

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي- دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة-"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدي أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name :

اسم الطالب: محمد حسن أبو شعير

Date:

التاريخ:

Signature:

التوقيع محمد أبو شعير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة

تخصص إدارة دولة وحكم رشيد

برنامج الدراسات العليا المشترك



بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصر - غزة

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي

”دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة”

إعداد الباحث/

محمد حسن أبو شعير

إشراف /

د. سامي سليم أبو طه

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في " إدارة الدولة والحكم الرشيد

" في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا"

1437 هـ / 2016 م



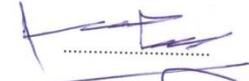
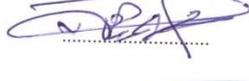
نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد حسن فارس أبو شعير، لنيل درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

"إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي -

دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 08 جمادى الثانية 1438هـ، الموافق 2017/03/07م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. سامي سليم أبو طه
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً خارجياً	أ.د. محمد عبد الفتاح عسقول

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئيسة الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ إِنِّي صَلَّاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ * لَا شَرِيكَ لَهُ
وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ *

(الأنعام: 162-163)

قال القاضي الفاضل عبد الرحيم بن علي البيسانى:

"إني رأيت أنه لا يكتبُ إنسانٌ كتابًا في يومه؛ إلا قالَ في غده: لو غيرَ
هذا لكانَ أحسنَ، ولو نريدَ كذا لكانَ يُستحسنُ، ولو قدّمَ هذا
لكانَ أفضلَ، ولو تركَ هذا لكانَ أجملَ. هذا من أعظم العبر، وهو دليلٌ
على استيلاءِ النقصِ على جملةِ البشرِ."

إهداء

إلى والدي ووالدتي ألبسهما الله ثياب الصحة والعافية .

إلى سندي ومسندي نروجتي العزيزة وأبنائي حبا وتقديراً .

إلى إخواني وأخواتي تقديراً واحتراماً .

إلى كل من ساندني ودعمني بعد الله في إنجاز هذه الرسالة .

إلى أرواح الشهداء الذين امرتقوا إلى عليين .

إلى أسرانا وجرحانا استعوضهم الله خيراً في الدنيا والآخرة .

إليهم جميعاً أهدي رسالتي هذه ممنووجة بالدفء والعطاء .

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم المرسلين وآله وصحبه والتابعين، فالحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا العمل القائل سبحانه، "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم: 7)

فيسعدني ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أكاديمية الإدارة والسياسة وعلى رأسهم رجال الدولة وقادة الوطن الجنود المخفين كلاً من الدكتور العزيز/ محمد إبراهيم المدهون والدكتور العزيز/ أحمد عبد الجواد الوادية فهم عقول تُحترم وأخلاق يُهتدى بهم فلهم مني جزيل الشكر والتقدير.

وإنه يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بخالص شكري وعظيم امتناني إلى دكتورتي ومشرفي د. سامي سليم أبو طه على تفضله بقبول الإشراف على الرسالة، وعلى عظيم جهده الكبير الذي بذله في توجيهه وإرشاده، فجزاه الله عني خير الجزاء، كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور الفاضل/ د. محمد إبراهيم المدهون - حفظه الله - مناقشاً داخلياً.

الدكتور الفاضل/ أ.د. محمد عسقول - حفظه الله - مناقشاً خارجياً.

لما قدماء لي من ملاحظات لتعزيز الرسالة وخروجها في أفضل صورة، فجزاهم الله خير الجزاء.

وفي هذا المقام لا أنسى أن أشكر زوجتي الغالية وأبنائي الأعراف على تحملهم ظروف الحياة لمساندتي في استكمال هذا المشوار، فحفظهم الله ورعاهم.

والشكر موصول لكلا من أخي وصديقي/ محمد أبو زايد "أبو يوسف" على ما قدمه لي من دعم مادي ومعنوي، فنعم الأخ حيث تعجز كلماتي عن صياغة ما يمكن أن يوفيه حقه، وكذلك صديقي العزيز/ محمد أبو سمهدانة "أبو عودة"، ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر أخي العزيز/ محمود زين الدين "أبو محمد".

والشكر موصول للأخ العزيز/ محمد العكر "أبو يوسف" على تكرمه في التحليل الإحصائي والمساهمة في تعزيز البحث، وكذلك أخي العزيز/ محمود أبو عزوم.

والشكر موصول إلى الاخوة العاملين في إدارة الموارد البشرية وبرنامج التعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم في غزة، وأخص بالذكر أخي العزيز/ حسن أبو جزر وأخي العزيز/ رامي المدهون.

والشكر موصول إلى الدكتور العزيز/ أيمن أبو العنين لتكرمه بترجمة ملخص الدراسة .

كما وأتقدم بالشكر لكل من ساهم معي في مشواري العلمي وكل من ساعدني وأعانني من أهل ورفاق، وكل من خصني يوماً بالدعاء فلهم في النفس منزلةً ومكانة، وإن لم يسع المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.

الباحث

قائمة المحتويات

د	إهداء.....
هـ	شكر وتقدير.....
ز	قائمة المحتويات.....
ز	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الملاحق.....
ن	ملخص الدراسة.....
س	Abstract.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2	1.1 تمهيد.....
4	2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....
5	3.1 متغيرات الدراسة.....
8	4.1 فرضيات الدراسة.....
9	5.1 أهداف الدراسة.....
10	6.1 أهمية الدراسة.....
11	7.1 حدود الدراسة.....
11	8.1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....
12	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
13	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....
14	1.1.2 تمهيد.....
15	2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
17	3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية.....
17	4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية.....
18	5.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية.....
18	1.5.1.2 الاستقطاب والتسكين.....

25 2.5.1.2 تقييم الأداء
30 3.5.1.2 تدريب وتنمية الموظفين
35 4.5.1.2 إدارة التعويضات
42 5.5.1.2 إدارة النظام التأديبي والانضباطي
44 6.5.1.2 إدارة السلامة المهنية والصحية وبيئة العمل
47 7.5.1.2 علاقات العمل والنقابات العمالية
51 8.1.2 خلاصة المبحث
52 المبحث الثاني: الأمن الوظيفي
52 1.2.2 تمهيد
53 2.2.2 مفهوم الأمن الوظيفي
54 3.2.2 أهمية الأمن الوظيفي
55 4.2.2 مظاهر انعدام الامن الوظيفي
56 5.2.2 النظريات المفسرة للأمن الوظيفي
60 6.2.2 قياس ومقياس الرضا الوظيفي
61 7.2.2 معوقات الأمن الوظيفي
64 8.2.2 خلاصة المبحث
65	المبحث الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.....
81 الفصل الثالث: الدراسات السابقة
82 1.3 تمهيد
82 2.3 الدراسات الفلسطينية
85 3.3 الدراسات العربية
91 3.4 الدراسات الأجنبية
93 3.5 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
96 الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
97 1.4 تمهيد

97 2.4 منهج الدراسة.
98 3.4 مجتمع الدراسة.
98 4.4 عينة الدراسة.
99 5.4 أدوات الدراسة.
100 6.4 خطوات بناء الاستبانة.
101 7.4 صدق الاستبانة.
107 8.4 ثبات الاستبانة.
111 الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
112 1.5 تمهيد.
112 2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
116 3.5 إجابة تساؤلات الدراسة.
145 4.5 اختبار فرضيات الدراسة.
164 الفصل السادس: النتائج والتوصيات.
165 1.6 تمهيد.
165 2.6 نتائج الدراسة.
167 3.6 توصيات الدراسة.
170 4.6 دراسات مقترحة.
171 قائمة المصادر والمراجع.

