابقة فهي دراسات تناولت العديد من القضايا التي تخص العمالة المؤقتة بغض النظر عن مسمياتها في تلك الدراسات، فتارةً يُطلق على العمالة المؤقتة بالعاملين المستقلين، وتارةً يُطلق عليهم المستخدمين تحت ترتيبات العمل غير القياسية، وتارةً تستخدم بعض الدراسات مصطلح العاملين غير المعياريين أو غير النمطيين. وفي إحدى الدراسات كالدراسة الأجنبية السابقة رقم (3) تحدثت عن التوظيف العرضي في الفلبين، أو العمّال العرضيين كما جاء في الدراستين الأجنبيتين السابقتين رقم (9) ورقم (10).
- أما الدراسة الأجنبية السابقة رقم (11) فقد تناولت مسمى آخر هو " المستخدمون المؤقتون " حيث هدفت تلك الدراسة إلى فحص العوامل التي تؤثر على أداء العاملين (المستخدمين) المؤقتين.
- إن من أهم الأسباب التي جعلت الباحث يلجأ إلى تلك الدراسات الأجنبية السابقة هو شح أو ندرة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت تثبيت أو دمج العمالة المؤقتة ضمن الهيكل التنظيمي أو الكادر الوظيفي للمؤسسة التي يعملون بها، في حين لا يُنكر الباحث استفادته الفعلية من المعلومات والحقائق التي جاءت بها تلك الدراسات.
- كما أظهرت جُل الدراسات السابقة تنامي الاعتماد على العاملين المؤقتين لاسيما في منظمات الأعمال الأجنبية.
- كما اتضح أن هناك تنامي لدور وكالات الاستخدام المؤقت في رفد منظمات الأعمال بحاجتها من العاملين المؤقتين.
- ويُعد استخدام العاملين المؤقتين من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسوق العمل.

### 3.6 ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تركيزها على بيان أثر أهم العوامل على عملية تعيين وتثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية، والوقوف على رأي أصحاب القرار في عملية التوظيف في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة من هذه العوامل أو (المحاور).
- كما وتعتبر هذه الدراسة - على حد علم الباحث - من أولى الدراسات في فلسطين التي تناولت القطاع التعليمي باعتبارها مؤسسات خدماتية، من خلال التعرف على البيئة التي يعيشها العاملون

المؤقتون والمشاكل التي تواجههم وكيفية خلق جو آمن للوصول إلى رضى وظيفي مستقر نسبياً بين أفراد العمالة المؤقتة، والتي تشعر في معظم الأوقات بعدم الاستقرار والغبن والتحيز والمحاباة.

من هنا تنفرد هذه الدراسة ببحث أهم العوامل المؤثرة على عملية تثبيت العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية (كدراسة حالة)، متطلعاً الباحث أن تكون دراسته كمرجع أو حافز لزملائه الباحثين ليقوموا ببحث العوامل الأخرى المؤثرة على عملية تثبيت العمالة الفلسطينية المؤقتة في الجامعة الإسلامية وفي كافة المؤسسات العاملة في أرجاء الوطن للنهوض بهذه الفئة الهامة من الأيدي العاملة، وذلك لأن القوى العاملة هي أساس التنمية، وهي المحرك الحقيقي لبناء اقتصاد قوي، خاصةً في ظل محدودية الموارد الطبيعية والمالية التي يعاني منها الاقتصاد الفلسطيني.



## الفصل الرابع

# الإطار العملي للدراسة

### المبحث الأول : اجراءات ومنهجية الدراسة

- |                              |       |
|------------------------------|-------|
| مقدمة                        | 4.1.1 |
| منهج الدراسة                 | 4.1.2 |
| مجتمع الدراسة                | 4.1.3 |
| عينة الدراسة                 | 4.1.4 |
| أداة الدراسة                 | 4.1.5 |
| خطوات بناء الإستبانة         | 4.1.6 |
| صدق الإستبانة                | 4.1.7 |
| ثبات الإستبانة               | 4.1.8 |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة | 4.1.9 |

### المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- |  |       |
|--|-------|
| مقدمة  | 4.2.1 |
| الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والتنظيمية | 4.2.2 |
| تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة                        | 4.2.3 |

## المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة

### 4.1.1 مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تُحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 4.1.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات". (الحمداني، 2006، ص 100)

وبناءً عليه، فقد تناول الباحث في دراسته ظاهرة باتت معروفة لدى السواد الأعظم من الأيدي العاملة الفلسطينية وأرباب العمل، ألا وهي ظاهرة تشغيل فئة القوى العاملة المؤقتة التي يُستفاد من خدماتها - كما أوضحت هذه الدراسة- في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة في ثلاثة مجالات هي: مجال التدريس والمجال الإداري ومجال الخدمات المقدمة للحرم الجامعي. وتمتاز هذه الفئة من القوى العاملة المؤقتة بشروط وخصائص تجعلها أقل استقراراً - في كثير من الأحيان - من القوى العاملة الدائمة، ومن أهم خصائصها:

1. قد تشمل الأنشطة التي يؤديها العاملون المؤقتون جميع الأنشطة التي يمارسها الموظف الدائم.
2. لا يتمتع العاملون المؤقتين بالمنافع الإضافية التي يحصل عليها العاملون الدائمين كالتقاعد، والضمان الإجتماعي، والضمان الصحي، والإجازات المدفوعة.

3. في بعض الأحيان لا توجد عقود مكتوبة للقوى العاملة المؤقتة وتحديداً تلك الفئة التي تعمل بالساعة، وعدم منح هذه الفئة - العاملين بالساعة - أي إجازات سنوية أو مكافأة نهاية الخدمة.
4. تمتع أفراد هذه الفئة من العاملين المؤقتين بمرونة تجعلهم في حلّ من العديد من الالتزامات أمام الجهة المشغلة.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### 4.1.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يُعرّف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أصحاب القرار الخاص بعملية التوظيف ممثلين عن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية وعددهم (115) موظف. والجدول رقم (7) أدناه يوضح أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمسمياتهم الوظيفية.

جدول رقم (7): " يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي "

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
3.5%	4	نائب رئيس الجامعة
7%	8	مساعد نائب رئيس الجامعة
13.9%	16	عميد الكلية
13.9%	16	نائب عميد الكلية
13.9%	16	مدير الدائرة أو الوحدة
46.1%	53	رئيس القسم
1.7%	2	أخرى
100.0	115	المجموع

• المصدر: (الجدول من إعداد الباحث)

#### 4.1.4 عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع 115 إستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 97 إستبانة بنسبة 84.3%. ولم يتم استخدام وإختبار عينة استطلاعية وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة.

#### 4.1.5 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " العوامل المؤثرة على عملية تعيين/ تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية - دراسة حالة "

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتنظيمية عن المستجيب (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة، والذي يتكون من 40 فقرة، موزعة على 6 محاور هي:

- المحور الأول: التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب)، ويتكون من (8) فقرات.
- المحور الثاني: التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية)، ويتكون من (6) فقرات.
- المحور الثالث: التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية)، ويتكون من (6) فقرات.
- المحور الرابع: مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة، ويتكون من (8) فقرات.
- المحور الخامس: الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية، ويتكون من (6) فقرات.
- المحور السادس: حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية للتأمينات الصحية والاجتماعية، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس متدرج من (1 - 10)، بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية من قبل المبحوثين على ما ورد في العبارة والعكس صحيح. ويعود السبب في استخدام الباحث لهذا المقياس المتدرج من (1 - 10)، لأن هذا المقياس يعطي نتائج أكثر دلالة مقارنة بالمقاييس الأخرى.

### 4.1.6 خطوات بناء الإستبانة:

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " العوامل المؤثرة على عملية تعيين/ تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية - دراسة حالة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-
- 1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
  - 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد محاور الإستبانة وفقراتها.
  - 3- تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
  - 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
  - 5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
  - 6- تم مراجعة وتنقيح الإستبانة من قبل المشرف الرئيس.
  - 7- تم عرض الإستبانة على (9) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، و(3) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأزهر، ومحكم واحد من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة.
  - 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (40) فقرة، أنظر ملحق رقم (7).

### 4.1.7 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجوي، 2010، ص105). كما يُقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001، ص179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

ويُقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في محور الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجوي، 2010، ص 107). حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصص في إدارة الأعمال و(2) من المتخصصين في التحليل الإحصائي، حيث تمت الإشارة لأسماء المحكمين بالملحق رقم (6)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (7).

## 2- صدق المقياس:

## أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

جدول رقم (8): " يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (التحديات المالية) متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب) والدرجة الكلية لهذا المحور "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.539	تقوم الجامعة بتخصيص بند مالي في الموازنة لتعيين العمالة المؤقتة فيها كل عام.
2.	*0.000	.633	توفر الجامعة إيرادات كافية من تسجيل طلبتها لتمويل عملية تعيين القوة العاملة المؤقتة.
3.	*0.000	.670	تقوم الجامعة بتخصيص بند مالي في الموازنة لزوم النفقات التطويرية للعمالة المؤقتة.
4.	*0.000	.611	يعتبر الوضع المالي الحالي للجامعة جيداً، ويساعد على انضمام المزيد من العمالة المؤقتة.
5.	*0.000	.423	ترى الجامعة أن تعيين وتثبيت العمالة المؤقتة سيترتب عليه التزامات مالية كبيرة.
6.	*0.000	.650	تعتمد الجامعة على مستوى الأجور المحلي - المنخفض نسبياً - من أجل تجاوز محنتها المالية وهذا يؤثر على تثبيت العمالة المؤقتة.
7.	*0.000	.623	تعتمد الجامعة أن تثبيت العاملين المؤقتين يتطلب تخصيص بنود مالية لتوفير تأمين صحي لهم.
8.	*0.000	.580	تعتمد الجامعة أن تثبيت العاملين المؤقتين يتطلب تخصيص بنود مالية لتأمينهم ضد إصابات العمل.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ويوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب)" والدرجة الكلية لهذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وُضع لقياسه.

جدول رقم (9): " يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التحديات التكنولوجية) متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية) والدرجة الكلية لهذا المحور "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.837	تحرص الجامعة على تعيين قوى عاملة مؤقتة تتمتع بمهارات تكنولوجية عالية.
2.	*0.000	.841	ترى الجامعة ضرورة أن تكون العمالة المؤقتة قادرة على التأقلم مع مستجدات التكنولوجيا المستخدمة فيها.
3.	*0.000	.750	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة مع مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة المحلية.
4.	*0.000	.864	تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة مقياساً أو (معياراً) لتثبيت العمالة المؤقتة في الجامعة.
5.	*0.000	.802	يعتمد إنجاز العمل من خلال العمالة المؤقتة في الجامعة على استخدام التكنولوجيا.
6.	*0.000	.636	تعتقد الجامعة أن تدريب العاملين المؤقتين على مستجدات التكنولوجيا الحديثة استثماراً جيداً.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية) " والدرجة الكلية لهذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً لما وُضع لقياسه.

جدول رقم (10): " يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (التحديات التنافسية) متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية) والدرجة الكلية لهذا المحور "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.726	تسعى الجامعة إلى تعيين خريجها في حال توفر فرص عمل جديدة.
2.	*0.000	.797	تعترف إدارة الجامعة بوجود تنافس قوي بين الجامعات الفلسطينية من أجل استقطاب أفضل الكوادر للعمل ضمن طواقمها.
3.	*0.000	.777	ترى الجامعة أن الكفاءة هي المعيار التنافسي الأول بين الجامعات المحلية عند تعيين وتثبيت أحد العاملين من فئة العمالة المؤقتة.
4.	*0.000	.840	ترى الجامعة أن الخبرة هي المعيار التنافسي الأول بين الجامعات المحلية عند تعيين وتثبيت أحد العاملين من فئة العمالة المؤقتة.
5.	*0.000	.773	تتفرد الجامعة بمزايا تنافسية تجعلها محط أنظار العمالة المؤقتة، مما يؤثر على عملية تعيين وتثبيت هذه الفئة.
6.	*0.000	.818	تعتمد الجامعة على سمعتها في تعزيز مكانتها التنافسية بين الجامعات المحلية؛ الأمر الذي يؤثر على عملية تثبيت العمالة المؤقتة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

كما يوضح الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث " التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية) والدرجة الكلية لهذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً لما وُضع لقياسه.



جدول رقم (11): " يوضّح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة) والدرجة الكلية لهذا المحور".

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.767	تسعى الجامعة عند تعيين العمالة المؤقتة اختيار الصفوة أو (النخبة) منهم.
2.	*0.000	.803	تعتمد الجامعة عند اختيارها للقوى العاملة المؤقتة على معايير توظيف محددة للغاية.
3.	*0.000	.600	تقوم الجامعة بتأمين حاجتها من القوى العاملة المؤقتة وفقاً لما هو معروض في السوق المحلي الفلسطيني.
4.	*0.000	.703	تلعب سنوات خبرة الموظف المؤقت عاملاً أساسياً عند تعيينه وتثبيته في الجامعة.
5.	*0.000	.803	تلعب كفاءة الموظف المؤقت عاملاً أساسياً عند تعيينه وتثبيته في الجامعة.
6.	*0.000	.662	تعتمد الجامعة عند تعيين الموظف المؤقت ضرورة حصوله على شهادة الدراسات العليا للعمل في المحور الأكاديمي.
7.	*0.000	.685	تعتمد الجامعة عند تعيين العامل/الموظف المؤقت الإداري وجوب حصوله على الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى.
8.	*0.000	.725	تولي الجامعة عند تعيين أو تثبيت العمالة المؤقتة اهتمامها بجامعات معينة سواء كانت محلية أو خارجية.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ويوضح الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع " مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة " والدرجة الكلية لهذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وُضع لقياسه.

جدول رقم (12): " يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية) والدرجة الكلية لهذا المحور "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.851	تعتبر الجامعة أن المستوى المعروض من الأيدي العاملة عاملاً إيجابياً لإبرام عقود محددة المدة مع العمالة المؤقتة.
2.	*0.000	.518	تعتبر الجامعة أن زيادة المستوى المعروض من الأيدي العاملة الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الضغط عليها لتعيين عدد أكبر من العمالة المؤقتة.
3.	*0.000	.741	تسعى الجامعة من خلال التعاقد المستمر مع العمالة المؤقتة لتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الفلسطيني.
4.	*0.000	.805	ترى الجامعة أن المستوى المعروض من العمالة المؤقتة يتوفر لديه الاستقرار الكافي للانضمام لطواقمها الإدارية والأكاديمية والخدمية.
5.	*0.000	.713	ترى الجامعة بأن تعاقدتها وبطريقة مؤقتة مع الأيدي العاملة الفلسطينية سيؤدي إلى تجاوزها لمحنتها المالية.
6.	*0.000	.769	يؤدي توفر الأيدي العاملة الفلسطينية وبكثرة إلى تعدد الخيارات أمام الجامعة مما يساعدها في اختيار ما يناسبها من العمالة المؤقتة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

كما يوضح الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس " الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية " والدرجة الكلية لهذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً لما وُضع لقياسه.