فهرس الجداول

5	جدول (1.1) الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الموارد البشرية مع متغير آخر....
6	جدول (2.1) الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأمن الوظيفي مع متغير آخر.....
6	جدول (3.1) الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الموارد البشرية مع متغير الأمن الوظيفي.....
7	جدول (4.1) استخلاص أبعاد الموارد البشرية (المتغير المستقل).....
10	جدول (5.1) مدي تحقيق الأهداف.....
65	جدول (1.2) واقع إدارة الموارد البشرية " الاستقطاب والتسكين " في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث.....
71	جدول (2.2) واقع إدارة الموارد البشرية " إدارة التعويضات " في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث.....
76	جدول (3.2) واقع إدارة الموارد البشرية " تقييم الأداء " في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث.....
95	جدول (1.3) الفجوة البحثية.....
98	جدول (1.4) مجتمع الدراسة.....
98	جدول (2.4) عينة الدراسة.....
100	جدول (3.4) مقياس ليكارت.....
101	جدول (4.4) المحك.....
102	جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستقطاب والتسكين " والدرجة الكلية للبعد.....
103	جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " التدريب والتنمية " والدرجة الكلية للبعد.....
103	جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " إدارة التعويضات " والدرجة الكلية للبعد.....
104	جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "علاقات العمل وبيئة العمل " والدرجة الكلية للبعد.....
105	جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " إدارة النظام التأديبي والانضباط ".....

	والدرجة الكلية للبعد.....
105	جدول(10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد" تقييم الأداء" والدرجة الكلية للبعد.....
106	جدول(11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد" الأمن الوظيفي" والدرجة الكلية للبعد.....
107	جدول(12.4) الارتباط بين درجة كل بعد وهدف من أبعاد وأهداف الاستبانة الدرجة الكلية للاستبانة.....
108	جدول(13.4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....
119	جدول(14.4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....
112	جدول(1.5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....
113	جدول(2.5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
113	جدول(3.5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.....
114	جدول(4.5) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
115	جدول(5.5) توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل.....
117	جدول(6.5) واقع الاستقطاب والتسكين.....
121	جدول(7.5) واقع التدريب والتنمية.....
125	جدول(8.5) واقع إدارة التعويضات.....
129	جدول(9.5) واقع علاقات العمل وبيئة العمل.....
132	جدول(10.5) واقع إدارة النظام التأديبي والانضباطي.....
136	جدول(11.5) واقع تقييم الأداء.....
140	جدول(12.5) واقع الأمن الوظيفي.....
145	جدول(13.5) العلاقة بين الاستقطاب والتسكين للموارد البشرية والأمن الوظيفي.....
146	جدول(14.5) العلاقة بين التدريب والتنمية للموارد البشرية والأمن الوظيفي.....
147	جدول(15.5) العلاقة بين إدارة التعويضات للموارد البشرية والأمن الوظيفي.....
148	جدول(16.5) العلاقة بين علاقات العمل وبيئة العمل للموارد البشرية والأمن الوظيفي....
149	جدول(17.5) العلاقة بين إدارة النظام التأديبي للموارد البشرية والأمن الوظيفي.....
150	جدول(18.5) العلاقة بين تقييم الأداء للموارد البشرية والأمن الوظيفي.....

151	جدول(19.5)عينة العاملين في إدارة الموارد البشرية.....
152	جدول(20.5) معيقات إدارة الموارد البشرية التي تحول دون الإحساس بالأمن الوظيفي.
156	جدول(19.5)المتوسط والقيمة المحوسبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس.
157	جدول(20.5) تحليل التباين الأحادي في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....
160	جدول(21.5) تحليل التباين الأحادي في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.....
162	جدول(22.5) المتوسط والقيمة المحوسبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير مكان العمل.....
163	جدول(23.5) تحليل التباين الأحادي في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....
172	جدول(1.6) تصور مقترح لتنفيذ التوصيات.....

فهرس الملاحق

189ملحق (1) الاستبانة الخاصة بالموظفين
195ملحق (2) الاستبانة الخاصة بالعاملين في إدارة الموارد البشرية
ملحق (3) نموذج مقابلة
200ملحق (4) قائمة المحكمين
201ملحق (5) نماذج وزارة التربية والتعليم
202ملحق (6) نماذج خاصة بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث بغزة، واعتمد الباحث على منهج المقارنة التحليلي ، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة، وقام بتوزيعها على عينة مقدارها (380) موظفاً من مجتمع الدراسة المقدر ب(20510)، بالإضافة ل(20) استبانة للعاملين في إدارة الموارد البشرية بوكالة الغوث الدولية بغزة ووزارة التربية والتعليم للتعرف إلى المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي تحول دون الإحساس بالأمن الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- الوزن النسبي لواقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية بلغ(67.8%)، بينما بلغ بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة(75%).
- الوزن النسبي لواقع الأمن الوظيفي في المدارس الحكومية بلغ(68.8%)، بينما بلغ بمدارس وكالة الغوث بغزة(74%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد لصالح الإناث، وكذلك لمتغير مكان العمل لصالح مدارس الوكالة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبتغير سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة منها:

1. إعادة النظر في أجور ونظم حوافز المعلمين في المدارس الحكومية بما يتواءم مع الأنظمة المعمول بها في وكالة الغوث الدولية، مع منح المتميزين الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيعهم على تحمل أعباء ومشاق العمل التربوي.
2. تشكيل لجنة مشتركة من كلٍ من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية لتطوير السياسات والبرامج ونظم التقاعد والمعاشات لديهم للاستفادة من سلبيات وإيجابيات النظامين والخروج بنظام ملائم لكلاهما.
3. تفعيل نتائج تقييم الأداء واستعمالها في عملية الترقيات أو الجزاءات.

Abstract

The study aimed at identifying the relationship between the human resources management and the job security for both employers in governmental and UNRWA schools at Gaza. The researcher depended on the analytical comparative approach to carry out the study. The researcher used the questionnaire as the main tool and distributed it for (380) person from the study population that consisted of (20510) employees, also distributed (20) questionnaires for the employees in the human resources management in both UNRWA and Ministry of education to identify the obstacles facing the human resources that prevent to feel the job security .

The study found many results:

- The percentage for the reality of Human resources management in the governmental schools equals (67.8%). While its equal(75%) in UNRWA schools at Gaza.
- The percentage for the reality of job security in the governmental schools reached (68.8%),whereas its reached(74%) in UNRWA schools.
- There is statistically significant relationship between human resources management and job security in both UNRWA and governmental schools at Gaza.
- There is statistically significant differences between human resources management and job security attributed to the gender for females. And also to work place for UNRWA.
- There aren't statistically significant differences between human resources management and job security attributed to qualification and work years.

This study presented many important recommendation's:

- Reviewing in the systems of salaries and rewards of teacher in the governmental schools in comparison with UNRWA, so it is important to award the outstanding moral and financial prizes to encourage them to bear the work loads.
- Formation of a joint committee of both the Ministry of Education and UNRWA for developing the policies, programs, retirement systems and pensions to get benefit from the pros and cons of the two systems and build system appropriate for both.
- Activating the findings of performance assessment and using them in the processed of prizes and sanctions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة.
- ❖ مشكلة الدراسة.
- ❖ متغيرات الدراسة.
- ❖ فرضيات الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ حدود الدراسة.
- ❖ التعريفات الإجرائية.

1.1 مقدمة:

تعتمد كفاءة المؤسسات على كفاءة العنصر البشري، فنجاحها يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المؤسسة من الوصول للميزة التنافسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستمرار في الصعود نحو القمة، فالاهتمام بالعنصر البشري أساس نجاح المؤسسات العملاقة وتجد مثلاً في الشعوب النامية غياب هذا الاهتمام عكس الدول المتقدمة، فتبرز هنا هجرة العقول لما تجده من امتيازات وفرص وحوافز سواء مادية أو معنوية فيلجئون لبيئة تهتم وتدريب وتُتمى العنصر البشري لاستخدامه كوسيلة تنافسية تسندها في أوقات الازمات وكذلك تميزها في الانتاج، فهذا التنافس قد أبرز الدور الذي تقوم به الإدارات المتخصصة بالموارد البشرية بحيث يقع على عاتقها استقطاب واختيار هؤلاء الكفاءات وصولاً إلى تدريبهم وتنمية قدراتهم والتمسك بهم عبر سلسلة تنافسية من الحوافز المادية والمعنوية تجعلهم يشعرون بالأمن الوظيفي ولا يفكرون في مغادرة أعمالهم.

الإنسان أثمن شيء في الوجود وقد فضله الله على كافة الخلائق، فإذا كان هذا شأنه عند ربه فيجدر على الحكومات وأصحاب المنظمات أن تكرمه وترعاه وتهتم بأموره وشؤونه في منشأتها، وأن يحتل المقام الأول في لائحة اهتماماتها، فالناظر إلى اليابان والتي تعتبر رمزاً للتقدم والنمو في قطاع الصناعة والخدمات أو في مجال الحياة العامة والاجتماعية يتساءل عن سر هذا التطور الذي أبهر العالم، والحقيقة لا يوجد في المسألة سر، فكل ما في الامر أن بناء الإنسان كان وما زال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولي منها لأنه في قناعتها الراسخة هو المسئول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو المخترع، وهو المبدع، وهو كل شيء، وعلى النقيض فقد صب اهتمام البلدان النامية على التنمية الصناعية وعلي الآلات والتكنولوجيا ونسيت أن هذه التكنولوجيا والتنمية لن تُؤتي ثمارها إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنّمة قدراتها، المُشَبَّعة حاجاتها(عقيلي، 2006: 7).

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة كونها تتعامل مع أهم عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية، فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في المنظمة، والذي قد يكون الميزة التنافسية للمنظمة فهو غير قابل للتقليد، فيمكن تقليد الآلة

ويمكن تقليد أسلوب العمل، ولا يمكن تقليد المخلوق فخالقه واحد، لذا بدأت المنظمات توجه جل اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية، فهي تلك الإدارة التي ينصب عملها الأساسي حول الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل وحتى لحظة انتهاء علاقته بالمنظمة عن طريق التقاعد أو الاستقالة، أو الفصل أو إيقاف الخدمات، لا بل يذهب بعض الكتاب إلى توسيع نشاط إدارة الموارد البشرية حتى بعد انتهاء علاقة الفرد بالمنظمة وذلك لإعادة تأهيله لاستلام وظائف في منظمات أخرى (الهيبي، 2005: 11-12).

إن الأمن الوظيفي يوفر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار ويزيد من قدرة العاملين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة (الدوري، 2005: 32).

وقد كشفت بعض الدراسات وجود علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية ودرجة إحساس الموظفين بالأمن الوظيفي ومنها دراسة هزازي (2015) التي توصلت بأن هناك علاقة بين التخطيط للموارد البشرية والأمن الوظيفي، دراسة الغامدي (2015) التي كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين واقع الأمن الوظيفي وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الضباط العاملين بشرطة منطقة الباحة، ودراسة الهويش (2013) التي توصلت لوجود علاقة طردية بين مدي فاعلية تخطيط الموارد البشرية ومدي تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين في كل من الإمارة وشركة سابك، بالإضافة للدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث بيّنت وجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي.

ويعتبر قطاعي التعليم سواء الحكومي أو التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة من أهم المؤسسات فهو يحتوي على ما يقارب من 20 ألف موظف ويقدم خدمات لعدد ما يقارب من النصف مليون طالب وطالبة ، هذا بدوره يمنح تلك المؤسسات العاملين فيها أهمية خاصة وتتطلب من الإدارة العليا القائمة على تلك المؤسسات بأن تولي الموارد البشرية لديها اهتماماً ينعكس بأثره على الخدمة المقدمة للجمهور، ففكرة الأمن الوظيفي تقوم على رفع درجة الطمأنينة للموارد البشرية على مستقبلهم الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، مما ينتج عنه استحواذ أعمالهم على كامل طاقتهم وانعكاسها على فاعليتهم في العمل.

2.1 مشكلة الدراسة:

نظراً للظروف التي تمر بها السلطة الوطنية الفلسطينية وكذلك وكالة الغوث الدولية بغزة من شح الموارد المالية والمساعدات المقدمة لهم، فقد اختلفت السياسات والإجراءات والنظم والقوانين المتبعة في تلك المؤسسات والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها من التوظيف والاستيعاب في المؤسسة أو التدريب والتنمية أو الترقيات والعلاوات والحوافز وأنظمة التقاعد مما قد ينعكس أثر ذلك على الموظفين ويؤثر على إحساسهم بالأمن الوظيفي، ومن أجل ذلك قام الباحث بعد مراجعته أدبيات الدراسة السابقة كدراسة صرصور (2015)، الغامدي (2015)، هزازي (2015)، العنزي (2014)، الهويش (2013) بتصميم استبانة بغرض القيام بدراسة استطلاعية تهدف إلى تقدير حجم المشكلة وقام بتوزيع عدد (20) استبانة على الفئة المستهدفة بحيث شملت بالتساوي (10) استبانة على القطاع الحكومي و(10) على موظفي وكالة الغوث الدولية واستخلص النتائج التالية بأن واقع إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الحكومية مقداره (3.25) أي بدرجة متوسطة، بينما للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة بمقدار (3.96) أي بدرجة مرتفعة وتشير هنا الدراسة الاستطلاعية بأن هناك أفضلية لصالح وكالة الغوث الدولية، وبخصوص واقع الأمن الوظيفي في المدارس الحكومية كان متوسطه العام (3.39) أي بدرجة متوسطة، أما في وكالة الغوث الدولية بغزة فكان (4) أي بدرجة مرتفعة وهذا يدل على وجود أفضلية أيضاً لصالح وكالة الغوث الدولية، فمن خلال هذه المؤشرات يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما علاقة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع إدارة الموارد البشرية في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية؟
- ما مستوى الإحساس بالأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية؟

- ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإحساس بالأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية؟
- ما معوقات إدارة الموارد البشرية التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين حول محاور الدراسة لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي(معلم، مشرف التخصص، مساعد مدير، مدير)، مكان العمل) المدارس الحكومية، مدارس وكالة الغوث)؟

3.1 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الأمن الوظيفي.