جدول رقم (13): " يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس ( حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية للتأمينات الصحية والاجتماعية ) والدرجة الكلية لهذا المحور "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.735	تقوم الجامعة بتأمين كافة عاملها المؤقتين.
2.	*0.000	.810	ترى الجامعة ضرورة تأمين فئات معينة من الموظفين المؤقتين.
3.	*0.000	.786	تحرص الجامعة على تأمين عاملها المؤقتين تأميناً صحيحاً.
4.	*0.000	.811	تحرص الجامعة على تأمين عاملها المؤقتين ضد إصابات العمل.
5.	*0.000	.552	ترى الجامعة أن تعاقدها - من خلال إبرام عقود محددة المدة - مع العمالة المؤقتة يجعلها في غنى عن تأمين أفراد هذه الفئة.
6.	*0.000	.740	تحتاج الجامعة إلى كادر متخصص لمتابعة تأمينات العمالة المؤقتة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

هذا ويوضح الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس " حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية للتأمينات الصحية والاجتماعية " والدرجة الكلية لهذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقاً لما وُضع لقياسه.

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول رقم (14): " يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للإستبانة "

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب)	.709	*0.000
2.	التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية)	.672	*0.000
3.	التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات المحلية)	.768	*0.000
4.	مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة	.801	*0.000
5.	الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية	.697	*0.000
6.	حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية	.645	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث يبين جدول رقم (14) أن جميع معاملات الارتباط في كافة محاور الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع محاور الإستبانة صادقة لما وُضعت لقياسه.

#### 4.1.8 ثبات الإستبانة Reliability:

يُقصد بثبات الاستبانة: "أن يُعطي الإستبيان نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010، ص 97). ويُقصد به أيضاً " إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وبعبارة أخرى: " إن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15): " يوضّح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة "

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب)	8	0.734	0.857
2.	التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية)	6	0.879	0.938
3.	التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات المحلية)	6	0.876	0.936
4.	مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة	8	0.861	0.928
5.	الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية	6	0.820	0.906
6.	حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية	6	0.831	0.912
	<b>جميع المحاور معاً</b>	<b>40</b>	<b>0.926</b>	<b>0.962</b>

\*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

ظهر من النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.734 - 0.879)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبانة (0.926). وكذلك جاءت قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.857 - 0.938)، بينما بلغت قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الإستبانة (0.962) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (7). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 4.1.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

## اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.218)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.103)، وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة .
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تُعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

## المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

### 4.2.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية والتنظيمية عن المستجيب والتي اشتملت على (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### 4.2.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والتنظيمية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والتنظيمية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (16): " يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس"

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	92	94.8
أنثى	5	5.2
المجموع	97	100.0

يتضح من جدول رقم (16) أن ما نسبته 94.8% من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما ما نسبته 5.2% هم من الإناث. وهذه النسبة المتدنية للإناث تتماشى مع ما جاء في تقرير مسح القوى العاملة الفلسطينية. حيث بلغت نسبة الإناث (16.6%) من إجمالي الموظفين في الأراضي الفلسطينية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح القوى العاملة، 2011).

وهنا يؤكد الباحث على أن معظم العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية هم من فئة الذكور، بما يتماشى كنسبة وتناسب مع عدد الموظفين الذكور الدائمين وعدد الموظفات الإناث الدائمات. وقد يكون هذا عائداً لقلة عدد الحاصلات من الإناث على شهادات عليا مقارنةً بالحاصلين عليها من الذكور هذا من جهة، ولعزوف بعض النساء عن المناصب الإدارية العليا بسبب الأعباء الملقاة على عاتقها في المنزل والعمل في آن واحد، الأمر الذي قد يجعلها تبتعد أحياناً عن المناصب الإدارية العليا.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (هللو، 2013) والتي جاءت نسبة الذكور فيها، عند تحديد عينة الدراسة لجامعة الأقصى أعلى بشكل كبير من نسبة الإناث. حيث بلغت نسبة الذكور في تلك الدراسة 88.4% مقابل 11.6% نسبة الإناث.
- دراسة (عودة، 2008) والتي أظهرت أن نصيب المناصب العليا في جامعاتنا الفلسطينية دائماً يكون لصالح الذكور على حساب الإناث. حيث بلغت نسبة الذكور في عينة تلك الدراسة 90.9% مقابل 9.10% فقط للإناث. مبررة الباحثة (عودة، 2008) سبب انخفاض نسبة الإناث عن نسبة الذكور، بأن المرأة تفضل أن توازن بين عملها في الخارج ومسؤولياتها المنزلية هذا من جهة، أما من الجهة المقابلة - فترى الباحثة - أن ذلك يعود لقلة عدد الإناث الحاصلات على شهادات عليا (دكتوراه وماجستير) مقارنة بالذكور.

- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (17): " يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية "

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
97.9	95	متزوج
2.1	2	غير متزوج
100.0	97	المجموع

يتضح من الجدول رقم (17) أن ما نسبته 97.9% من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوجين، بينما 2.1% حالتهم الاجتماعية غير متزوجين.

وهذا يؤكد - من وجهة نظر الباحث - أن معظم عينة الدراسة هم أرباب أسر، وقد تجاوز الكثيرون منهم سن الأربعين، الأمر الذي ينتج عنه تقديرهم وأخذهم بعين الاعتبار لمتطلبات الحياة المعيشية المرتبطة بفئة القوى العاملة بشقيها الدائمة والمؤقتة، ناهيك عن قدرة متخذ القرار في هذه المرحلة العمرية على التأني والحكمة في اتخاذ القرار كأحد أعضاء طبقة الإدارة العليا.



## - توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم ( 18): " يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي "

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
3.1	3	نائب رئيس الجامعة
4.1	4	مساعد نائب رئيس الجامعة
15.5	15	عميد الكلية
16.5	16	نائب عميد الكلية
16.5	16	مدير الدائرة أو الوحدة
42.3	41	رئيس القسم
2.1	2	أخرى
<b>100.0</b>	<b>97</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول أعلاه رقم (18) أن ما نسبته 3.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي نائب رئيس الجامعة، و 4.1% مساهم الوظيفي مساعد نائب رئيس الجامعة، و 15.5% مساهم الوظيفي عميد الكلية، و 16.5% مساهم نائب عميد الكلية/ ومدير الدائرة أو الوحدة، و 42.3% مساهم الوظيفي رئيس القسم، بينما ما نسبته 2.1% يحملون مسميات وظيفية أخرى " نائب رئيس قسم، مساعد مدير دائرة الخدمات ".

وهذا يؤكد - من وجهة نظر الباحث - أن الهيكل التنظيمي للجامعة الإسلامية مكوّن من مستويات إدارية ثلاث هي (مستوى الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والإدارة التشغيلية)، وأن نطاق الإشراف يتمشى مع حجم المرؤوسين، بالإضافة إلى وجود توجه لدى إدارة الجامعة الإسلامية بضرورة إشراك من له علاقة في عملية التوظيف في اتخاذ قرار التوظيف المناسب بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي والإداري.

مع ضرورة الإشارة إلى أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة - حسب المسمى الوظيفي - تميل كفتها إلى كل من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر ونواب العمداء والعمداء ومساعدى نواب ريس الجامعة ونواب رئيس الجامعة على التوالي.

## - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (19): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
3.1	3	أقل من 5 سنوات
13.4	13	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
29.9	29	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
23.7	23	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
17.5	17	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة
12.4	12	من 25 سنة فأكثر
100.0	97	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه رقم (19) أن ما نسبته 3.1% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 13.4% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و 29.9% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، و 23.7% تتراوح سنوات خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة، و 17.5% تتراوح سنوات خبرتهم من 20 إلى أقل من 25 سنة، في حين 12.4% سنوات خبرتهم 25 سنة فأكثر.

وهنا يود الباحث أن يُشير إلى أن فئة متخذي قرار التوظيف في الجامعة الإسلامية جُلهم من أصحاب الخبرة الطويلة، وأصحاب الكفاءة، والتي تحظى باحترام إدارة الجامعة سواءً كانت في المجال الإداري أو المجال الأكاديمي، الأمر الذي يساعد على تشكيل لجان توظيف على قدر عالٍ من الكفاءة والتميز، مما ينعكس في نهاية المطاف على الرقي بمستوى التعليم في الجامعة، من خلال اختيار وتواجد عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والخدميين المتخصصين في مجال عملهم.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة التالية:

- دراسة (هللو، 2013) والتي جاء فيها أن ما نسبته (65.8%) من عينة دراسته لديهم خبرة عالية، أي من 10 سنوات إلى أكثر، وهذا يؤكد دائماً بأن أصحاب المراكز العليا في أي مؤسسة - وتحديدًا التعليمية منها على وجه الخصوص - يتوجب أن يكونوا ممن يمتلكون سنوات خدمة طويلة.

### 4.2.3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي (6) وهي تقابل الموافقة المتوسطة.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي (6).

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، فإذا كانت  $\text{Sig} > 0.05$  (أكثر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت  $\text{Sig} < 0.05$  (أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

- اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

فإذا كانت  $\text{Sig. (P-Value)}$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS)، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقات ذات دلالة احصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

أما إذا كانت  $\text{Sig. (P-Value)}$  أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: " بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ".

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات المالية متمثلة برأس المال المطلوب على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة. للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. حيث أظهر هذا الإختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه رقم (20).

جدول رقم (20): " يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الأول التحديات المالية متمثلة برأس المال أو التمويل المطلوب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الجامعة بتخصيص بند مالي في الموازنة لتعيين العمالة المؤقتة فيها كل عام.	7.30	72.99	6.60	*0.000	3
2.	توفر الجامعة إيرادات كافية من تسجيل طلبتها لتمويل عملية تعيين القوة العاملة المؤقتة.	5.38	53.75	-2.89	*0.002	6
3.	تقوم الجامعة بتخصيص بند مالي في الموازنة لزوم النفقات التطويرية للعمالة المؤقتة.	5.25	52.47	-3.68	*0.000	7
4.	يعتبر الوضع المالي الحالي للجامعة جيداً، ويساعد على انضمام المزيد من العمالة المؤقتة.	2.84	28.35	-	*0.000	8
5.	ترى الجامعة أن تعيين وتثبيت العمالة المؤقتة سيترتب عليه التزامات مالية كبيرة.	8.32	83.20	11.98	*0.000	1
6.	تعتمد الجامعة على مستوى الأجر المحلي - المنخفض نسبياً - من أجل تجاوز محتتها المالية وهذا يؤثر على تثبيت العمالة المؤقتة.	5.89	58.87	-0.47	0.320	5
7.	تعتقد الجامعة أن تثبيت العاملين المؤقتين يتطلب تخصيص بنود مالية لتوفير تأمين صحي لهم.	7.37	73.71	7.63	*0.000	2
8.	تعتقد الجامعة أن تثبيت العاملين المؤقتين يتطلب تخصيص بنود مالية لتأمينهم ضد إصابات العمل.	6.99	69.90	4.42	*0.000	4
	جميع فقرات المحور معاً	6.17	61.66	1.34	0.092	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من الجدول أعلاه رقم (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " ترى الجامعة أن تعيين وتثبيت العمالة المؤقتة سيترتب عليه التزامات مالية كبيرة " يساوي 8.32 (من الدرجة الكلية 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.20%، وقيمة الاختبار 11.98 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعتبر هذه النتيجة - من وجهة نظر الباحث - مبررة؛ لأن المبحوثين يدركون أو لديهم ما يُعرف بالتفكير الجماعي بأن جامعتهم غير قادرة على تعيين المزيد من القوى العاملة المؤقتة، أو تحويل عقودهم من عقود مؤقتة إلى عقود دائمة؛ لذلك جاءت هذه النتيجة في المرتبة الأولى أو كأعلى نسبة للمتوسط الحسابي النسبي عند تحليل فقرات المحور الأول المتمثل بمعرفة أثر التحديات المالية على عملية تعيين أو تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يُعتبر الوضع المالي الحالي للجامعة جيداً، ويساعد على انضمام المزيد من العمالة المؤقتة " يساوي 2.84 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 28.35%، قيمة الاختبار -14.64، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهي نتيجة مبررة؛ لأن الوضع المالي للجامعة الإسلامية وللجامعات المحلية الأخرى بشكل عام يعتبر وضعاً غير مستقر نسبياً، وبالتالي ولّد هذا الوضع شعوراً بل يقيناً لدى المبحوثين بأن جامعتهم تمر بظروف مالية غير جيدة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.17، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.66%، وقيمة الاختبار 1.34، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.092 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، لذلك يعتبر المحور الأول " التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب) " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وهذا - من وجهة نظر الباحث - يعود إلى عدم إلمام كافة أعضاء عينة الدراسة ببعض فقرات اللوائح والأنظمة المالية والإدارية المعمول بها في الجامعة الإسلامية، حيث بدى ذلك واضحاً أثناء إجراء المقابلات مع العديد من عناصر عينة الدراسة، وتحديدًا فئة رؤساء الأقسام. رغم وجود اقرار كامل وبشكل واضح من قبل المبحوثين بوجود مشكلة مالية كبيرة تواجهها الجامعة حالياً.

## نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير بدرجة متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات المالية متمثلة برأس المال المطلوب وعملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تعميم النظام الداخلي الخاص بالجامعة الإسلامية على جميع أصحاب القرار المعنيين بقضايا الإستقطاب والتعيين (عملية التوظيف) - خاصة رؤساء الأقسام - أو في حال قامت الجامعة بتنزيل نظامها الداخلي على حساب العاملين لديها على موقعها الإلكتروني فإن كثيراً منهم لم يطلع بشكل كافي على ما جاء في هذه الأنظمة واللوائح والإرشادات.

بالإضافة لملاحظة الباحث وجود إقرار عام من قبل المبحوثين بأن الجامعة الإسلامية تمر هذه الأيام بضائقة مالية، نجم عنها تخفيض الكثير من التكاليف التشغيلية بالإضافة على عدم صرف رواتب موظفي الجامعة بالكامل، وإنما بنسبة محددة لم تتجاوز الـ 70% من راتب الموظف الواحد، كل ذلك أوجد شعوراً لدى عنصر عينة الدراسة بأن الجامعة تمرُ فعلاً هذه الفترة بضائقة مالية، دون علم المبحوث أو تأكده من حجم هذه الضائقة المالية وما هي مسبباتها.

من هنا جاءت نتيجة الفرضية الأولى بوجود تأثير " للتحديات المالية " بدرجة متوسطة على عملية تعيين أو تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية؛ لأن القيمة الإحصائية (Sig.) لهذا المحور جاءت أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (سلام، 2006) والتي بينت وجود أثر واضح لنقص الإعتمادات المالية على قيام جامعة الأزهر في جمهورية مصر العربية بدورها اتجاه خدمة المجتمع.
- دراسة (Supangco T. Vivien, 2008) والتي ألفت الضوء على العوامل التنظيمية التي تحدد استخدام العاملين العرضيين مثل: (تكلفة العمل في المنظمة ، وحجم المنظمة ورأس مالها). وأظهرت بأن هناك علاقة ذات دلالة بين استخدام العمال العرضيين وتكلفة العمل وحجم المنظمة ممثلاً ذلك برأس مالها).
- دراسة (Burgess & Connell, 2006) والتي تتفق مع دراستنا من حيث الفئة المستهدفة (المبحوثين) ممثلين عن الإدارة وليس عن الفئة العاملة المؤقتة. كما أظهرت تلك الدراسة أن هناك الكثير من الفروق في مهارات العاملين المؤقتين، والتي قد تكون سبباً مقنعاً لحدوث إدارة الموارد البشرية في المنظمات لتقديم تضحيات مالية من أجل استمرارية العامل المؤقت بشكل دائم معها.

## الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات التكنولوجية متمثلة بالتطور التكنولوجي المستمر والثورة المعرفية على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. حيث أظهر هذا الإختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه رقم (21):

جدول رقم (21): " يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني التحديات التكنولوجية متمثلة بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تحرص الجامعة على تعيين قوى عاملة مؤقتة تتمتع بمهارات تكنولوجية عالية.	7.63	76.29	8.35	*0.000	3
2.	ترى الجامعة ضرورة أن تكون العمالة المؤقتة قادرة على التأقلم مع مستجدات التكنولوجيا المستخدمة فيها.	7.80	78.04	10.65	*0.000	1
3.	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة مع مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة المحلية.	7.77	77.73	12.13	*0.000	2
4.	تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة مقياساً أو (معياراً) لتثبيت العمالة المؤقتة في الجامعة.	6.84	68.35	4.52	*0.000	5
5.	يعتمد إنجاز العمل من خلال العمالة المؤقتة في الجامعة على استخدام التكنولوجيا.	6.72	67.22	4.24	*0.000	6
6.	تعتمد الجامعة أن تدريب العاملين المؤقتين على مستجدات التكنولوجيا الحديثة استثماراً جيداً.	6.92	69.18	5.68	*0.000	4
	<b>جميع فقرات المحور معاً</b>	<b>7.28</b>	<b>72.80</b>	<b>9.43</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من الجدول أعلاه رقم (21) أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " ترى الجامعة ضرورة أن تكون العمالة المؤقتة قادرة على التأقلم مع مستجدات التكنولوجيا المستخدمة فيها " يساوي 7.80 ( من الدرجة الكلية 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.04%، وقيمة الاختبار 10.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه النتيجة مبررة - من وجهة نظر الباحث - لأن السياسة التشغيلية للجامعة الإسلامية تعتمد بشكل أساسي على المعرفة التكنولوجية، كما بدى واضحاً من آراء المبحوثين ومن خلال المقابلات العديدة التي أجراها الباحث مع أعضاء الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية، وتحديداً الفئة التي لها علاقة مباشرة بعملية التوظيف وإجراءاتها. حيث خرج الباحث بخلاصة مفادها أن الجامعة تحرص كل الحرص على الإستعانة بخدمات قوى عاملة ذات كفاءة عالية قادرة على مجاراة التطور التكنولوجي والثورة المعرفية التي قد تميز جامعة عن أخرى بدون أدنى شك. كما أن التطور التكنولوجي بشكل عام وتكنولوجيا المعلومات على نحو خاص قد ولّد حاجات استخدام مؤقتة للعمل، وانتفاء الحاجة للاحتفاظ بقوة عمل كبيرة دائمة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يعتمد إنجاز العمل من خلال العمالة المؤقتة في الجامعة على استخدام التكنولوجيا " يساوي 6.72 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.22%، وقيمة الاختبار 4.24، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعتبر هذه النتيجة مبررة أيضاً؛ لأن المبحوثين يعلمون جيداً بأن فئة العمالة المؤقتة ليس من الضرورة بمكان أن يكون جميع أفرادها ممن يعملون في مجال التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، بل هناك مجموعة كبيرة من مستخدمي القوى العاملة المؤقتة ممن يعملون في خدمات الحرم الجامعي، وليس شرطاً أن يمتلك هؤلاء المستخدمين مهارات تكنولوجية عالية المستوى، إلا أن هناك فئة محدودة جداً منهم ممن يعملون في مجال التصميم وأعمال الديكور، يتطلب منهم مهارات تكنولوجية معينة تساعدهم على إنجاز أعمالهم من خلال المعرفة التكنولوجية كما أفادنا مدير خدمات الحرم الجامعي.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.28، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.80%، وقيمة الاختبار 9.43، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المحور الثاني " التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية) " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.



والسبب يعود - من وجهة نظر الباحث - إلى وجود إهتمام كبير من قبل العاملين المبحوثين بالتطور التكنولوجي، وعلمهم التام بإمكانيات جامعتهم في هذا المجال، حيث تعتبر الجامعة الإسلامية من الجامعات المتقدمة في المجال التكنولوجي ليس فقط على المستوى المحلي وإنما على المستوى العربي والإقليمي.

#### نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات التكنولوجية متمثلة بالتطور التكنولوجي المستمر والثورة المعرفية على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص وقدرة الجامعة الإسلامية على مواكبة متطلبات العصر من الناحية التكنولوجية، وقيامها بالعديد من الإستثمارات الناجحة في هذا المجال مثل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا، والتي تهدف للدعم في اتجاه تطوير الأنشطة الاقتصادية الصغيرة ذات الصلة بقطاع التكنولوجيا، من خلال تقديم خدمات أعمال مهنية للرياديين الفلسطينيين الذين لديهم أفكار ناشجة لمنتجات فريدة وإبداعية في مجال التكنولوجيا، ويُقدّر أن لها سوق قوية محتملة. كما تتجسد مهمة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في ربط الجامعات مع الصناعة بهدف توثيق العلاقة بين الجامعات مع الصناعة المحلية والإقليمية من خلال تحديد المنهاج الإداري والتقني، والذي سيصبح أساسياً لخريجي الجامعات ويُمكنهم من التنافس على المستوى الإقليمي والدولي في مجال اختصاصهم. وبالتالي ستقوم الحاضنة بنقل هذه الثقافة والأفكار لقطاع الجامعات من أجل تهيئة وتخصيص المناهج والتدريب وتكييفها لتمكين الطلاب من متابعة الفرص في هذه الأسواق الجديدة، الأمر الذي أوجد لدى كافة العاملين ولدى الطلبة أيضاً شعوراً بل يقيناً بأن الجامعة الإسلامية من المؤسسات الأكاديمية والتعليمية المتميزة تكنولوجياً، وهي بذلك تضاهي كبريات الجامعات العربية في هذا المجال.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة التالية:

- دراسة (عودة، 2008) والتي بينت أن التخصص الدقيق من أهم المعايير التي وضعت لإختيار المتقدمين لشغل الوظائف في الجامعات الفلسطينية، وأن المعرفة التكنولوجية تمثل هذا التخصص الدقيق.

## الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات التنافسية ممثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية على عملية تعيين (تثبيت) القوى المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. حيث أظهر هذا الإختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه رقم (22).

جدول رقم (22): " يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث التحديات التنافسية ممثلةً بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تسعى الجامعة إلى تعيين خريجها في حال توفر فرص عمل جديدة.	7.94	79.38	10.70	*0.000	4
2.	تعترف إدارة الجامعة بوجود تنافس قوي بين الجامعات الفلسطينية من أجل استقطاب أفضل الكوادر للعمل ضمن طواقمها.	8.22	82.16	13.41	*0.000	1
3.	ترى الجامعة أن الكفاءة هي المعيار التنافسي الأول بين الجامعات المحلية عند تعيين وتثبيت أحد العاملين من فئة العمالة المؤقتة.	8.01	80.10	12.60	*0.000	3
4.	ترى الجامعة أن الخبرة هي المعيار التنافسي الأول بين الجامعات المحلية عند تعيين وتثبيت أحد العاملين من فئة العمالة المؤقتة.	7.39	73.92	8.22	*0.000	6
5.	تتفرد الجامعة بمزايا تنافسية تجعلها محط أنظار العمالة المؤقتة، مما يؤثر على عملية تعيين وتثبيت هذه الفئة.	7.76	77.63	11.75	*0.000	5
6.	تعتمد الجامعة على سمعتها في تعزيز مكانتها التنافسية بين الجامعات المحلية؛ الأمر الذي يؤثر على عملية تثبيت العمالة المؤقتة.	8.12	81.24	13.99	*0.000	2
	جميع فقرات المحور معاً	7.91	79.07	14.87	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من الجدول أعلاه رقم (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تعترف إدارة الجامعة بوجود تنافس قوي بين الجامعات الفلسطينية من أجل استقطاب أفضل الكوادر للعمل ضمن طواقمها " يساوي 8.22 (من الدرجة الكلية 10)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.16%، وقيمة الاختبار 13.41، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعتبر هذه النتيجة - من وجهة نظر الباحث - مبررة؛ لأن الجامعة الإسلامية تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وتحرص باستمرار على امتلاكها لتلك الموارد القيّمة. كما يعزو الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (82.16%) من آراء المبحوثين على ما حققته الجامعة من نجاحات متميزة في مجالات العمل الأساسية وهي ( التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على الحصة السوقية للجامعة الإسلامية. حيث بلغت الحصة السوقية للجامعة الإسلامية على مدار الثلاث سنوات الأخيرة ما نسبته 38% من إجمالي عدد خريجي الثانوية العامة الحاصلين على معدل 65% فما فوق، وهذا بدوره انعكس على ارتفاع حصة خريجي الجامعة الإسلامية في التوظيف في القطاعين العام والخاص، مما يدل على أن الجامعة تُخرِّج طلاب متميزين ، نظراً لتميز مدخلاتها التعليمية واعتمادها على الموارد المتميزة في تنفيذ برامجها وخططها وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها، والتي تتجسد في قدرات مواردها البشرية والتي يصعب - في بعض الأحيان - نقلها من قبل المنافسين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " ترى الجامعة أن الخبرة هي المعيار التنافسي الأول بين الجامعات المحلية عند تعيين وتثبيت أحد العاملين من فئة العمالة المؤقتة " يساوي 7.39، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.92%، وقيمة الاختبار 8.22، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعتبر هذه النسبة مبررة - من وجهة نظر الباحث - نظراً لأن خبرة الموظف لا تكفي وحدها في غياب أو انخفاض مستوى الكفاءة التي اعتبرها المبحوثون بأنها المعيار التنافسي الأول بين الجامعات المحلية، حينما نال هذا المعيار ما نسبته (80.10%) كوزن نسبي وهي نسبة عالية مقارنةً بالمعيار الآخر (الخبرة) والذي حصل على ما نسبته (73.92%) عند تحديد المتوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات هذا المحور.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.07%، وقيمة الاختبار 14.87، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المحور الثالث " التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية) " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا

المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وهذا يعود - من وجهة نظر الباحث - إلى المعرفة الجيدة ووقوف عناصر عينة الدراسة على المكانة الحقيقية التنافسية التي تحظى بها الجامعة الإسلامية بين باقي الجامعات الفلسطينية المحلية، وحرصها الكبير على استقطاب أفضل الكوادر من أعضاء الهيئة التدريسية، الأمر الذي يؤثر حتماً على عملية تعيين أو تثبيت القوى العاملة المؤقتة والتي قد تفتقر في معظم الأحيان للمعايير المطلوبة من قبل إدارة الجامعة، ومن أهم هذه المعايير كما أظهرت النتائج هي كفاءة العامل أو الموظف.

### نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات التنافسية ممثلةً بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية على عملية تعيين (تثبيت) القوى المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى احتدام التنافس في الآونة الأخيرة بين الجامعات الفلسطينية لجلب أو استقطاب الكوادر المؤهلة تأهيلاً عالياً، بالإضافة إلى إنشاء جامعات فلسطينية جديدة مثل جامعة فلسطين وجامعة الأمة وبعض الأكاديميات للدراسات العليا بالإضافة إلى وجود المنافسين الأساسيين للجامعة الإسلامية وهما جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة، كل ذلك أوجد شعوراً بل يقيناً لدى الباحثين بأن التنافس القائم بين الجامعات الفلسطينية المحلية هو تنافس قوي لا يُستهان به. الأمر الذي أوجد حرصاً كبيراً لدى إدارة الجامعة الإسلامية على اختيار قوى عاملة - بشقيها الدائمة والمؤقتة - ذات كفاءة عالية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (عودة، 2008) والتي أكدت على أهمية معيار الكفاءة لإختيار المتقدمين لشغل الوظائف الجديدة والشاغرة في الجامعات الفلسطينية.
- دراسة (Motohiro Morishima & Tomoyuki Shimanuki, 2005) والتي تبنت نفس منهجية دراستنا الحالية كدراسة حالة للعمالة المؤقتة في اليابان وعلى وجه الخصوص فئة العمال المؤقتين المبعوثين من وكالات الإستخدام.

## الفرضية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. حيث أظهر هذا الإختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه رقم (23).

جدول رقم (23): " يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الرابع مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تسعى الجامعة عند تعيين العمالة المؤقتة اختيار الصفوة أو (النخبة) منهم.	8.41	84.12	14.45	*0.000	1
2.	تعتمد الجامعة عند اختيارها للقوى العاملة المؤقتة على معايير توظيف محددة للغاية.	8.08	80.82	13.76	*0.000	4
3.	تقوم الجامعة بتأمين حاجتها من القوى العاملة المؤقتة وفقاً لما هو معروف في السوق المحلي الفلسطيني.	7.09	70.93	6.61	*0.000	6
4.	تلعب سنوات خبرة الموظف المؤقت عاملاً أساسياً عند تعيينه وتثبيته في الجامعة.	7.31	73.09	9.10	*0.000	5
5.	تلعب كفاءة الموظف المؤقت عاملاً أساسياً عند تعيينه وتثبيته في الجامعة.	8.12	81.16	16.02	*0.000	3
6.	تعتمد الجامعة عند تعيين الموظف المؤقت ضرورة حصوله على شهادة الدراسات العليا للعمل في المحور الأكاديمي.	8.27	82.68	10.69	*0.000	2
7.	تعتمد الجامعة عند تعيين العامل/الموظف المؤقت الإداري وجوب حصوله على الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى.	7.02	70.21	4.86	*0.000	7
8.	تولي الجامعة عند تعيين أو تثبيت العمالة المؤقتة اهتمامها بجامعات معينة سواء كانت محلية أو خارجية.	6.88	68.76	4.85	*0.000	8
	جميع فقرات المحور معاً	7.64	76.44	13.55	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من الجدول أعلاه (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تسعى الجامعة عند تعيين العمالة المؤقتة اختيار الصفوة أو (النخبة) منهم " يساوي 8.41 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.12%، وقيمة الاختبار 14.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه النسبة المرتفعة تعتبر مبررة - من وجهة نظر الباحث - لأن أصحاب القرار في الجامعة الإسلامية يُدركون تماماً حجم المكانة الكبيرة التي تحظى بها جامعتهم بين الجامعات الفلسطينية، وما حققته هذه الجامعة من نجاحات؛ الأمر الذي لم يأتي أساساً من فراغ، وإنما من خلال العمل الدؤوب من قبل إدارة الجامعة الإسلامية للحصول على الصفوة أو النخبة من الأساتذة والمحاضرين من بين أفراد القوى العاملة الفلسطينية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تولي الجامعة عند تعيين أو تثبيت العمالة المؤقتة اهتمامها بجامعات معينة سواء كانت محلية أو خارجية " يساوي 6.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.76%، وقيمة الاختبار 4.85، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتُدل هذه النسبة المنخفضة في الترتيب كأدنى فقرة من بين فقرات المحور الرابع، على أن المبحوثين يعون جيداً السياسة التشغيلية لجامعتهم والتي تقضي حالياً بعدم فتح المجال لتثبيت أي من القوى العاملة المؤقتة، لذلك لم تحظى هذه الفقرة بتلك الأهمية النسبية التي حظيت بها باقي فقرات هذا المحور على وجه التحديد.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.64، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.44%، وقيمة الاختبار 13.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المحور الرابع " مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وهذا يعود - من وجهة نظر الباحث - إلى معرفة المبحوثين ووقوفهم الجيد على السياسة التشغيلية للجامعة الإسلامية، وحرصها على اختيار النخبة من العمالة المتوفرة في السوق المحلية، للإبقاء على السمعة والصورة المزهرة والإنطباع الجيد الذي بات موجوداً لدى جُل المجتمع الفلسطيني عن هذه الجامعة المميزة.

نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى سعي إدارة الجامعة الإسلامية على اختيار الصفوة من المتقدمين للوظائف الشاغرة، وعدم التساهل بالمعايير الموضوعية - مثل درجة كفاءة المرشح للوظيفة - عند إجراء المقابلات، والتقييد بالشروط والضوابط الموضوعية وبالإجراءات المتبعة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (عودة، 2008) والتي بينت أن من أهم المعايير التي وضعت لإختيار المتقدمين لشغل الوظائف في الجامعات الفلسطينية هي (التأهيل العلمي، والخبرة العملية، والتخصص الدقيق).
- دراسة (Axel Engellandt & Regina T. Riphahn, 2005) والتي توصلت إلى أن الجهد المضاعف الذي يبذله العاملون بالعقود المؤقتة هو مرتبط بشكل إيجابي مع احتمالية التقدم في الوظيفة والحصول على وظيفة دائمة. وأن العمل بالعقود المؤقتة يعتبر محطة أولى لأغلبية العاملين بالعقود المؤقتة للوصول إلى الوظيفة الدائمة.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (Moorman & Hanland, 2002) والتي توصلت إلى أن الاتجاهات الوظيفية لدى العامل المؤقت نحو المنظمة المشغله له، مرتبطة بأداء سلوك المواطنة التنظيمية. على خلاف دراستنا الحالية التي ركزت على مستوى تأهيل العامل المؤقت الجيد كأحد الشروط لإنضمامه إلى المنظمة أو المؤسسة (الجامعة) التي ستقوم بتعيينه أو تحويل عقده من مؤقت إلى دائم في حال أثبت جدارته بالأعمال المنوطة إليه.
- دراسة (Jacqueline Shapiro, 2002) والتي توصلت إلى أن المستخدمين العرضيين عندهم معرفة أقل حول وظائف المنظمة، إلا أن لديهم قدرة تحمل لسياسات المنظمة أكبر من المستخدمين الدائمين. وبالتالي فإن تلك الدراسة سعت لإكتشاف نتائج ترتيبات العمل العرضي على توجهات وسلوك العاملين المؤقتين وليس لتوجهات إدارة المنظمة بخصوص تعيين القوى العاملة المؤقتة كما في دراستنا الحالية.

## الفرضية الخامسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفائض الكبير في الأيدي العاملة في السوق الفلسطينية على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. حيث أظهر هذا الإختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه رقم (24).

جدول رقم (24): " يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الخامس الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتبر الجامعة أن المستوى المعروض من الأيدي العاملة عاملاً إيجابياً لإبرام عقود محددة المدة مع العمالة المؤقتة.	7.19	71.86	6.33	*0.000	2
2.	تعتبر الجامعة أن زيادة المستوى المعروض من الأيدي العاملة الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الضغط عليها لتعيين عدد أكبر من العمالة المؤقتة.	5.84	58.35	-0.82	0.208	6
3.	تسعى الجامعة من خلال التعاقد المستمر مع العمالة المؤقتة لتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الفلسطيني.	6.89	68.87	5.25	*0.000	3
4.	ترى الجامعة أن المستوى المعروض من العمالة المؤقتة يتوفر لديه الاستقرار الكافي للانضمام لطواقمها الإدارية والأكاديمية والخدمية.	6.75	67.53	4.31	*0.000	4
5.	ترى الجامعة بأن تعاقدتها وبطريقة مؤقتة مع الأيدي العاملة الفلسطينية سيؤدي إلى تجاوزها لمحتتها المالية.	6.33	63.30	1.61	0.055	5
6.	يؤدي توفر الأيدي العاملة الفلسطينية وبكثرة إلى تعدد الخيارات أمام الجامعة مما يساعدها في اختيار ما يناسبها من العمالة المؤقتة.	7.29	72.89	7.77	*0.000	1
	جميع فقرات المحور معاً	6.71	67.13	5.32	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .



من الجدول أعلاه رقم (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يؤدي توفر الأيدي العاملة الفلسطينية وبكثرة إلى تعدد الخيارات أمام الجامعة مما يساعدها في اختيار ما يناسبها من العمالة المؤقتة " يساوي 7.29 (الدرجة الكلية من 10)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.89%، وقيمة الاختبار 7.77، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعتبر هذه النتيجة مبررة - من وجهة نظر الباحث - لأن المبحوثين يُدركون تماماً بأن تعدد الخيارات أمام الجامعة سيمكّنها من اختيار ما تحتاجه من الصفوة أو النخبة من القوى العاملة والتي سبق وتحدثنا عنها في الفرضية السابقة (الفرضية الرابعة) مما وُلد لدى المبحوثين توجهاً إيجابياً واضحاً نحو هذه الفقرة والتي نالت الترتيب الأول من بين فقرات هذا المحور من حيث درجة موافقة المبحوثين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تعتبر الجامعة أن زيادة المستوى المعروض من الأيدي العاملة الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الضغط عليها لتعيين عدد أكبر من العمالة المؤقتة " يساوي 5.84 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.35%، وقيمة الاختبار 0.82 -، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.208، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه النتيجة مبررة - من وجهة نظر الباحث - لأن المبحوثين على علم واطلاع جيد بالسياسة التشغيلية التي تتبّعها جامعتهم عند اختيار ما يلزمها من الأيدي العاملة الفلسطينية، والتي تعتمد في المقام الأول على معيار الكفاءة والقدرات والمهارات المتميزة للموارد البشرية، والتي سيكون لها تأثيراً عظيماً في استدامة الميزة التنافسية، وأن قدرات وتميز هذه الموارد البشرية هو العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.71، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.13%، قيمة الاختبار 5.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المحور الخامس " الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05  $\alpha \leq$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وهذا يعود - من وجهة نظر الباحث - إلى أن معرفة جُل المبحوثين بتعدد الخيارات أمام إدارة الجامعة لإختيار ما يناسبها من القوى العاملة أمرٌ يحسب لصالح الجامعة، وبالتالي قاد هذا الشعور الفئة المستهدفة (المبحوثين) لتكوين رأي متوافق بدرجة كبيرة.

## نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفئات الكبير في الأيدي العاملة في السوق الفلسطينية وعملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود فرصة كبيرة أمام إدارة الجامعة لإختيار ما يناسبها من القوى العاملة المحلية، نظراً لتعدد الخريجين وتنوع تخصصاتهم ووجود الكفاءات وأصحاب الخبرة الطويلة وعدم تمكن الغالبية العظمى منهم من مغادرة قطاع غزة بسبب الحصار المفروض على المنطقة. وعدم وجود سياسات تشغيل محددة ومتكاملة من قبل الجهات المعنية والتي أكدتها المؤشرات الاقتصادية متمثلة في استمرار ارتفاع معدلات البطالة في الأراضي الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (رجب والفراء، 2009) والتي قامت بتحليل أوضاع القوى العاملة في الأراضي الفلسطينية، حيث توصلت تلك الدراسة إلى أن برامج التشغيل التي انتهجتها الحكومة سواء في الضفة الغربية أو قطاع غزة، والمنظمات الأهلية، لا تعدو كونها مشاريع محدودة الدور والأثر ولا تتصف بالديمومة في ظل العدد الكبير من الأيدي العاملة الفلسطينية. وبالتالي توصلت تلك الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وثيقة بين حجم البطالة وإعادة هيكلة القوى العاملة حسب النشاط الاقتصادي.
- دراسة (Motohiro Morishima & Tomoyuki Shimanuki, 2005) والتي ألفت الضوء على العمال المؤقتين والذين ازداد عددهم في السنوات الأخيرة بشكل كبير في السوق الياباني. حيث توصلت تلك الدراسة إلى أن المسار الوظيفي يعتبر قصير الأمد للعاملين المؤقتين ويختلف عن المسار الوظيفي للعاملين الدائمين.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة التالية:

- دراسة (Gilder de Dick, 2003) والتي جاء من أهم نتائجها أن الإلتزام بشقيه - الإلتزام لفريق العمل والإلتزام التنظيمي - لدى العاملين العرضيين هو أدنى بالمقارنة مع العاملين الرئيسيين في المنظمة. وهذا ما يختلف تماماً مع ما جاء على لسان مدير خدمات الحرم الجامعي في الجامعة الإسلامية، والذي أشار إلى أن التعاقد مع المستخدمين المؤقتين في الأعمال التي تخص خدمات الحرم الجامعي يعود بفائدة أكبر على الجامعة في حال لو قامت الأخيرة بتكليف العمال الدائمين بتلك الأعمال. وبالتالي فإن الخوف والقلق المستمر لدى العامل المؤقت من تسريحه من قبل إدارة الجامعة يجعله دائماً حاضراً وفي قمة التزامه وانتمائه للجامعة.

الفرضية السادسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحاجة القوى العاملة المؤقتة للتأمينات على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. حيث أظهر هذا الإختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه رقم (25).

جدول رقم (25): " يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور السادس حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الجامعة بتأمين كافة عاملاتها المؤقتين.	5.28	52.78	-3.30	*0.001	6
2.	ترى الجامعة ضرورة تأمين فئات معينة من الموظفين المؤقتين.	6.12	61.24	0.54	0.294	3
3.	تحرص الجامعة على تأمين عاملاتها المؤقتين تأميناً صحياً.	5.67	56.70	-1.50	0.068	5
4.	تحرص الجامعة على تأمين عاملاتها المؤقتين ضد إصابات العمل.	6.24	62.37	1.02	0.155	2
5.	ترى الجامعة أن تعاقدها - من خلال إبرام عقود محددة المدة - مع العمالة المؤقتة يجعلها في غنى عن تأمين أفراد هذه الفئة.	6.32	63.20	1.31	0.096	1
6.	تحتاج الجامعة إلى كادر متخصص لمتابعة تأمينات العمالة المؤقتة.	5.92	59.18	-0.37	0.355	4
	جميع فقرات المحور معاً	5.92	59.24	-0.45	0.326	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من الجدول أعلاه رقم (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " ترى الجامعة أن تعاقدها - من خلال إبرام عقود محددة المدة - مع العمالة المؤقتة يجعلها في غنى عن تأمين أفراد هذه الفئة " يساوي 6.32 ( من الدرجة الكلية 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.20%، وقيمة الاختبار 1.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.096، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه النسبة المرتفعة تعتبر مبررة - من وجهة نظر الباحث - لعلم المبحوثين المسبق بأن عقد التشغيل المؤقت قد لا يترتب عليه أي شروط تُلزم الجامعة بتأمين العامل أو الموظف المؤقت، وبالتالي نالت هذه الفقرة ما نسبته (63.20%) على الرغم من حصولها على المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المبحوثين! وهذا يدل بشكل واضح عدم وضوح الرؤية الكاملة أمام المبحوثين فيما يتعلق بإجراءات وآلية التأمينات المعمول بها في الجامعة الإسلامية، والتي تتعلق بأفراد القوى العاملة المؤقتة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تقوم الجامعة بتأمين كافة عاملها المؤقتين " يساوي 5.28، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.78%، وقيمة الاختبار -3.30، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه النسبة المتدنية ليست مبررة - من وجهة نظر الباحث - لعدم قدرة المبحوثين على الخروج برأي متوازن بخصوص هذه الفقرة، فبعضهم إرتأى أن الجامعة تقوم فعلاً بتأمين كافة عاملها المؤقتين، والبعض الآخر فضّل أن يكون رأيه محايداً قدر المستطاع، لهذا جاءت نتيجة الإستبانة بموافقة المبحوثين بدرجة متوسطة أي قريبة من الوسيط (العدد 6). وعلى الرغم من ذلك استطاع الباحث الوقوف على حقيقة الأمر - فيما يتعلق بآلية التأمينات المتبعة في الجامعة الإسلامية - حيث تبين بأن الجامعة تقوم بتأمين ما مجموعه 10 أفراد من المستخدمين المؤقتين دون تحديد أسماء معينة لهم، وفي حال تعرّض أي فرد من أفراد العمالة المؤقتة لأي إصابة عمل تقوم شركة التأمين بتغطية نفقات العلاج المطلوب. أما أفراد القوى العاملة المؤقتة ممن يعملون في مجالات التدريس، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع، فإن عقودهم المؤقتة لا تُلزم إدارة الجامعة بتوفير تأمينات لإصابات العمل، في حين توفر الجامعة الإسلامية التأمين الصحي الداخلي لكافة عاملها - مؤقتين ودائمين - من خلال السماح لموظفيها بزيارة العيادة الطبية الموجودة في الحرم الجامعي، والتي تُمكنهم من الحصول على العلاج والدواء المناسب.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.92، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.24%، قيمة الاختبار -0.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.326 لذلك يعتبر المحور السادس " حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً

عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

وهذا يعود - من وجهة نظر الباحث- إلى عدم الدراية الكافية من قبل المبحوثين لقضية التأمينات واجراءاتها والآلية التي تتبعها إدارة الجامعة الإسلامية بهذا الخصوص، مما أوجد لدى جُل المبحوثين نوعاً من التحفظ أو المحايدة في إبداء الرأي عند إجابتهم على فقرات هذا المحور.

#### نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير بدرجة متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحاجة القوى العاملة المؤقتة للتأمينات على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم قيام إدارة الجامعة الإسلامية بتعميم نظامها الداخلي وتحديداً (النظام المالي والإداري) على كل من له صلاحية اتخاذ قرار يتعلق بقضية التوظيف أو التعيين، الأمر الذي أوجد لدى العديد من المبحوثين حالة من التردد عند الإجابة على فقرات هذا المحور.

#### وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة التالية:

- دراسة (رجب والفرا، 2009) والتي توصلت إلى عدم وجود سياسات تشغيل محددة ومتكاملة من قبل الجهات المعنية والتي أكدتها المؤشرات الاقتصادية متمثلةً في استمرار ارتفاع معدلات البطالة في الأراضي الفلسطينية.

- دراسة (Jeron de Jong & Rene Schalk, 2004) والتي توصلت على نتائج جاء من أهمها أنه ليس بالضرورة أن يشعر العاملون المؤقتون بمعاملة غير عادلة مع العاملين الدائمين. وهذا من المؤكد سوف يُضعف أو يقلل مستوى ما يعرف بالولاء أو الإلتزام التنظيمي لدى العاملين المؤقتين.

## تحليل جميع فقرات الاستبيان

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. حيث أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أدناه رقم (26).

جدول رقم (26): " يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان "

م	المحور	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب)	6.17	61.66	1.34	0.092	5
2.	التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية)	7.28	72.80	9.43	*0.000	3
3.	التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات المحلية)	7.91	79.07	14.87	*0.000	1
4.	مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة	7.64	76.44	13.55	*0.000	2
5.	الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية	6.71	67.13	5.32	*0.000	4
6.	حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية	5.92	59.24	-0.45	0.326	6
	<b>جميع فقرات الاستبيان</b>	<b>6.94</b>	<b>69.35</b>	<b>9.77</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

أظهر الجدول أعلاه رقم (26) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 6.94 (من الدرجة الكلية 10)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.35%، وقيمة الاختبار 9.77 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الاستبيان بشكل عام.

وهذا يعود - من وجهة نظر الباحث - إلى وجود قبول واضح من قبل الفئة المستهدفة (السادة المبحوثين) للعوامل المؤثرة التي إختارها الباحث في دراسته - على عملية تعيين وتنشيط العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية.

## الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى إلى الجنس.

جدول رقم (27): " يوضح نتائج اختبار ( T - لعينتين مستقلتين) - الجنس "

م	المحور	المتوسطات		القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T
		أنثى	ذكر		
1.	التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب)	6.28	6.16	0.838	-0.205
2.	التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية)	6.73	7.31	0.350	0.938
3.	التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات المحلية)	8.27	7.89	0.516	-0.651
4.	مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة	7.40	7.66	0.646	0.460
5.	الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية	6.63	6.72	0.890	0.138
6.	حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية	5.57	5.94	0.621	0.496
	جميع المحاور معاً	6.82	6.94	0.772	0.290

من النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T- لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المحاور، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تُعزى إلى الجنس. وهذا يعود - من وجهة نظر الباحث - إلى أن رأي العنصر النسائي الذي يعمل في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية لا يختلف أبداً عن العنصر الذكوري، الأمر الذي يقودنا إلى الاستنتاج بأن كلٍ من الطرفين يقفان جيداً على السياسة التشغيلية المعمول بها في الجامعة الإسلامية إلى حدٍ متقارب.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التالية:

- دراسة (عبدالمعطي، 2010) والتي أكدت على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المُقَوِّم الشخصي (النوع) - ذكر أم أنثى - للشخص المبحوث والمتغير التابع لتلك الدراسة المتمثل بالمقومات الفنية والمهنية للرضا الوظيفي للعمال المؤقتة من الأخصائيين الإجتماعيين بالمدن الجامعية التابعة لجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية. وهذا يعود لقدرة المبحوثين - من خلال تدوينهم لآرائهم في تلك الدراسة - على الفصل بين المُقَوِّم الشخصي: (النوع: ذكر أم أنثى) وبين المقومات الفنية والمهنية متمثلةً (بالقدرة على الإبداع والتجديد والإبتكار في العمل، وتنوع الأنشطة المهنية، وتوفير البرامج التدريبية قبل وأثناء العمل، واتخاذ القرارات المهنية وحل المشكلات، وظروف العمل المهني نفسه، والدور الوظيفي، والإشراف الوظيفي).

في حين اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة فيما يلي:

- دراسة (عبدالمعطي، 2010) والتي أكدت على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين المُقَوِّم الشخصي: (النوع) - ذكر أم أنثى - للشخص المبحوث والمتغير التابع لتلك الدراسة المتمثل بالمقومات المؤسسية والمجتمعية للرضا الوظيفي للعمال المؤقتة من الأخصائيين الإجتماعيين بالمدن الجامعية التابعة لجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية.



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى إلى الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (28): " يوضح نتائج اختبار (T- لعينتين مستقلتين ) للحالة الاجتماعية "

م	المحور	المتوسطات		القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T
		متزوج	غير متزوج		
1.	التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل	6.19	5.06	0.198	1.296
2.	التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي	7.28	7.33	0.955	-0.057
3.	التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات المحلية	7.89	8.67	0.393	-0.858
4.	مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة	7.66	6.94	0.401	0.844
5.	الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية	6.74	5.50	0.190	1.319
6.	حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات	5.95	4.92	0.385	0.873
	جميع المحاور معاً	6.95	6.36	0.388	0.867

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المحاور، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تُعزى إلى الحالة الاجتماعية.

وهذا يقود - من وجهة نظر الباحث - إلى أن الحالة الاجتماعية للفئة المستهدفة (المبحوثين) لم تكن سبباً في اختلاف إجاباتهم على فقرات الإستبانة، الأمر الذي يجعلنا نستبعد فكرة أن صاحب القرار المتزوج سوف يكون رأيه مختلفاً عن صاحب القرار غير المتزوج وتحديداً فيما يتعلق بعملية وإجراءات التعيين والتوظيف.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التالية:

- دراسة (عبدالمعطي، 2010) والتي أكدت على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقوم الشخصي (الحالة الاجتماعية) للشخص المبحوث والمتغير التابع لتلك الدراسة المتمثل بالمقومات الفنية والمهنية للرضا الوظيفي للعمالة المؤقتة من الأخصائيين الاجتماعيين بالمدن الجامعية التابعة لجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية. وهذا يعود لفصل المبحوثين - من خلال تدوينهم لأرائهم - في تلك

الدراسة بين العامل / أو المقوم الشخصي (الحالة الإجتماعية) وبين المقومات الفنية والمهنية متمثلةً (بالقدرة على الإبداع والتجديد والإبتكار في العمل، وتنوع الأنشطة المهنية، وتوفير البرامج التدريبية قبل وأثناء العمل، واتخاذ القرارات المهنية وحل المشكلات، وظروف العمل المهني نفسه، والدور الوظيفي، والإشراف الوظيفي).

في حين اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (Cheng-Ping Chang, 2009) والتي توصلت إلى أن الحالة الزوجية (الحالة الإجتماعية) للعامل غير المعياري (المؤقت) لها تأثير على اتجاهات هؤلاء العاملين نحو وظائفهم. كما أن تلك الدراسة تناولت مجتمع دراسة يختلف في بيئته عن بيئة مجتمع دراستنا الحالية، حيث تناولت تلك الدراسة دراسة ردود أفعال 395 من العاملين المؤقتين غير النمطيين والذين يعملون في 58 فندقاً دولياً في تايوان.

- دراسة (عبدالمعطي، 2010) والتي أكدت على وجود علاقة طردية عكسية سالبة ذات دلالة احصائية بين المقوم الشخصي (الحالة الإجتماعية) - متزوج أم غير متزوج - للشخص المبحوث والمتغير التابع لتلك الدراسة المتمثل بالمقومات المؤسسية والمجتمعية للرضا الوظيفي للعمال المؤقتة من الأخصائيين الإجتماعيين بالمدن الجامعية التابعة لجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية. وهذا يعود - من وجهة نظر الباحث - لأن الدراسة الحالية تتناول آراء أصحاب قرار تعيين العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية بغزة، في حين دراسة (عبدالمعطي، 2010) تناولت آراء القوى العاملة المؤقتة ممثلةً بالأخصائيين الإجتماعيين الذين يعملون بشكل مؤقت في المدن الجامعية التابعة لجامعة الفيوم.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول رقم (29): " يوضح نتائج اختبار (التباين الأحادي) للمسمى الوظيفي "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات						المحور	م
		أخرى	رئيس القسم	مدير الدائرة أو الوحدة	نائب عميد الكلية	عميد الكلية	نائب رئيس الجامعة		
0.462	0.935	7.75	6.17	6.13	6.34	5.88	5.99	التحديات المالية متمثلةً برأس المال أو التمويل المطلوب	1.
0.705	0.594	7.25	7.20	6.89	7.56	7.46	7.64	التحديات التكنولوجية متمثلةً بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية	2.
0.566	0.781	8.58	7.64	8.24	7.92	8.10	8.07	التحديات التنافسية متمثلةً بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات المحلية	3.
0.434	0.980	7.88	7.34	7.86	7.74	7.91	8.05	مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة	4.
0.761	0.519	8.08	6.78	6.66	6.59	6.60	6.55	الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية	5.
0.311	1.210	7.75	5.81	5.33	6.06	6.30	6.31	حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية	6.
<b>0.673</b>	<b>0.636</b>	<b>7.88</b>	<b>6.82</b>	<b>6.86</b>	<b>7.04</b>	<b>7.03</b>	<b>7.10</b>	<b>جميع المحاور معاً</b>	

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المحاور، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وهذا يدفع الباحث إلى القول بأن جُل أصحاب القرار الخاص بعملية التوظيف في الجامعة الإسلامية لديهم آراء متقاربة بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، ويعزو الباحث ذلك إلى علمهم المسبق بالمعايير والإجراءات والشروط المشددة التي تتبعها الجامعة عند اختيارها لأي من القوى العاملة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التالية:

- دراسة (عبدالمعطي، 2010) والتي أكدت على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المقوم الشخصي (المسمى الوظيفي) للشخص المبحوث والمتغير التابع لتلك الدراسة المتمثل بالمقومات الفنية والمهنية للرضا الوظيفي للعمال المؤقتة من الأخصائيين الإجتماعيين بالمدن الجامعية التابعة لجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية. وهذا يعود لفصل المبحوثين - من خلال تدوينهم لأرائهم - في تلك الدراسة بين العامل / أو المقوم الشخصي (المسمى الوظيفي) وبين المقومات الفنية والمهنية متمثلةً (بالقدرة على الإبداع والتجديد والإبتكار في العمل، وتنوع الأنشطة المهنية، وتوفر البرامج التدريبية قبل وأثناء العمل، واتخاذ القرارات المهنية وحل المشكلات، وظروف العمل المهني نفسه، والدور الوظيفي، والإشراف الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمال المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول رقم (30): " يوضّح نتائج اختبار (التباين الأحادي) لسنوات الخدمة "

م	المحور	المتوسطات/ بالسنوات					القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T
		أقل من 10	أقل من 15	أقل من 20	أقل من 25	أقل من 25 فأكثر		
1.	التحديات المالية متمثلةً برأس المال أو التمويل المطلوب	5.95	6.25	5.84	6.46	6.46	0.976	0.424
2.	التحديات التكنولوجية متمثلةً بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية	6.89	7.30	7.37	7.66	7.04	0.803	0.526
3.	التحديات التنافسية متمثلةً بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات المحلية	7.34	8.01	8.08	8.00	7.96	0.974	0.426
4.	مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة	6.93	7.81	7.68	7.92	7.74	1.887	0.119
5.	الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية	6.49	6.68	6.58	6.88	7.10	0.491	0.742
6.	حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية	5.31	6.13	5.73	6.41	5.93	1.115	0.354
	جميع المحاور معاً	6.48	7.03	6.87	7.22	7.04	1.481	0.214

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المحاور، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تُعزى إلى سنوات الخدمة.

وهذا يعود - من وجهة نظر الباحث - إلى أن سنوات الخدمة سواءً كانت سنوات خدمة أكاديمية أو إدارية للفئة المستهدفة ( المبحوثين ) لم تكن سبباً رئيسياً لوجود اختلاف في آراء المبحوثين، وهذا ما يعزوه الباحث إلى امتثال أفراد مجتمع الدراسة للسياسة التشغيلية المعمول بها في جامعتهم بغض النظر عن سنوات الخدمة التي يمتلكها عضو لجنة التوظيف.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التالية:

- دراسة (عبدالمعطي، 2010) والتي أكدت على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المقوم الشخصي (سنوات الخبرة) للشخص المبحوث والمتغير التابع لتلك الدراسة المتمثل بالمقومات الفنية والمهنية للرضا الوظيفي للعمال المؤقتة من الأخصائيين الإجتماعيين بالمدن الجامعية التابعة لجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية. وهذا يعود لفصل المبحوثين - من خلال تدوينهم لآرائهم - في تلك الدراسة بين العامل / أو المقوم الشخصي (سنوات الخبرة) وبين المقومات الفنية والمهنية متمثلةً (بالقدرة على الإبداع والتجديد والإبتكار في العمل، وتنوع الأنشطة المهنية، وتوفير البرامج التدريبية قبل وأثناء العمل، واتخاذ القرارات المهنية وحل المشكلات، وظروف العمل المهني نفسه، والدور الوظيفي، والإشراف الوظيفي).

في حين اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة فيما يلي:

- دراسة (عبدالمعطي، 2010) والتي أكدت على وجود علاقة عكسية سالبة ذات دلالة احصائية بين المقوم الشخصي (سنوات الخبرة) للشخص المبحوث والمتغير التابع لتلك الدراسة المتمثل بالمقومات المؤسسية والمجتمعية للرضا الوظيفي للعمال المؤقتة من الأخصائيين الإجتماعيين بالمدن الجامعية التابعة لجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية. وهذا يعود - من وجهة نظر الباحث - لأن الدراسة الحالية تتناول آراء أصحاب قرار تعيين العمال المؤقتة في الجامعة الإسلامية بغزة، في حين دراسة (عبدالمعطي، 2010) تناولت آراء الأخصائيين الإجتماعيين الذين يعملون بشكل مؤقت في المدن الجامعية التابعة لجامعة الفيوم.

الفصل  
الخامس

النتائج والتوصيات

5.1: النتائج

5.2: التوصيات

5.3: الدراسات المستقبلية المقترحة

## 5.1 النتائج

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاءت على النحو التالي:

- بينت نتائج الدراسة مدى الأهمية النسبية للعوامل (المحاور) الستة التي اعتمدها الباحث على عملية تعيين / تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكل من هذه المحاور كالتالي: (مرتبة حسب النسبة الأعلى)

1. التحديات التنافسية (متمثلةً بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية) 79.07%.
2. مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة 76.44%.
3. التحديات التكنولوجية (متمثلةً بالتطور التكنولوجي المستمر والثورة المعرفية) 72.80%.
4. الفائض الكبير في الأيدي العاملة في السوق الفلسطينية 67.13%.
5. التحديات المالية (متمثلةً برأس المال أو التمويل المطلوب) 61.66%.
6. حاجة القوى العاملة المؤقتة للتأمينات الصحية والاجتماعية 59.24%.

- أكدت الدراسة على وجود تأثير بدرجة متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات المالية متمثلة برأس المال المطلوب على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة. وهذا يعود إلى وجود اقرار عام من قبل المبحوثين بوجود مشكلة مالية تواجهها الجامعة مع عدم قدرة أفراد مجتمع الدراسة على الوقوف تماماً على أهم مسببات هذه الصعوبات المالية، وهذا - من وجهة نظر الباحث - يعود إلى عدم إلمام كافة أعضاء لجان التوظيف بفقرات اللوائح والأنظمة المالية والإدارية المعمول بها في الجامعة الإسلامية حالياً.

- أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات التكنولوجية متمثلة بالتطور التكنولوجي المستمر والثورة المعرفية على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة. والسبب يعود - من وجهة نظر الباحث - إلى وجود إهتمام كبير من قبل أصحاب القرار في الجامعة الإسلامية (المبحوثين) بالتطور التكنولوجي، وعلمهم التام بإمكانيات جامعتهم في هذا المجال، حيث تعتبر الجامعة الإسلامية من الجامعات المتقدمة في المجال التكنولوجي ليس فقط على المستوى المحلي وإنما على المستوى العربي والإقليمي.

- بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحديات التنافسية متمثلةً بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات الفلسطينية المحلية على عملية تعيين (تثبيت) هذه

القوى المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة. وهذا يعود إلى احتدام التنافس في الآونة الأخيرة بين الجامعات الفلسطينية لجلب أو استقطاب الكوادر المؤهلة تأهيلاً عالياً، بالإضافة إلى إنشاء جامعات فلسطينية جديدة مثل جامعة فلسطين وجامعة الأمة وبعض الأكاديميات للدراسات العليا بالإضافة إلى وجود المنافسين الأساسيين للجامعة الإسلامية وهما جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة، كل ذلك أوجد شعوراً بل يقيناً لدى المبحوثين بأن التنافس القائم بين الجامعات الفلسطينية المحلية هو تنافس قوي لا يُستهان به. الأمر الذي أوجد حرصاً كبيراً لدى إدارة الجامعة الإسلامية على اختيار قوى عاملة - بشقيها الدائمة والمؤقتة - ذات كفاءة عالية.

- أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة. وهذا يعود إلى سعي إدارة الجامعة الإسلامية الدائم لاختيار الصفوة من المتقدمين للوظائف الشاغرة، وعدم التساهل بالمعايير الموضوعية - مثل درجة كفاءة المرشح للوظيفة - عند إجراء مقابلات التوظيف، والتقييد بالشروط والضوابط الموضوعية وبالإجراءات المتبعة.

- بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للفائض الكبير في الأيدي العاملة في السوق الفلسطينية على عملية تعيين (تثبيت) القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة. ويعود ذلك إلى وجود فرصة كبيرة أمام إدارة الجامعة لإختيار ما يناسبها من القوى العاملة المحلية، نظراً لتعدد الخريجين وتنوع تخصصاتهم ووجود الكفاءات وأصحاب الخبرة الطويلة وعدم تمكّن الغالبية العظمى منهم من مغادرة قطاع غزة بسبب الحصار المفروض على المنطقة. وعدم وجود سياسات تشغيل محددة ومتكاملة من قبل الجهات المعنية والتي أكدتها المؤشرات الاقتصادية المتمثلة في استمرار ارتفاع معدلات البطالة في الأراضي الفلسطينية.

- توصلت الدراسة بأنه يوجد تأثير بدرجة متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحاجة القوى العاملة المؤقتة للتأمينات على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة. وهذا يعود إلى عدم الدراية الكافية من قبل المبحوثين بقضية التأمينات وإجراءاتها والآلية التي تتبعها إدارة الجامعة الإسلامية بهذا الخصوص، مما أوجد لدى جُل المبحوثين نوعاً من التحفظ أو المحايدة في إبداء الرأي عند إجابتهم على فقرات هذا المحور.

- أثبتت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات (تقديرات) المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى للمتغير الشخصي والتنظيمي (الجنس)، وهذا يعود إلى أن رأي العنصر النسائي الذي يعمل في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية لا يختلف أبداً عن



العنصر الذكوري، الأمر الذي يقودنا إلى الاستنتاج بأن كل من الطرفين يقفان جيداً على السياسة التشغيلية المعمول بها في الجامعة الإسلامية إلى حدٍ متقارب.

- أثبتت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات (تقديرات) المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى للمتغير الشخصي والتنظيمي (الحالة الاجتماعية)، وهذا يقود إلى التأكيد بأن الحالة الاجتماعية للفئة المستهدفة (المبحوثين) لم تكن سبباً في اختلاف إجاباتهم على فقرات الإستبانة، الأمر الذي يجعل الباحث يستبعد فكرة أن صاحب القرار المتزوج سوف يكون رأيه مختلفاً عن صاحب القرار غير المتزوج، وتحديداً فيما يتعلق بنظرته الشخصية لعملية وإجراءات التعيين والتوظيف، لتقيده بالشروط والمعايير الموضوعية.

- أثبتت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات (تقديرات) المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى للمتغير الشخصي والتنظيمي (المسمى الوظيفي)، وهذا يؤكد بأن جُل أصحاب القرار الخاص بعملية التوظيف في الجامعة الإسلامية لديهم آراء متقاربة بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، ويعزو الباحث ذلك إلى علمهم المسبق بالمعايير والإجراءات والشروط المُشددة التي تتبعها الجامعة عند اختيارها لأي من القوى العاملة. كما ويعتبر مجتمع الدراسة مطلعاً بقدر كافي على كافة القرارات المتعلقة بإمكانيات وقدرات وموارد الجامعة الإسلامية؛ نظراً لأن أفراد مجتمع الدراسة تحكّمهم بيئة واحدة وثقافة واحدة ونظام واحد، وهذا بدوره جعل نتيجة استجابة معظم أفراد مجتمع الدراسة متوافقة إلى حدٍ كبير.

- أثبتت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات (تقديرات) المبحوثين حول العوامل المؤثرة على عملية تعيين (تثبيت) العمالة المؤقتة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة تُعزى للمتغير الشخصي والتنظيمي (سنوات الخدمة)، وهذا يعود إلى أن سنوات الخدمة سواءً كانت سنوات خدمة أكاديمية أو إدارية للفئة المستهدفة (المبحوثين) لم تكن سبباً رئيسياً لوجود اختلاف في آراء المبحوثين، وهذا ما يعزوه الباحث إلى امتثال أفراد مجتمع الدراسة بالسياسة التشغيلية المعمول بها في جامعتهم بغض النظر عن سنوات الخدمة التي يمتلكها عضو لجنة التوظيف.

## 5.2 التوصيات

من خلال النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

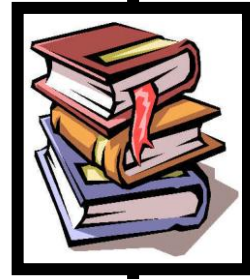
- العمل على ضمان توزيع وتعميم النظام الداخلي للجامعة الإسلامية بشقيه المالي والإداري على كافة أعضاء لجان التوظيف من نواب لرئيس الجامعة ومساعدتهم وعمداء الكليات ونوابهم، ومدراء الدوائر أو الوحدات، وكذلك رؤساء الأقسام ليتسنى للجميع من الوقوف الجيد على قدرات وإمكانيات الجامعة الإسلامية والتي ستساعدهم بالتأكيد على اتخاذ القرار المناسب.
- العمل على تعزيز الوضع المالي للجامعة الإسلامية من خلال الدخول في مشاريع استثمارية جيدة مثل: تحويل الملعب الرياضي الذي يوجد في الناحية الغربية للجامعة والذي يشغل مساحة كبيرة من ناحية، إلى جانب أنه يقع على شارع رئيسي من ناحية أخرى إلى مول تجاري، مما سيكون له أكبر الأثر في تحقيق إيرادات كبيرة لا يُستهان بها، الأمر الذي سيعمل على سد العجز القائم في ميزانية الجامعة في الآونة الأخيرة، ويساعد إدارتها في دفع متأخرات رواتب موظفيها، بالإضافة إلى تمكينها من فتح المجال لتعيين وتثبيت العمالة المؤقتة التي يتم تشغيلها حالياً وتحويل عقودهم المؤقتة إلى عقود دائمة.
- إمكانية دخول الجامعة الإسلامية في شراكة مع بعض الجهات أو الجامعات المحلية المنافسة، وبالتالي الاستفادة قدر الإمكان من إيرادات مجموعة الطلبة التي لم تلتحق بالجامعة ليس لعدم حصولها على مفتاح القبول في الجامعة الإسلامية وإنما بحثاً عن الرسوم الأقل تكلفة.
- الاستفادة من الوضع المتميز للجامعة الإسلامية في المجال التكنولوجي وإنشاء مراكز مكتبية ومطابع متخصصة تابعة لها في حدود الحرم الجامعي، الأمر الذي سيحقق لها إيرادات جيدة، مما ينعكس إيجاباً على ميزانية الجامعة، ويساعدها على سد التكاليف التشغيلية كحد أدنى.
- المضي قدماً من قبل الجامعة الإسلامية بعدم الرضوخ لضغوطات مستوى العرض الكبير من الأيدي العاملة الفلسطينية في السوق المحلية، والتي قد تؤدي للخروج عن أو محاولة شرح معايير التوظيف المعمول بها في الجامعة الإسلامية حالياً، والمتمثل بعضها بإنتقاء صفوة الأيدي العاملة المحلية وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.
- العمل على تعميم وتوضيح آلية وسياسة التأمين المتبعة في الجامعة الإسلامية على كافة العاملين فيها، ابتداءً من أعضاء لجان التوظيف وانتهاءً بالموظف ذات نفسه، سواءً كان هذا الموظف من ذوي العقود الدائمة أو من ذوي العقود المؤقتة.

- حث الجامعة على إتباع آلية جيدة، تُشجع وتحفز هذه الفئة من العمالة المؤقتة، وذلك من خلال وضع برنامج لدمج وتثبيت الموظف الأكثر كفاءةً كل فصل دراسي أو كل عام دراسي، مما سيكون له عظيم الأثر على إنتاجية باقي أفراد القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية.
- ضرورة اهتمام الجامعة باستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة أثناء عملية التخطيط للموارد البشرية، وعدم الاعتماد على التقديرات الشخصية بصورة كبيرة.
- الوقوف على تجارب الجامعات في الدول الشقيقة والصديقة الأخرى، والتي اعتمدت سياسات تشغيلية ناجحة، حينما واجهت ظروفًا وأحوالاً متشابهة أو متقاربة مع أوضاعنا، خاصةً أن بلداناً كثيرة قد واجهت أوضاعاً شاقّة لا تقل صعوبة عن معاناة شعبنا في مجال قواه البشرية. مع التعرف على إيجابياتها والفرص المتوقعة لنجاحها في حالة تطبيقها في بلدان أخرى.
- إعادة النظر تماماً في برامج التوظيف الطارئ والمؤقت التي انتشرت في السنوات الأخيرة، نظراً لمحدودية مردود هذه البرامج التي لا تصب في اتجاه استقرار العمل وديمومته.

### 5.3 الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. أثر العوامل التنظيمية على استمرارية العمالة المؤقتة في الجامعات الفلسطينية.
2. دور القطاع الخاص في تمكين العمالة المؤقتة المؤهلة في قطاع غزة.
3. المعوقات الحقيقية التي تواجه عملية تثبيت العمالة المؤقتة في جامعة الأقصى - دراسة حالة.

# قائمة المراجع



أولاً : المصادر والمراجع العربية  
ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

## أولاً: المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم

**(1) الكتب:**

- أبو شيخة، نادر أحمد (2010): " إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية "، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجرجاوي، زياد (2010). " القواعد المنهجية لبناء الاستبيان "، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الحمداني، موفق (2006): " مناهج البحث العلمي "، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- بلال، محمد إسماعيل (2004): " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- حسن، راوية (2004): " إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية "، الطبعة الأخيرة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب (2007): " إدارة الموارد البشرية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دودين، أحمد يوسف (2012): " إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة "، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديرري، زاهد محمد (2011): " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديسلر، جاري (2003): " إدارة الموارد البشرية "، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رشيد، مازن فارس (2001): " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سالم، وآخرون (2002): " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي "، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلطان، محمد (2003): " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- شوايش، مصطفى نجيب (2000): " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد الحسين (2006): " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل "، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، أنس عبد الباسط (2011): " إدارة الأعمال وفق منظور معاصر "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين علي (2003): " إدارة الموارد البشرية"، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2000): " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004): " إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر "، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): " البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه "، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي (2005): " إدارة الموارد البشرية: بُعد إستراتيجي "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الكبسي، عامر، (2004): " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ماهر، أحمد (2002): " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ماهر، أحمد (2004): " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأخيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الهيتي، خالد عبدالرحيم (2005): " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## (2) الدوريات:

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2010): قاعدة بيانات مسح القوى العاملة، 2009، رام الله، فلسطين.

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012): مسح القوى العاملة التقرير السنوي، 2011، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014): مسح القوى العاملة التقرير السنوي 2013، رام الله، فلسطين..

### 3 دراسات وأوراق عمل:

- السنوار، زكريا، مطير، وأفت (2009): "تاريخ الجامعة الإسلامية بغزة خلال ثلاثين عاماً" دراسة وثائقية" عن الفترة 1978 - 2008م.
- باكير، عايدة (2011): "تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة"، مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية، نابلس، فلسطين.
- حسن، أميرة (2007): " نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع"، مؤتمر التعليم العالي ومتطلبات التنمية، كلية التربية، جامعة البحرين.
- رجب، الفرا (2009): " سياسات القوى العاملة الفلسطينية بين النظرية والتطبيق"، مركز الإحصاء الفلسطيني.
- فرج، سعاد عطا (2008): " البطالة في المجتمع المصري بين التحديات الاقتصادية والتداعيات الاجتماعية والأمنية"، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 22.

### 4 الرسائل العلمية:

- الزعانين، محمد جميل (2012): " إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا (دراسة مقارنة)"، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- خليل، خليل أحمد (2003): " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- سلام، لمياء جمعة (2006): " تصور مقترح لدور جامعة الأزهر في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة.

- عبد المعطي، أيمن سيد (2010): " مقومات الرضا الوظيفي للعمالة المؤقتة من الأخصائيين الاجتماعيين بالمدن الجامعية " دراسة تطبيقية على الأخصائيين الاجتماعيين (المشرفين والمشرفات) المؤقتين بالمدن الجامعية "، رسالة ماجستير، الفيوم: جامعة الفيوم، جمهورية مصر العربية.
- عدوان، منير زكريا (2011): " واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- عودة، دينا راسم (2008): " تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- عيسى، محمود (2013): " الإختلالات الهيكلية في سوق العمل الفلسطيني وسبل معالجتها"، رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأزهر.
- هلول، إسلام (2013): " دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (دراسة حالة - جامعة الأقصى) "، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.

#### (5) منشورات الكترونية:

- كلمة رئيس الجامعة الإسلامية (2014).
- كلمة رئيس مجلس أمناء الجامعة الإسلامية (2014).

#### (6) التقارير:

- الجامعة الإسلامية (2012): الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية 2011-2014
- الجامعة الإسلامية (2009): تاريخ الجامعة الإسلامية بغزة خلال ثلاثين عاماً " دراسة وثائقية للفترة 1978 - 2008.

#### (7) مواقع الكترونية:

- الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية بغزة <http://www2.iugaza.edu.ps/career>
- موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني [www.pcbs.gov.ps](http://www.pcbs.gov.ps)

#### (8) مقابلات شخصية:

- الجامعة الإسلامية (2015): خالد أبوماضي، مدير شؤون الموظفين، 2015/2/14م.



- الجامعة الإسلامية (2015): جبر أبو صبحه، عمادة الجودة والتطوير، 2015/2/2م.
- الجامعة الإسلامية (2015): أحمد أبو لبد، شئون الموظفين، 2015/1/28م.
- الجامعة الإسلامية (2015): عادل اللوح، مكتب النائب الإداري، 2015/1/25م.
- الجامعة الإسلامية (2015): زهير محمود الكردي، القبول والتسجيل، 2015/1/28م.
- الجامعة الإسلامية (2015): محمد التلواني، القبول والتسجيل، 2015/1/28م.
- الجامعة الإسلامية (2015): جمال شبانة، مدير دائرة خدمات الحرم الجامعي، 2015/3/18م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Axel Engellandt and Regina T. Riphahn (2003): **Temporary Contracts and Employee Effort**. Discussion Paper No. 780, May 2003, Institute for the Study of Labor, Bonn , Germany.
- Barringer W. Melissa and Sturman C. Michael (1998): **The Effects of Variable Work Arrangements on The Organizational Commitment of Contingent Workers**. Cornell University ILR school 1998. Available at <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/115>.
- Baru, sundari, McGlenn, Jack & Delgado, Philip E,(2001): **Temporary Government, The county of San Diego's Growing Use temporary Workers** Available from, center on policy Initiatives <http://www.onlinecpi.org>.
- Beard KM, Edwards JR. (1995): **Employees at risk: contingent work and the psychological experience of contingent workers**. In Trends in Organizational Behavior, ed. CL Cooper, DM Rousseau, 2:109–26. Chichester, UK: Wiley
- Belous,R.S.(1989): **How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers** , Monthly labor Review, Vol.112,No.3,7-12.
- Biggs, David, Burchell, Brendan & Millmore, Mike (2006): **The Changing world of Temporary worker :the potential HR impact of legislation**, personnel review, Vol.35.No.2.Emerald Group Publishing Limited.
- Bronstein AS. (1991): **Temporary work in Western Europe: threat or complement to permanent employment?** Int. Labor Rev. 130 (3): 291–310
- Burgess, John & Connell, Julia (2006): **Temporary work and human resources management and responses**, personnel review ,vol.35,no.2. Emerald Group Publishing Limited.