المتغيرات المستقلة: وقد حددت العديد من الدراسات عدة أبعاد لإدارة الموارد البشرية ويمكن ذكر بعضها كالتالي:

جدول (1.1)الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الموارد البشرية مع متغير آخر

م	الدراسة	السنة	المتغير المستقل	المتغير التابع
1.	جابر	2015	إدارة الموارد البشرية	واقع
2.	مشتهي	2014	إدارة الموارد البشرية	واقع
3.	أمونه	2009	إدارة الموارد البشرية	واقع
4.	ابو رحمة	2005	نظم إدارة الموارد البشرية	إدارة شؤون الموظفين
5.	Ruel & others	2007	إدارة الموارد البشرية الالكترونية	إدارة الموارد البشرية

جدول (2.1) الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأمن الوظيفي مع متغير آخر.

م	الدراسة	السنة	المتغير المستقل	المتغير التابع
1.	صرصور	2015	الأمن الوظيفي	سلوك المواطنة
2.	إبراهيم	2003	الأمن الوظيفي	مستوي الطموح
3.	الغامدي	2015	الأمن الوظيفي	الأداء الوظيفي
4.	الشمري	2013	الإدارة الإلكترونية	الأمن الوظيفي
5.	الدوسري	2011	الولاء التنظيمي	الأمن الوظيفي
6.	JAVED	2012	الأمن الوظيفي	المناخ التنظيمي والانتماء
7.	Moshoeu	2011	الامن الوظيفي	الالتزام التنظيمي
8.	Blackmore	2011	الأمن الوظيفي	مسبباته
9.	Clark	2005	الأمن الوظيفي	
10.	Sverke	2002	الأمن الوظيفي	طبيعته

جدول (3.1) الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الموارد البشرية مع متغير الأمن الوظيفي.

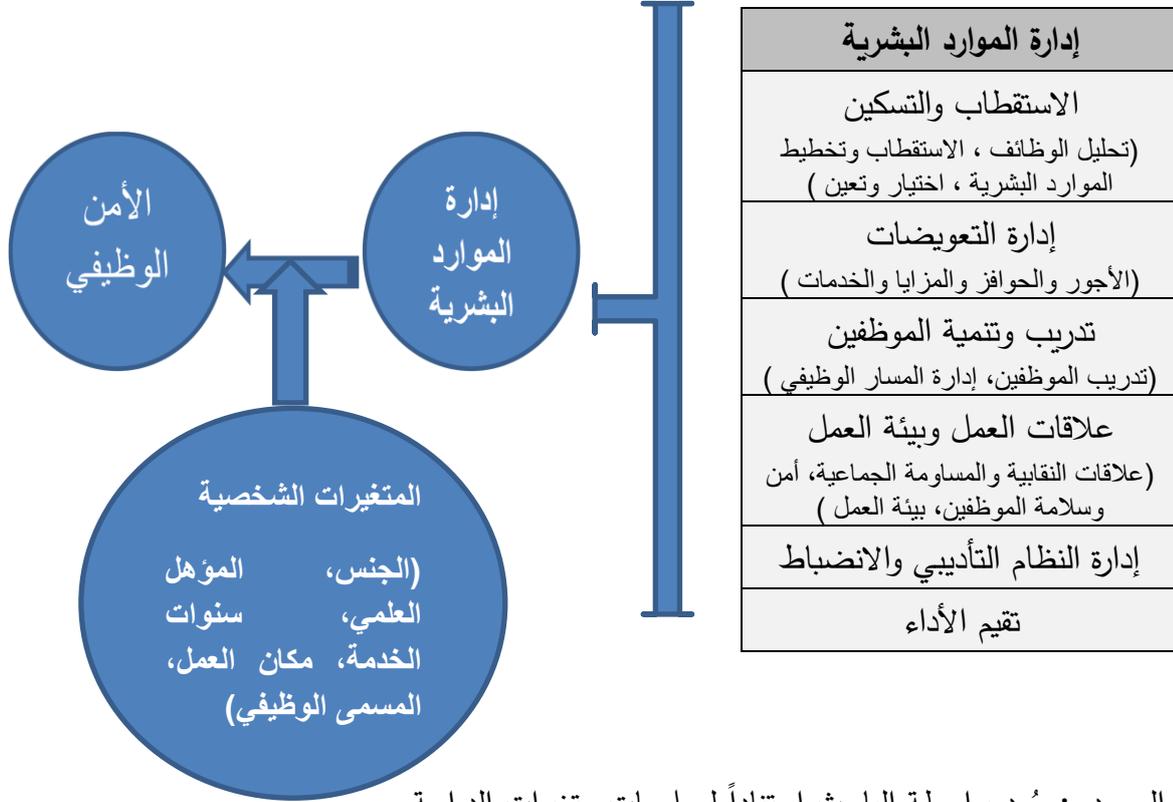
م	الدراسة	السنة	المتغير المستقل	المتغير التابع
1.	هزازي	2015	تخطيط الموارد البشرية	الأمن الوظيفي
2.	العنزي	2014	سياسات وبرامج الحماية للموارد البشرية	الأمن الوظيفي
3.	الهويش	2013	تخطيط الموارد البشرية	الأمن الوظيفي
4.	الفاضل	2011	تخطيط وتنمية مسار الموارد البشرية	الأمن الوظيفي
5.	العتيبي	2010	تخطيط الموارد البشرية	الأمن الوظيفي

جدول (4.1) استخلاص أبعاد الموارد البشرية (المتغير المستقل).

م	الدراسة	السنة	أبعاد إدارة الموارد البشرية
1.	السعود	(2010)	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط للقوي العاملة • التوظيف للقوي العاملة • تقييم الأداء • القيادة • اللوائح والقوانين • وسائل الاتصال • تدريب العاملين • احتياجات العاملين
2.	العنبي	(2012)	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط للموارد البشرية • تنمية الموارد البشرية • حماية ورعاية الموارد البشرية • الاستقطاب • الاختيار والتعيين • التدريب • تقييم أداء العاملين • الإجازات • الأجور والرواتب الحوافز
3.	ديسلر	(2013)	<ul style="list-style-type: none"> • الاستقطاب والتسكين • إدارة التعويضات • تدريب وتنمية الموظفين • علاقات العمل وأمن الموظفين • إدارة النظام التأديبي والانضباط • تقييم الأداء

ومما سبق رأى الباحث أن تحدد الأبعاد لإدارة الموارد البشرية كالتالي:

شكل رقم (1) نموذج الدراسة (العلاقة بين المتغيرات):



المصدر: جُرد بواسطة الباحث استناداً لمعلومات متغيرات الدراسة.

4.1 فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والاستقطاب والتسكين للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التعويضات للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة السلامة المهنية والصحية وبيئة العمل للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقات العمل والنقابات للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة النظام التأديبي والانضباط للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين حول محاور الدراسة لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي (معلم، مشرف التخصص، مساعد مدير، مدير)، مكان العمل (المدارس الحكومية، مدارس وكالة الغوث))؟

5.1 أهداف الدراسة:

- تسعي الدراسة الحالية لتحقيق الهدف الرئيس لها وهو "التعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بالأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:
- التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
 - معرفة مستوى الإحساس بالأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

- بيان العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإحساس بالأمن الوظيفي في كل المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
- الكشف عن معوقات إدارة الموارد البشرية التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين نحو إدارة الموارد البشرية وعلاقته في تحقيق الأمن الوظيفي للموظفين في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي (معلم، مشرف التخصص، مساعد مدير، مدير)، مكان العمل (المدارس الحكومية، مدارس وكالة الغوث)).

والجدول التالي يوضح مدى تحقق الأهداف السابقة في الدراسة:

جدول (5.1) يوضح مدى تحقيق الأهداف.

م	الهدف	مدي التحقق	جداول قياس التحقق
1.	الهدف الأول	تحقق	جداول قم(6,7,8,29,30,31,32,33,34)
2.	الهدف الثاني	تحقق	جدول رقم(35)
3.	الهدف الثالث	تحقق	جداول رقم(36,37,38,39,40,41)
4.	الهدف الرابع	تحقق	جدول رقم(48)
5.	الهدف الخامس	تحقق	جداول رقم(42,43,44,45,46)

6.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الجانب البحثي والمعرفي في هذا المجال في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية لأن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بهذا الجانب إلى حد علم الباحث، ويأمل الباحث أن تكون دراسته إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في هذا المجال.

الأهمية العملية (تطبيقية):

- إن هذه الدراسة يتم تطبيقها على قطاعين هامين، الأول هو المدارس الحكومية والآخر مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ويعتبران هما القطاعان الأوسع في توظيف قطاع المعلمين، ونظراً لأهمية هذين القطاعين الحيويين؛ فإن الأمر يقتضي بالاهتمام بأساليب والوسائل والاستراتيجيات التي تتبع في إدارة الموارد البشرية بما يحقق الأمن الوظيفي بمفهومه الشامل وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة، ويأمل الباحث في توصل دراسته إلى نتائج وتوصيات تسهم في إفادة المسؤولين والمهتمين بموضوع الدراسة بما يخدم تلك الإدارات والمؤسسات في تحقيق أهدافها.

7.1 حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تتناول هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس ووكالة الغوث الدولية بغزة.
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم بالسلطة الوطنية الفلسطينية والعاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة باستثناء كلٍ من المستخدمين والأذنة .
- **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2015-2016 م.
- **الحد المكاني:** قطاع غزة.

8.1 المفاهيم الإجرائية للدراسة:

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الوظائف الإدارية والقواعد والأساليب المنظمة للعلاقة بين الموظفين وإدارتهم والموظفين والعمل بهدف الحصول على أقصى إمكاناتهم وطاقاتهم بما يحقق كفاءة الأداء والوصول للنتائج والأهداف المرغوبة وبمقابل توفير حقوقهم المادية والمعنوية أثناء الخدمة في المؤسسة أو خارجها.

يعرف الباحث الأمن الوظيفي إجرائياً بأنه: "مستوى الشعور بالراحة والطمأنينة للموظف العامل في المدارس الحكومية و الموظف في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نتيجة ضمانه حقوقه المادية والمالية أثناء الخدمة وعند تقاعده وأنهم بمأمن من كل ما يمكن أن يضرهم في عملهم وذلك عبر اشباعهم بالاحتياجات الأنية والمستقبلية اجتماعياً ونفسياً ومادياً.

الفصل الثاني

الإطار النظري

ويتكون الإطار النظري من ثلاثة مباحث وهما على النحو التالي:

- ❖ المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.
- ❖ المبحث الثاني: الأمن الوظيفي.
- ❖ المبحث الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية

❖ مقدمة.

❖ مفهوم إدارة الموارد البشرية.

❖ أهمية إدارة الموارد البشرية.

❖ أهداف إدارة الموارد البشرية.

❖ وظائف إدارة الموارد البشرية.

▪ الاستقطاب والتسكين.

▪ تقييم الأداء.

▪ تدريب وتنمية الموظفين.

▪ إدارة التعويضات.

▪ إدارة النظام التأديبي والانضباط.

▪ إدارة السلامة المهنية والصحية وبيئة العمل للموارد البشرية.

▪ علاقات العمل والنقابات العمالية.

المبحث الأول:

إدارة الموارد البشرية

1.1.2 مقدمة:

لقد بات معروفاً في يومنا هذا ونحن في مطلع الألفية الثالثة، أنه مع رياح العولمة والتغير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخاً وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، بأن حصص المنظمات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، والمنظمة التي تريد توسيع حصتها أو المحافظة عليها، مطلوب منها تقديم منتج بجودة يرضي عنها المستهلك، وهذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب، بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارة المتنوعة، ولذلك فإن تشكيل مثل هذا الموارد البشرية ليست بالمسألة الهامشية البسيطة، وليست مسألة شعارات براقية بل هي فعل ومسألة في غاية الأهمية والحساسية بل والخطرة، فالتخلف الذي يسود البلدان النامية سببه الأول هو عدم بناء الإنسان بشكل صحيح كما يجب (عقيلي، 2005: 7-8).

إن الإدارة الأولى للأعمال في دولنا النامية للاستجابة الناجحة للتحديات التي تجابهها سيكون ليس بالتكنولوجيا أو المال وإنما بالإنسان وبمواردها البشرية؛ وإذا لم تسارع هذه الدول بإعطاء الموارد البشرية الأهمية المناسبة فهي ستهرب إلي الشركات العملاقة متعددة الجنسيات والتي بدورها ستضيف معارف ومهارات هذه الموارد إلي إمكاناتها التنافسية الأخرى، لمنافسة الأعمال الوطنية في قعر دارها (برنوطي، 2004: 5).

وقد جاء هذا المبحث ليسلط الضوء على أهم ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية استناداً إلي الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، للاستفادة منها في الدراسة الميدانية ومقارنة الأطر النظرية بالواقع العلمي لمجتمع الدراسة الحالية.

ولاستعراض أهم ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فإن هذا المبحث سيتحدث عن:

▪ مفهوم إدارة الموارد البشرية.

- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عند التطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى المورد البشري؛ ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

الموارد البشرية:

ويعرفها عقيلي(2005: 11): "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جري توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها ولتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ولقاء ذلك تتقاضي الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل رواتب وأجور ومزايا".

إدارة الموارد البشرية:

يعرفها السايح(2012: 3): "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".

يرى دره والصباع(2008: 41) بأن إدارة الموارد البشرية "ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية".

ويعرفها صالح، والسالم(2006: 5) بأنها "المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعالمين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة من

أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال".

ويشير حجازي في تعريفه بأنها "إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلي تكوين، واستقدام، وتنمية ودافعية وتقييم وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية" (حجازي، 2005: 30).

ومع تطور كثير من الفلسفات الفكرية في الإدارة كانبثاق حق الإدارة الاستراتيجية والذي لم تعد من خلاله إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية بل إنها أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية بل هي جزء من نشاطات ووظائف مدير الإدارات التنفيذية، ووفق هذا الاتجاه يرى عباس (2005: 27) بأن إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة الاستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن أغلبها تتفق بالعناصر التالية:

- سلسلة من الأنشطة والإجراءات والعمليات الخاصة باستقطاب العنصر البشري الجيد والتركيز على الكم والنوع.
- الاهتمام بالتنمية والتدريب للموارد البشرية.
- ضرورة ربط إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية لها.