- Cappelli, P., & Neumark, D. (2003): **External churning and internal flexibility: Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses.** *Industrial Relations*, 43: 148–182.
- Carey ML, Hazelbaker KL. (1986): **Employment growth in the temporary help industry.** *Monthly Labor Rev.* 109(4):37–44
- Carnoy M, Castells M, Brenner C. (1997): **Labor markets and employment practices in the age of flexibility: a case study of Int.** *Labour Rev.* 136(1):27–48 Silicon Valley.
- Carrell, M. & Kusmits, F.,(1999): **Prsonal Human Resource Management**, Second Edition, Merrill Publishing Company & A Bell & Howwell Company, Columbus, Toronto, London, Sedne.
- Casey B. (1991): **Survey evidence on trends in (non-standard) employment. In Farewell to Flexibility?**, ed. A Pollert, pp. 179–99. Oxford: Blackwell
- Chang Ping-Cheng , Liao I-Fei,(2009): **Individual Characteristics, Organizational Justice and Job Attitudes of employees under Non-Standard work arrangements: Study of employees of international Tourist Hotels** .*International Journal of Management.*Vol.26No.2 August 2009.
- Chattopadhyay, P., & George, E. (2001): **Examining work externalization through the lens of social identity theory.** *Journal of Applied Psychology*, 86: 781–788
- David B. Green Berger et. (1997): ” **Temporary employment: Can organizations and employees both win?** ” Courtney Von Hippel; David B Greenberger, Robert L Heneman; op.cit: 100
- De Grip A, Hoevenberg J, Willems E. (1997): **A typical employment in the European Union Int.** *Labor Rev*, Vol 136, No (1): 49.
- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (1996): **Personnel Human Resource Management**, 3rd. Ed. Prentice, Hall of India Private Limited.
- Denisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001): **Human Resource Management**, 2nd Edition, USA: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, G., (2004): **Human Resource Management**, 8<sup>th</sup> Edition, USA: Prentice Hall International Inc.
- Douglas, Caesar & Motwani, Jaideep (1996): **Temporary Workers: Implication on HRM practices and Supervisors** , supervision ,V.57,no.10.October.

- Freedman A. (1996): **Contingent work and the role of labor market intermediaries.** In **Of Heart and Mind: Social Policy Essays in Honor of Sar A. Levitan**, ed. G Mangum, S Mangum, pp. 177–99. Kalamazoo, MI: Upjohn Instit. Employ. Res
- Gallagher, D. G., & Sverke, M. (2005): **Contingent employment contracts: are existing employment theories still relevant?** *Economic & Industrial Democracy*, Vol.26,N.02,181-203
- Gannon MJ. (1984): **Preferences of temporary workers: time, variety and flexibility.** *Monthly Labor Rev.* 107(8):26–28
- Geary JF. (1992): **Employment flexibility and human resource management: the case of three American electronics plants.** *Work, Employ. Soc.* 6(2):251–270
- Gilder de Dick (2003) **Commitment, trust and work behavior: The case of contingent workers.** *Personnel Review*;2003;32,5; ABI/inform global, pg.588.
- Gleason, Sandra E. (2006): **The Shadow Workforce Perspectives on Contingent Work in the United states, Japan, and Europe**, Available from, [www.upjohninst.org/puplications/ch1/sw](http://www.upjohninst.org/puplications/ch1/sw).
- Greenberg, jf.(1987): ” **A taxonomy of organizational strategy, and firm performance** “, Ohio: South-Western Publishing co.
- Greiner, Ben, (2003): **The Online Recruitment System ORSEE: A Guide for the Organization of Experiments in Economics**, Working Paper, August.
- Harrison B, Kelley MR. (1993): **Outsourcing and the search for ‘flexibility’.** *Work, Employ. Soc.* 7(2):213–35
- Holmes J. (1986): **The organization and locationl structure of production subcontracting.** In *Production, Work, Territory: The Geographical Anatomy of Industrial Capitalism*, ed. MStorper, AJ Scott, pp. 80–106. Boston: Allen and Unwin
- Houseman SN, Osawa M. (1995): **What is the nature of part-time work in the United States and Japan?** In *Part-Time Prospects: An International Comparison of Part-Time Work in Europe, North America and the Pacific Rim*, ed. J O’Reilly, C Fagan, pp. 232–51. New York: Routledge
- Houseman SN. (1995): **Part-time employment in Europe and Japan.** *J. Labor Res.* 16(3):249–262
- Houseman, Susan & Osawa, Machiko (1995): **Part-time and temporary employment in Japan**, *Monthly Labor Review*, October.

- Ivancevich, J. and Glueck, W., (1986): **Foundations of Personal Human Resource Management**, 3rd Edition, Business Publications, INC. Plano, Texas 75075.
- Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro (2002): **A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior**, journal of organizational behavior , pp. 927-946,2002.
- Jong de Jeroen and Schalk Rene (2004): **The effects of motives, preferences and future job expectations on perceived equity among temporary workers**. Tilburg University , Department of Organization Studies.
- Kalleberg, A. L. (2000): **Nonstandard Employment Relations: Part-time, temporary and contract Work** , Annual Review of Sociology, Bol.26, 341-365.
- Lautsch, B. A. (2002): **Uncovering and explaining variance in the features and outcomes of contingent work**. Industrial and Labor Relations Review, 56: 23–43.
- Maria L. Kraimer, Sandy J. Wayne, Robert C. Liden and Raymond T. Sparrowe (2005): **The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance**, Journal of Applied Psychology Copyright 2005 by the American Psychological Association.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998): **The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage**. Academy of Management Review, 23: 680–697.
- Melchionno, Rick, (1999): **The changing temporary work force: Managerial, professional and technical workers in the personnel supply services industry**, Occupational Outlook Quarterly, Spring, Available from, <http://www.bls.gov/opub/ooq/1999/Spring/art03.pdf>.
- Moorman H. Robert and Harland K. Lynn (2002): **Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance**. Journal of business and psychology, vol.17,No.2, winter 2002.
- Motohiro Morishima and Tomoyuki Shimanuki (2005): **Managing Temporary workers in Japan**, Japan Labor Review, The Japan institute for labour Policy and training Volume 2, Number 2.
- Noe, Raymond, Hollenbeck, John, Gerhart, Barry & Wright, Patrick M. (2003): **Human Resource Management** ,4th Ed., gaining Competitive Advantage, McGraw - Hill Co.U.S.A.

- Nollen SD, Axel HA. (1996): **Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks**. NewYork: Am. Mgmt. Assoc. Of stead CM. 1999. Temporary help firms as entrepreneurial actors. Social. Forum 14(2): 273–94
- Pearce JL. (1998): **Job security is important, but not for the reasons you might think: the example of contingent workers**. In Trends in Organizational Behavior, ed. CL Cooper, DM Rousseau, 5:31–46. Chichester, UK: Wiley
- Polivka AE, Nardone T. (1989): **On the definition of “contingent work”**. Monthly Labor Review, Vol. 112, No.(12):9–16
- Purcell K, Purcell J. (1998): **In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labor as evidence of flexible employment strategies**. Eur. J. Work Org. Psychol. 7(1):39–59.
- Seta, Cathrine E., Paulus, Paul B.& Baron, Robert. (1999): **Effective Human Relations**, 4th Ed, A Guide to people at work, Allyn & Bacon, Co, U.S.A.
- Supangco T. Vivien (2008): **Organizational Determinants Of Contingent Employment In The Philippines**, Journal of International Business Research, Volume 7, Special Issue 2, 2008.
- Thurman JE, Trah G. (1990): **Part-time work in international perspective**. Int. Labor Rev. 129(1):23–40
- Valenzuela, A. (2003): **“ Day labor work “** Annual Review of Sociology, Vol.29, No.1, 307-333.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998): **Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore**. Academy of Management Journal, 41: 692–703.
- Von Hippel C, Mangum SL, Greenberger DB, Heneman RL, Skoglund JD. (1997): **Temporary employment: Can organizations and employees both win?** Acad. Mgmt. Executive 11(1):93–104
- Yen, J.S.(2001): **"Use of contingent work arrangement in a national enterprise “**, thesis, National Sun Yat-sen University.

(3) الرسائل العلمية:

- Linda K. Moore , (2009): **Investigating Job Satisfaction Of Independent Contractors And Employees In The Event Production Industry**. Dissertation for the degree doctor of business administration , university of phoenix , April 2009.
- Winifred E. B.(2002): “ **Job Related Attitudes And Behaviors In A Temporary Staffing Agency: A Comparison Of Permanent And Contingent Employees** “, thesis, university of West Florida,

# قائمة الملاحق



- ملحق رقم (1): إحصائية بأعداد الهيئة التدريسية للأعضاء المتفرغين في الجامعة الإسلامية.
- ملحق رقم (2): يوضح توزيع الأكاديميين العاملين بالساعة.
- ملحق رقم (3): يوضح أعداد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع) والذين تم تعيينهم في الجامعة الإسلامية خلال الفترة من 2010 - 2015.
- ملحق رقم (4): نموذج عقد خاص فصلي المعمول به حالياً في الجامعة الإسلامية.
- ملحق رقم (5): قائمة بأسماء الأساتذة محكمين أداة الدراسة " صحيفة الاستبانة " .
- ملحق رقم (6): أداة الدراسة " صحيفة الاستبانة " .
- ملحق رقم (7): كتاب عميد كلية التجارة لتسهيل مهام الباحث.
- ملحق رقم (8): نموذج باحث معتمد من عمادة الجودة والتطوير في الجامعة الإسلامية.

ملحق رقم (1):

" إحصائية بأعداد الهيئة التدريسية للأعضاء المتفرغين في الجامعة الإسلامية "

المجموع	بكالوريوس			دبلوم عالي			ماجستير									دكتوراه									القسم	الكلية		
	مجموع	معيد			مجموع	معيد			مجموع	مدرس			أستاذ مساعد			مجموع	أستاذ مساعد			أستاذ مشارك			أستاذ					
		T	F	M		T	F	M		T	F	M	T	F	M		T	F	M	T	F	M	T	F			M	
40	0	0	0	0	0	0	0	5	4	1	3	1	0	1	0	0	35	13	1	12	10	0	10	12	0	12	مجموع الكلية	أصول الدين
67	1	1	0	1	0	0	0	9	8	1	7	1	0	1	0	0	57	28	0	28	13	0	13	16	0	16	مجموع الكلية	الآداب
36	0	0	0	0	0	0	0	5	3	1	2	2	0	2	0	0	31	10	2	8	10	0	10	11	2	9	مجموع الكلية	التربية
41	0	0	0	0	0	0	0	19	14	1	13	5	0	5	0	0	22	6	0	6	9	0	9	7	0	7	مجموع الكلية	التجارة
69	0	0	0	0	0	0	0	19	14	4	10	5	3	2	0	0	50	17	2	15	13	1	12	20	0	20	مجموع الكلية	العلوم
10	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	8	7	2	5	1	0	1	0	0	0	مجموع الكلية	التمريض
64	2	2	0	2	0	0	0	3	3	2	1	0	0	0	0	0	59	20	2	18	23	0	23	16	1	15	مجموع الكلية	الهندسة
14	1	1	1	0	0	0	0	7	6	0	6	1	0	1	0	0	6	4	1	3	2	0	2	0	0	0	مجموع الكلية	تكنولوجيا المعلومات
19	11	11	4	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	6	0	6	1	0	1	1	0	1	مجموع الكلية	الطب
31	0	0	0	0	0	0	0	9	9	3	6	0	0	0	0	0	22	17	0	17	3	0	3	2	0	2	مجموع الكلية	الشريعة والقانون
14	1	1	0	1	0	0	0	5	4	1	3	1	0	1	0	0	8	4	0	4	0	0	0	4	0	4	مجموع الكلية	العلوم الصحية
405	16	10	5	11	1	1	1	83	66	51	51	16	3	13	1	1	305	131	10	121	85	1	84	89	3	86	المجموع الكلي	



ملحق رقم (2):

يوضح توزيع الأكاديميين العاملين بالساعة

المجموع	بكالوريوس				ماجستير									دكتوراه									الكلية		
	مجموع	معيد			مجموع	مدرس			محاضر			أستاذ مساعد		مجموع	أستاذ مساعد			أستاذ مشارك			أستاذ				
		T	F	M		T	F	M	T	F	M	T	M		T	F	M	T	F	M	T	F		M	
24	14	14	8	6	7	7	3	4	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	العلوم الصحية	
12	10	10	1	9	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تكنولوجيا المعلومات	
9	5	5	2	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	التمريض	
16	0	0	0	0	8	8	1	7	0	0	0	0	0	8	8	0	8	0	0	0	0	0	0	الشريعة والقانون	
30	25	25	11	14	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	4	0	4	0	0	0	0	0	0	العلوم	
2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	الطب	
27	3	3	2	1	17	16	3	13	1	0	1	0	0	7	6	0	6	1	0	1	0	0	0	التربية	
40	32	32	11	20	5	5	1	4	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	الهندسة	
24	10	10	3	7	7	7	0	7	0	0	0	0	0	7	5	0	5	1	0	1	1	0	1	التجارة	
31	7	7	4	3	14	14	1	13	0	0	0	0	0	10	8	1	7	0	0	0	2	0	2	الآداب	
215	إجمالي عدد الأكاديميين العاملين بالساعة																								

ملحق رقم (3):

يوضح أعداد العاملين بالعقود المؤقتة (الراتب المقطوع)

والذين تم تعيينهم في الجامعة الإسلامية خلال الفترة من 2010 - 2015

الرقم	نوع الوظيفة / السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	إداري	3	5	7	5	6	4
2	مُعيد	1	1	-	-	12	12
3	رئيس قسم	2	2	3	3	1	1
4	أستاذ مساعد	-	2	2	-	-	-
5	مشرف تربوي	1	1	1	-	-	-
6	سكرتير	7	13	5	5	4	1
7	أمين مختبر	2	2	4	7	6	1
8	مُنسق	-	2	8	5	1	-
9	مستشار	-	-	-	1	1	1
10	مدير	2	3	3	2	1	1
11	أذن	-	-	-	9	10	9
12	عامل	1	1	1	1	3	2
13	مهندس	-	4	5	6	5	2
14	مراقب أبنية	-	-	1	1	1	-

الرقم	نوع الوظيفة / السنة	2010	2011	2012	2011	2014	2015
15	فني تصميم	-	-	-	2	1	-
16	طبيب	1	1	1	2	1	1
17	مشرف رياضي	1	2	1	2	2	1
18	باحث اجتماعي	-	-	-	3	3	-
19	مصمم صفحات	-	-	1	2	2	1
20	مبرمج كمبيوتر	-	-	1	4	3	2
21	فني	9	11	13	11	3	2
22	فني مونتاج	6	8	2	-	-	-
23	مساعد منسق	-	1	1	-	-	-
24	مساعد صيدلي	1	1	1	-	-	-
25	مساعد مدير	-	-	-	1	2	2
26	فني حاسوب	-	-	-	1	2	1
27	مساعد فني	-	-	-	-	1	1
28	مُشرف	1	2	3	2	2	-
29	فني وسائل	4	4	-	-	-	-
30	مصور فوتوغرافي	2	2	-	-	-	-
	<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>75</b>	<b>73</b>	<b>45</b>

الجدول: تصميم وإحصاء الباحث

المصدر: (إداري شئون الموظفين في الجامعة الإسلامية، 2015)

#### ملحق رقم (4)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

عقد خاص فصلي

الفريق الأول: الجامعة الإسلامية بغزة (يمثلها رئيس الجامعة)

الفريق الثاني: الأخ/.....

حيث أن الفريق الأول في حاجة إلى شخص مؤهل ليعمل لديه بوظيفة .....,  
وحيث أن الفريق الثاني يصرح بأنه حائز على المؤهلات المطلوبة وفقاً لأحكام أنظمة الجامعة  
الإسلامية بغزة السارية المفعول لإشغال الوظيفة الشاغرة، وحيث إنه يرغب في العمل لدى الفريق  
الأول على هذا الأساس.