لذا يرى الباحث أنه يمكن اقتراح تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية مستمد من التعاريف السابقة وهو بأن إدارة الموارد البشرية "هي العملية الخاصة باستقطاب واختيار وتنظيم وتقييم أداء أفراد المنظمة وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم من خلال رضاهم عن العمل وزيادة انتاجيتهم وفعاليتهم بما يحقق المزايا التنافسية".

3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

وتتبلور أهمية إدارة الموارد البشرية؛ فيما يلي:

- تحقيق أهداف المنظمة من خلال العاملين بها عن طريق استقطاب واختيار وتعيين الأفراد.
- تدريب وتنمية مهارات الأفراد لإكسابهم خبرات جديدة؛ وذلك لمواكبة المتغيرات.
- تجنب العديد من الأخطار التي قد تواجه المنظمة مثل ارتفاع معدل دوران العاملين، والنقص في مهاراتهم وخبراتهم بالمقارنة بالمنظمات المنافسة أو توظيف أفراد غير مناسبين (صابر، وتعليب، 2010: 42-43).

ويضيف ديسلر (2003: 35) عن زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية لجميع المديرين عبر حصر مجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض المديرين مثل:

- تعيين شخص غير مناسب في الوظيفة.
- تكاسل افراد قوة العمل عن بدل أقصى ما لديهم من جهد.
- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.
- مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين.
- احساس بعض الموظفين بعدم عدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة.

4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة، تهدف جميعها لتنمية قدراتهم وسعيًا من المنظمة لتحقيق الكفاية الإنتاجية والفاعلية في الأداء التنظيمي وإن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي: (عقيلي، 2005: 29-30)

- **الأهداف التنظيمية:** فإدارة الموارد البشرية تعمل علي تحقيق الفعالية التنظيمية، فهي تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه.

- **الأهداف الوظيفية:** تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطابهم حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم.
- **الأهداف الاجتماعية:** فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية الاخلاقية وذلك بهدف تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.
- **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعدهم على حمايتهم، والحفاظ عليهم ، وبقائهم وتنمية قدراتهم، وحفزهم للعمل والانتاج (المغربي، 2008: 19-20).

ومن الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة: (الحريري، 2012: 22-24)

- وضع سياسات وطرق حديثة خاصة لاختيار وتعيين أفضل الأفراد.
- تدريب العاملين وتطوير خبراتهم ورفع مستوياتهم التعليمية والثقافية.
- العمل على حل مشكلات الموظفين في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية ، والسلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على اشباع حاجاتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية.
- دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية والعمل على حلها، وتخطيطها.
- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالعاملين.

5.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

1.5.1.2: الاستقطاب والتسكين:

وتمر وظيفة الاستقطاب والتسكين بالعديد من العمليات تبدأ بتحليل الوظائف وتتم بالتخطيط للموارد البشرية وصولاً لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وسنتناول بالتفصيل هذه العمليات على النحو التالي:

تحليل الوظائف:

تتكون أي منظمة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها، ويعد تحليل الوظائف الاجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وتوصيف للوظيفة، وعليه فإننا يمكن أن نعرف تحليل الوظيفة بأنها "عملية دراسة وتحليل مضامين الوظائف التي يشغلها العاملون في المنظمة من حيث المهمات التي يؤديها كل منهم، مؤهلاته، مسؤولياته، ظروف عمله،... إلخ" (برنوطي، 2004: 153).

وتستخدم المعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف في: (ديسلر، 2003: 109).

- الاستقطاب والاختيار.
- المكافآت والحوافز.
- تقييم الأداء والعمليات الناتجة عنها.
- التدريب .
- ضمان توزيع كافة الواجبات علي الأفراد.

ويوضح أيضاً عباس(2006) بأن عملية تحليل الوظائف :

- تساعد في إعادة تصميم الوظائف للتوافق مع العاملين ذوي الحاجات الخاصة مثل المبدعين والمعاقين(88).
- وتساهم في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات عن درجة المخاطرة لكل وظيفة(88).

وتمر عملية تحليل الوظائف بعدة خطوات وهي: (صالح، السالم، 2006: 44-48)

1. تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف.
2. اختيار عينة من الوظائف للتحليل.

3. توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم.
4. تحديد اسلوب جمع البيانات الملائم.
5. تحليل المعلومات وتصنيفها وتجميعها.
6. مرحلة إعداد بطاقات الوصف والتي تخرج منها (بنموذج وصف وتوصيف الوظائف*)

*ويقصد بوصف الوظائف بأنها " قائمة الواجبات الوظيفية والمسئوليات والعلاقات وظروف العمل والمسئوليات الاشرافية، أما توصيف الوظيفة فهي " قائمة الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية... إلخ(المرسي، 2006: 151)

تخطيط الموارد البشرية:

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة؛ إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وتعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاربة سد العجز وفق سياسات معينة. ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة ، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة كخطة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة"(ماهر، 2011: 19).

كما يعرفه آخرون بأنه "مرحلة التفكير في المستقبل بقصد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمنظمة عن فترة في المستقبل، وتحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف"(الصيرفي، 2007: 19).

ويرى الباحث بأن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تنظر للمستقبل وتحدد الكم والكيف للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في فترة معينة مراعية ظروف واحتياجات المنظمة وكذلك أوضاع السوق، وإذا اتبعت المنظمة الأساليب والأدوات العلمية والممنهجة في التخطيط كان أول الخطوات لتحقيق النجاح.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي تخفيض التكاليف.
- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- يساعد في إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد البرامج التدريبية لرفع مستوى الأداء (روزيلف، 2001: 46-47).
- يساعد على رفع الكفاءات الانتاجية؛ عن طريق اعتماده على الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة المادية والبشرية والتكنولوجية، كما يساعد على اتباع الأسلوب العلمي المنظم لاتخاذ القرارات ، ومن أبرزها تبني سياسة انتاج أكثر بكلفة أقل (علاقي، 2012: 143-144).
- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين؛ بما يضمن تحقيق خطة الانتاج المرجوة بأقل التكاليف (شاويش، 2005: 133).

العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة وحجم المنظمة، ومجال عملياتها، وعمرها الانتاجي، وموقعها الجغرافي.
- المركز التنافسي للمنظمة، وحالة المنافسة في السوق.
- مستوى التقنية المستخدمة في المنظمة.
- ميزانية المنظمة، ومركزها المالي (علاقي، 2012: 149).

وأضاف ديسلر (2003) عاملين آخرين وهما:

- معدل الدوران المتوقع (كنتيجة للاستقالات، أو نهاية الخدمة).
- نوعية ومهارات موظفيك (149).

وتتبع المنظمة سلسلة خطوات في التخطيط للموارد البشرية وهي:

أ. **التحليل البيئي وتحديد الموقف:** ويتم ذلك عبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك تحليل البيئة الخارجية لاقتناص الفرص والحماية من التهديدات (عباس، 2006: 60).

ب. **تحديد الطلب من الموارد البشرية:** عبر تحديد أعدادهم ومواصفاتهم والوقت المناسب لتعيينهم.

ج. **تحديد عرض الموارد البشرية:** وتتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العالمية حالياً في المنظمة وتحليلها ودراسة المتوافر منها في سوق العمل، وإعداد القوائم ولا بد أن تتوفر لدى المنظمة نظام معلومات جيد لذلك (صالح والسالم، 2006: 64-65).

وذكر الهيئي (2005) الخطوات السابقة لعملية تخطيط الموارد البشرية بأنها تأتي كمرحلة للتنبؤ يتم بها تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد العرض والطلب للموارد البشرية ومن ثم تأتي الخطوات التالية: (75-76)

د. **وضع الأهداف لعملية التخطيط** والتي لا بد أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية فعلي سبيل المثال إذا كانت المنظمة تتوجه نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهارى والمعرفي) لقوة العمل في المنظمة.

هـ. **تنفيذ الخطة:** وهنا يتم تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد وتحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات المكافآت والأجور.

و. **التقويم والرقابة:** للتأكد بأن الطلب والعرض للموارد البشرية ملائمين ولتأكد بأن الخطة الموضوعية تمت بما يحقق الأهداف.

الاستقطاب والاختيار والتعيين:

يتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية ، كما ذكرنا سابقاً في تحديد احتياجات المنظمة من العناصر البشرية، وبمجرد التعرف عليها تبدأ المنظمة في السعي لتوفير هذه الاحتياجات، فتبدأ مرحلة استقطاب الموارد البشرية ويقصد بالاستقطاب عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف بالمنظمة وهو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة (المرسي، 2006: 231).

وتتأثر سياسة استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكنها التركيز عليه حالياً أو مستقبلاً بالعديد من العوامل وهي: (عباس، 2006: 106-108)

أ. الاستراتيجية التنظيمية: فالمنظمة التي تركز على استراتيجية الكلفة الأدنى فهي تسعى لتهيئة الموارد البشرية الداخلية على عكس تلك التي تتبع استراتيجية التمايز التي تعتمد على التنوع في المنتجات أو الأسواق وهذا يعتمد على العنصر البشري الكفؤ الذي قد تستجله المنظمة من الخارج.

ب. الخصائص البيئية الداخلية والخارجية (كالسياسية والاجتماعية والاقتصادية..).

ج. خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة (كالوظائف العليا مثلاً).

وتتعدد مصادر الحصول على الموارد البشرية فمنها المصادر الداخلية ومنها الخارجية: (برنوطي، 2005: 220).

▪ المصادر الداخلية: وهي مصادر من داخل المنظمة، وغالباً عن طريق الترقية أو النقل.

▪ المصادر الخارجية: وهي من خارج المنظمة عن طريق تعيين جديد ومن أمثلتها) العاطلون عن العمل، الأفراد العاملين، الطلبة من المعاهد والجامعات).

وسائل استقطاب العاملون الجدد: (عباس، 2006: 111-114)

1. الاعلان العادي والالكتروني.

2. توصية العاملين الحاليين.

3. وكالات الاستخدام.

4. المدارس والمعاهد المهنية والجامعات.

5. الجمعيات والنقابات المهنية.

6. برامج التدريب والتشغيل.

الاختيار والتعيين:

توضح عملية اختيار الموارد البشرية الآليات والإجراءات التي يتم بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية لعموم المنظمة، وتمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات التي يمكن أن تستفيد منها، وتعرف عملية الاختيار والتعيين بأنها "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" (صالح والسالم، 2006: 85).

وتمر عملية الاختيار والتعيين بالمراحل التالية: (برنوطي، 2004: 244)

1. استقبال طلبات العمل وفرزها.

2. الاختبارات بمختلف أنواعها (ذهنية، إدراك ومعرفة، شخصية، نفسية).

3. المقابلة.

4. الاختيار الأولي.

5. القرار النهائي والاختيار الفعلي.

6. إجراء الفحص الطبي وقد يُجري في مرحلة الاختبارات لكونها جزء من الشروط

التفصيلية لإشغال الوظيفة.

7. إصدار أمر التعيين.

وهناك بعض المنظمات تتبع سياسة الفترة التجريبية وبأن يخضع الفرد لمدة قد تصل لسنة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر وفي نهاية الفترة يقدم رئيسه المباشر تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف ليتم تثبيته وتمكينه (صالح وسالم، 2006: 96).

وهناك مسائل جوهرية وحساسة في الاختيار والتعيين: (عقيلي، 2005: 316).

- الموضوعية وعدم التحيز .
- عدم السرعة.
- توحيد اجراءات الاختيار والتعيين.
- وفرة المستطبين المتقدمين للتوظيف.

2.5.1.2: تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرون في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يُقَمِّم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على اسباب أدائهم الحالي، ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً (درة والصباغ، 2008: 72).

ويُعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلي إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلي تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلي معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007: 167).

مفهوم تقييم الأداء:

لقد استخدم الكتاب اصطلاحات كثيرة للدلالة علي تقييم الأداء فتارة سُمِّي بتقييم الأداء وتارة أخرى بقياس الكفاءة وآخرون يسمونها بتقييم الكفاءة (زويلف، 2001: 187).

فيعرف بأنه" عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً" (شاويش، 2005: 87).

كما تم وصف عملية تقييم الأداء بأنها "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"(الهيبي، 2005: 199).

ومن التعاريف الشاملة لتقييم الأداء أنه" عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد (صالح، 2004: 127).

ويرى الباحث بأن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن العملية التي يتم من خلالها معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد ومعالجتها ويتم من خلالها قياس كفاءة العاملين.

أهمية تقييم الأداء:

إن لتقييم الأداء فوائد عديدة سواء للمؤسسة أو للعاملين بها ومن أهمها(الشريف،2004: 178):

- الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها.

ويضيف عباس أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء(عباس،2006: 87).

- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلي وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلي الوظيفة التي تتاسبه.

- يؤدي تقييم الأداء إلي اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
- يعتبر من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

خطوات عملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بالعديد من الخطوات وهي علي النحو التالي:

- **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بحصر وتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل ، والتعرف علي جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل الوظيفة(ماهر، 2006: 289).
- **تحديد معايير تقييم الأداء:** فهي تعتبر الأرضية التي ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم من رؤساء ومرؤوسين، ومعايير الأداء مختلفة منها ما يتعلق بالشخصية ومنها ما يتعلق بالإنجازات(درة والصباغ، 2008: 261).
- **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** ويجب التنوع في المصادر فلكل مصدر مزاياه وعيوبه(شاويش، 2005: 102).
- **تحديد أساليب تقييم الأداء:** ويجب تحديد الاسلوب المناسب فهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلي أساليب تقليدية وأساليب حديثة (درة والصباغ، 2008: 274).
- **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادةً مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة إما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلي تكلفة التقييم(المغربي، 2007: 190).

▪ **التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أداءه (دره والصباغ، 2008:287).

▪ **إجراء التظلم:** من الضروري فتح باب التظلم أمام العاملين من نتائج التقييم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج (ماهر، 2006: 3.9).

صعوبات ومشكلات في قياس الأداء:

تتعدد المشاكل والصعوبات المتعلقة بقياس الأداء فمنها ما يتعلق بتصميم النظام ومنها ما يتعلق بالمشرف ومنها ما يتعلق بالمرؤوس.