وحيث أن الفريق الأول يرغب في تعيين الفريق الثاني بوظيفة (.....)  
وفقاً لأحكام أنظمة الجامعة الإسلامية بغزة السارية المفعول، لذلك فقد تم الرضا والاتفاق بين  
الطرفين على ما يلي:

- 1- تعتبر مقدمة هذا العقد جزءاً لا يتجزأ منه.
- 2- يقر الفريق الأول بتعيين الفريق الثاني موظفاً بالجامعة الإسلامية بغزة بوظيفة .....
- 3- يدفع الفريق الأول للفريق الثاني راتباً شهرياً قدره (.....) وفقاً لأحكام أنظمة  
الجامعة الإسلامية بغزة السارية المفعول.
- 4- يتعهد الفريق الثاني مقابل ذلك بالقيام بالأعمال الواردة في وصف عمل وظيفته، أو أية  
أعمال أخرى تتناسب مع وظيفته قد يرى رئيس الجامعة أو العميد أو رئيس القسم تكليفه بها  
وفقاً لأحكام أنظمة الجامعة الإسلامية بغزة ولوائحها السارية المفعول.
- 5- مدة العقد فصل دراسي واحد يبدأ من / / 2015م وحتى / / 2015م .
- 6- يتعهد الفريق الثاني بأن يتقيد بكافة الأنظمة السارية المفعول في الجامعة وكافة اللوائح  
والجداول والتعليمات التي تصدر عن الفريق الأول.
- 7- يلتزم الفريق الثاني بتنفيذ هذا العقد طيلة مدة سريانه وإذا رغب في إنهاء العمل بهذا العقد  
قبل انتهاء مدته المنصوص عليها في البند (5) فإنه يصبح ملزماً والحالة هذه بأن يدفع إلى  
الفريق الأول مبلغاً مساوياً لمجموع رواتب الفريق الثاني مدة شهرين كعطل وضرر متفق  
عليه سلفاً دونما حاجة إلى إنذار أو إخطار.

- 8- إذا أخل أي من الفريقين في تنفيذ هذا العقد، فإنه يصبح مُلزماً والحالة هذه بدفع التعويض المنصوص عليه في البند (7) إلى الفريق الآخر، الذي يحق له عندئذ إنهاء العمل بهذا العقد دون أن يترتب عليه أي التزام مادي أو معنوي أو خلافه.
- 9- يقر الفريقان بأن العطل والضرر المتفق عليه سلفاً كما في البند (7، 8) من هذا العقد هو تعويض عادل لا يجوز الاعتراض عليه وتوقيع كل منهما على هذا العقد بمثابة تنازل خطي عن حقه في الاعتراض على بدل التعويض.
- 10- تسري كافة الأحكام المنصوص عليها في نظام موظفي الجامعة الإسلامية بغزة على الفريقين المتعاقدين وتعتبر جزء لا يتجزأ من بنود هذا العقد.
- 11- يصرح الفريق الثاني بأنه اطلع على كافة بنود نظام موظفي الجامعة الإسلامية بغزة ساري المفعول ويتعهد بالتقيد بكافة أحكامه والتعديلات التي تجري عليه والتي تعتبر المرجع لتنظيم العلاقة التعاقدية بين الفريقين المتعاقدين.
- تحرر هذا العقد في غزة بتاريخ / / 2015م  
على نسختين واحتفظ كل فريق بنسخة عنه

الفريق الثاني

الفريق الأول

الموظف

رئيس الجامعة

- المصدر: (دائرة شؤون الموظفين، الجامعة الإسلامية، 2015)

## ملحق رقم (5)

### قائمة بأسماء الأساتذة محكمين أداة الدراسة " صحيفة الاستبانة "

فيما يلي قائمة بأسماء الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة الخاصة بالدراسة:

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1.	أ. د. سمير صافي	أستاذ الاحصاء في الجامعة الاسلامية
2.	أ. د. ماجد الفرا	أستاذ ادارة الأعمال في الجامعة الاسلامية
3.	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك إدارة الأعمال في الجامعة الاسلامية
4.	د. وسيم الهابيل	أستاذ مشارك إدارة الأعمال في الجامعة الاسلامية
5.	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد في الإدارة الاستراتيجية في الجامعة الاسلامية
ذ.	د. خالد دهليز	أستاذ مساعد إدارة الأعمال في الجامعة الاسلامية
ر.	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد الاقتصاد والعلوم السياسية في الجامعة الاسلامية
ز.	د. وائل الداية	أستاذ مساعد إدارة الأعمال في الجامعة الاسلامية
س.	د. ياسر الشرفا	أستاذ مساعد إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية في الجامعة الاسلامية
ش.	د. نهاية التلباني	أستاذ مشارك إدارة الأعمال في جامعة الأزهر
ص.	د. محمد فارس	أستاذ مساعد إدارة الأعمال في جامعة الأزهر
ض.	د. رامز بدير	أستاذ مساعد إدارة الأعمال في جامعة الأزهر
ط.	د. جلال شبات	أستاذ مساعد إدارة الأعمال في جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (6): أداة الدراسة " صحيفة الاستبانة "



الجامعة الإسلامية - غزة  
برنامج الدراسات العليا  
كلية التجارة

(صحيفة استبانة)

التاريخ: 2015/4/1م

السادة الكرام،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف عن قرب على: "العوامل المؤثرة على عملية تعيين/ تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية - دراسة حالة" وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا في الجامعة (الجهات واللجان المسؤولة عن إجراءات وخطوات عملية التوظيف في الجامعة الإسلامية بغزة).

وحيث أننا نؤمن بأنكم المصدر الأهم للمعلومات المطلوبة، علاوةً على مؤازرتكم الدائمة للبحث العلمي، لذا توجهنا إليكم وكلنا أمل بمساعدتكم لنا من خلال المشاركة في استكمال الإستبيان المرفق ليفي بالغرض الذي أعد من أجله، مع العلم بأن هذه المعلومات التي سنحصل عليها منكم لن تُستخدم إلا للبحث العلمي فقط، وستحظى بالسرية التامة.

ولكم فائق شكرنا وتقديرنا، وجزاكم الله خير الجزاء ،،،

الباحث

خالد خليل أبو ميري

أولاً: البيانات الشخصية والتنظيمية:

1- النوع:

ذكر  أنثى

2- الحالة الاجتماعية:

متزوج  غير متزوج

3- المسمى الوظيفي:

رئيس الجامعة  نائب رئيس الجامعة  مساعد نائب رئيس

الجامعة

عميد الكلية  نائب عميد الكلية  مدير الدائرة أو

الوحدة

رئيس القسم  أخرى/ حدد: .....

4- سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل

من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة إلى أقل

من 20 سنة

من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة  من 25 سنة فأكثر.



ثانياً: فقرات الإستبانة:

يرجى وضع الدرجة التي تناسبك من 1 إلى 10 حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على موافقتك العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

الدرجة من (1-10)	الفقرة	الرقم
<b>المحور الأول: التحديات المالية متمثلةً (برأس المال أو التمويل المطلوب)</b>		
	تقوم الجامعة بتخصيص بند مالي في الموازنة لتعيين العمالة المؤقتة فيها كل عام.	1.
	توفر الجامعة إيرادات كافية من تسجيل طلبتها لتمويل عملية تعيين القوة العاملة المؤقتة.	2.
	تقوم الجامعة بتخصيص بند مالي في الموازنة لزوم النفقات التطويرية للعمالة المؤقتة.	3.
	يعتبر الوضع المالي الحالي للجامعة جيداً، ويساعد على انضمام المزيد من العمالة المؤقتة.	4.
	ترى الجامعة أن تعيين وتثبيت العمالة المؤقتة سيزيد من التزامات مالية كبيرة.	5.
	تعتمد الجامعة على مستوى الأجور المحلي - المنخفض نسبياً - من أجل تجاوز محتتها المالية وهذا يؤثر على تثبيت العمالة المؤقتة.	6.
	تعتقد الجامعة أن تثبيت العاملين المؤقتين يتطلب تخصيص بنود مالية لتوفير تأمين صحي لهم.	7.
	تعتقد الجامعة أن تثبيت العاملين المؤقتين يتطلب تخصيص بنود مالية لتأمينهم ضد إصابات العمل.	8.
<b>المحور الثاني : التحديات التكنولوجية متمثلةً (بالتطور التكنولوجي والثورة المعرفية)</b>		
	تحرص الجامعة على تعيين قوى عاملة مؤقتة تتمتع بمهارات تكنولوجية عالية.	1.
	ترى الجامعة ضرورة أن تكون العمالة المؤقتة قادرة على التأقلم مع مستجدات التكنولوجيا المستخدمة فيها.	2.
	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة مع مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة المحلية.	3.
	تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة مقياساً أو (معياراً) لتثبيت العمالة المؤقتة في الجامعة.	4.
	يعتمد إنجاز العمل من خلال العمالة المؤقتة في الجامعة على استخدام التكنولوجيا.	5.
	تعتقد الجامعة أن تدريب العاملين المؤقتين على مستجدات التكنولوجيا الحديثة استثماراً جيداً.	6.

الرقم	الفقرة	الدرجة من (1-10)
<b>المحور الثالث: التحديات التنافسية متمثلةً (بارتفاع معدلات المنافسة بين الجامعات المحلية)</b>		
1.	تسعى الجامعة إلى تعيين خريجها في حال توفر فرص عمل جديدة.	
2.	تعترف إدارة الجامعة بوجود تنافس قوي بين الجامعات الفلسطينية من أجل استقطاب أفضل الكوادر للعمل ضمن طواقمها.	
3.	ترى الجامعة أن الكفاءة هي المعيار التنافسي الأول بين الجامعات المحلية عند تعيين وتثبيت أحد العاملين من فئة العمالة المؤقتة.	
4.	ترى الجامعة أن الخبرة هي المعيار التنافسي الأول بين الجامعات المحلية عند تعيين وتثبيت أحد العاملين من فئة العمالة المؤقتة.	
5.	تتفرد الجامعة بمزايا تنافسية تجعلها محط أنظار العمالة المؤقتة، مما يؤثر على عملية تعيين وتثبيت هذه الفئة.	
6.	تعتمد الجامعة على سمعتها في تعزيز مكانتها التنافسية بين الجامعات المحلية؛ الأمر الذي يؤثر على عملية تثبيت العمالة المؤقتة.	
<b>المحور الرابع: مستوى تأهيل القوى العاملة المؤقتة</b>		
1.	تسعى الجامعة عند تعيين العمالة المؤقتة اختيار الصفوة أو (النخبة) منهم.	
2.	تعتمد الجامعة عند اختيارها للقوى العاملة المؤقتة على معايير توظيف محددة للغاية.	
3.	تقوم الجامعة بتأمين حاجتها من القوى العاملة المؤقتة وفقاً لما هو معروض في السوق المحلي الفلسطيني.	
4.	تلعب سنوات خبرة الموظف المؤقت عاملاً أساسياً عند تعيينه وتثبيته في الجامعة.	
5.	تلعب كفاءة الموظف المؤقت عاملاً أساسياً عند تعيينه وتثبيته في الجامعة.	
6.	تعتمد الجامعة عند تعيين الموظف المؤقت ضرورة حصوله على شهادة الدراسات العليا للعمل في المجال الأكاديمي.	
7.	تعتمد الجامعة عند تعيين العامل/الموظف المؤقت الإداري وجوب حصوله على الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى.	
8.	تولي الجامعة عند تعيين أو تثبيت العمالة المؤقتة اهتمامها بجامعات معينة سواء كانت محلية أو خارجية.	

الرقم	الفقرة	الدرجة من (1-10)
<b>المحور الخامس: الفائض الكبير في الأيدي العاملة الفلسطينية</b>		
1.	تعتبر الجامعة أن المستوى المعروض من الأيدي العاملة عاملاً إيجابياً لإبرام عقود محددة المدة مع العمالة المؤقتة.	
2.	تعتبر الجامعة أن زيادة المستوى المعروض من الأيدي العاملة الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الضغط عليها لتعيين عدد أكبر من العمالة المؤقتة.	
3.	تسعى الجامعة من خلال التعاقد المستمر مع العمالة المؤقتة لتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الفلسطيني.	
4.	ترى الجامعة أن المستوى المعروض من العمالة المؤقتة يتوفر لديه الاستقرار الكافي للانضمام لطواقمها الإدارية والأكاديمية والخدمية.	
5.	ترى الجامعة بأن تعاقدتها وبطريقة مؤقتة مع الأيدي العاملة الفلسطينية سيؤدي إلى تجاوزها لمحتتها المالية.	
6.	يؤدي توفر الأيدي العاملة الفلسطينية وبكثرة إلى تعدد الخيارات أمام الجامعة مما يساعدها في اختيار ما يناسبها من العمالة المؤقتة.	
<b>المحور السادس: حاجة القوى العاملة المؤقتة في الجامعة للتأمينات الصحية والاجتماعية</b>		
1.	تقوم الجامعة بتأمين كافة عاملها المؤقتين.	
2.	ترى الجامعة ضرورة تأمين فئات معينة من الموظفين المؤقتين.	
3.	تحرص الجامعة على تأمين عاملها المؤقتين تأميناً صحياً.	
4.	تحرص الجامعة على تأمين عاملها المؤقتين ضد إصابات العمل.	
5.	ترى الجامعة أن تعاقدتها - من خلال إبرام عقود محددة المدة - مع العمالة المؤقتة يجعلها في غنى عن تأمين أفراد هذه الفئة.	
6.	تحتاج الجامعة إلى كادر متخصص لمتابعة تأمينات العمالة المؤقتة.	

ملحق رقم (7): كتاب عميد كلية التجارة لتسهيل مهام الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Faculty of Commerce

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

كلية التجارة

الرقم: ج بن 62/ع ..... Ref

التاريخ: 1 ربيع الأول 1436 ..... Date  
22 كانون الأول 2014

## لن يهمله الأمر

### الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث/ خالد خليل حسن ابوميري، برقم جامعي (120120027)، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات والتي تساعد في عمل رسالة الماجستير بعنوان:  
"العوامل المؤثرة على عملية تعيين/ تثبيت القوى العاملة المؤقتة في الجامعة الإسلامية - في قطاع غزة (دراسة حالة)"

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. سالم عبد الله حلس



صورة إلى:  
\*الملف.

ملحق رقم (8): نموذج باحث معتمد من عمادة الجودة والتطوير في الجامعة الإسلامية



عمادة الجودة والتطوير

نموذج باحث

- اسم الباحث: ..... جابر جابر، حيدر البوسيري
- المؤهل العلمي: ..... دكتور في إدارة الأعمال
- الجامعة التي يدرس بها الباحث: ..... الجامعة الإسلامية
- عنوان البحث: ..... العوامل المؤثرة على عملية تقييم/تسيير لعملي لإدارة الجودة في جامعة  
الإسلامية
- تصنيف البحث: ..... ماجستير  دكتوراه  بحث تخرج  بحث علمي
- نوع الطلب المقدم: ..... تطبيق استبيان  تقييم وتحكيم استبيان  جمع بيانات   
غير ذلك

إذا كان الطلب جمع بيانات ما هي البيانات التي تحتاجها:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

إذا كان الطلب لتقديم استبانة ما هي الفئة المستهدفة وما عددها؟

أصحاب الأعمال الخاصة/تسيير/تسيير لعملي لإدارة الجودة في جامعة  
الإسلامية - بحري، النيران، العبري (البحرية)، سيار، البوسيري

- تاريخ استلام الطلب: .....
- التاريخ المتوقع للرد: .....
- رأي عمادة الجودة والتطوير: ..... لصالح

التوقيع: .....  
2015/4/4