أ. المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام هي (عبدالباقي، 2005: 402):

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء.
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
- عدم كفاءة نماذج التقييم.
- اتجاه بعض المؤسسات إلي السرية في التقارير.
- عدم توفر أوصاف وظيفية واضحة ودقيقة لجميع الوظائف.

ب. المشاكل التي تتعلق بالمقيم:

- أثر الهالة: كأن يتم تقييم أداء العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها القيم أو لا يحبها.
- الميل نحو الوسط في التقييم.
- الميل للتقييم العشوائي (شاويش، 2005: 109).
- الميل إلي اللين أو التشدد في التقييم (صالح، 2004: 201).

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية، بسبب القرابة والصدقة والجنس والموطن وغيرها.
- خطأ الحداثة، تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والقيم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلي الأخذ بالأداء للفرد دون الأخذ بالاعتبارات التطورية اللاحقة لأول عملية تقييم (الهيبي، 2005: 214-215).

ج. المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام فهي(عبد الباقي،2005: 400):

- نقص النشرات الدورية.
 - قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين.
 - قلة المتابعة.
- د. المشكلات التي تتعلق بالمرؤوسين الذي يتم قياسه فمنها (شاويش، 2005:

(109

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- عدم قدرته على أداء ما هو مطلوب منه.
- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.
- ميل العامل لكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

كيفية معالجة مشاكل تقييم الأداء :

- تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة التي ينتمي إليها الموظف(المرسي،2006: 456).
- التدريب للمقيمين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة ، وكذلك كيفية مناقشة نتائج التقييم(عبد الباقي، 2005: 407).
- استخدام أكثر من طريقة باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية(ماهر،2006: 310).

- اختيار معايير صحيحة.
- اللجوء للتغذية الراجعة.
- اجراءات التظلم (ماهر، 2006: 309-310).

ويرى الباحث بأن عملية تقييم الأداء تعتبر مهمة كإحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، والتي يمكن من خلالها إعطاء كل موظف حقه والمساهمة في تطوير قدراته وتنميتها وصولاً لتنفيذ العقوبات لمن يتجاوز الأنظمة.

3.1.5.2: تدريب وتنمية الموارد البشرية:

لا شك أن التحديات المحيطة بالمنظمة والمتغيرات التكنولوجية تزيد من أهمية قيام المنظمات بإجراء العديد من البرامج التدريبية، حيث يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية، وتحسين أساليب العمل، وهذه المكانة نابعة من الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة (العزاوي، 2006: 13).

فالمهمة الأساسية للتدريب هي أساساً تخصيص عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم، بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير، للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم، كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد، وتوجيه الاهتمام إلى المسائل الكبرى، وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد عند ممارسته أي عمل (الصيرفي، 2009: 10).

مفهوم التدريب:

تعددت التعاريف لمفهوم التدريب، وهذا نظراً لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين له، وسنركز على البعض، ومنها:

التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة (الشيخ، 2008: 12).

وكذلك يُعرّف التدريب بأنه إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية (عباس، 2006: 187).

فالتدريب هو العملية التي من خلالها يتم صناعة العاملين المهرة، من خلال التدريب العملي على الممارسات التي من المتوقع استخدامها في أداء الأعمال الموكلة إليهم حالياً، أو التي ستوكل إليهم مستقبلياً (Van Eerde & Other, 2008: 63).

ويرى الباحث بأن التدريب هو عملية إدارية وفنية منظمة ومستمرة التي من خلالها يتم تطوير القدرات والمهارات الحالية للموظف، بالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة تتقاضها مصلحة العمل بما يحقق أهداف المنظمة.

أهمية التدريب:

يلعب العنصر البشري العنصر الأساسي في المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها، وهذا بدوره يدفع المنظمة إلى تهيئة وتنمية كفاءة الموظفين وإعدادهم إعداداً صحيحاً في سبيل تحقيق أهدافهم وغاياتهم، لذا تبرز أهمية التدريب من عدة جوانب مهمة هي: (الشبلي، 2009: 185).

- إن التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث في المجالات التقنية الحديثة.
- التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.
- زيادة درجة المنافسة تقتضي المزيد من التدريب للموظفين.
- التدريب يعمل على تحسين جودة المنتجات وتقديم أفضل خدمة للعملاء.

أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسة المنظمة، ويمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

1. التدريب أثناء العمل وخارج العمل: (السالم، وصالح، 2002: 143-145)

أ. التدريب أثناء العمل:

والتدريب هنا يتم في موقع العمل، والنوع الحالي من التدريب ينتشر في المجال الصناعي بكثرة، وسبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة وجيزة، ويتميز هذا الأسلوب بأن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب والاقتصاد في النفقات والأفراد بالإضافة إلى أن من أهم مزاياه بأنه يمارس في مكان العمل الحقيقي، ومن أساليبه التلمذة الصناعية، والتدوير الوظيفي، والتدريب المبرمج، والتوسيع الوظيفي.

ب. التدريب خارج العمل:

تقوم المنظمة بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارجية وذلك عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق الكادر الحالي، وذلك إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفؤ لديها، أو لعدم توفر التجهيزات الخاصة بذلك.

2. التدريب الفردي والتدريب الجماعي: (العزاوي، 2004: 248)

أ. التدريب الفردي: وهو يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسئوليته.

ب. التدريب الجماعي: ويهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية.

3. التدريب من حيث مجال التدريب: (اسماعيل، 2010: 223)

التدريب المهني: وهو تأهيل المتدرب لاكتساب مهنة معينة عن طريق مراكز التدريب الصناعي أو المهنية كميكانكا السيارات أو الحدادة وغيرها.

أ. التدريب التخصصي: وهو تدريب الفرد على تخصص معين ويتم تطوير أداءه في نفس مجال التخصص.

ب. التدريب على طريق الأمن والسلامة وتجنب حوادث وإصابات العمل.

ج. التدريب الإداري والإشرافي بهدف إكساب الأفراد مهارات في مجال الإدارة والإشراف.

مراحل التدريب:

يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، أيضا فإن التغييرات التنظيمية والتوسعات، تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (حسن، 2005: 163).

وفيما يلي مراحل العملية التدريبية:

• **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :** وتحديد الاحتياجات التدريبية يعني "عملية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة(توفيق، 2005: 212).

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلية في صناعة التدريب، حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، فأى خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنشأة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها، فضلا عن أن إصلاح أو صيانة هذا الهيكل غالبا ما تكون بصعوبة لا يفيد معها الترميم بقدر ما يتطلب الأمر إعادة البناء (توفيق، 2005: 264).

- **مرحلة تصميم البرنامج التدريبي :** تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات وفقاً لكلام من (عبدالرحمن، 2010: 99 ، Armstrong,2001:549) وتتمثل في:

1. تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات، ويتوقف ذلك على العوامل الآتية: (المستوى الوظيفي والعلمي للمتدربين، ومتطلبات الوظيفة الحالية، ودرجة التخصص الوظيفي، ونوعية المشكلات التي يعاني منها المتدربون في العمل).
3. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة، تقسم إلى وحدات فرعية.
4. إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين)ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.
5. استقطاب المدربين المناسبين.
6. اختيار أسلوب التدريب المناسب.
7. تحديد مكان التدريب.
8. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

- **مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:**

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أم خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ التدريب أنشطة هامة وضحاها كلا من (عبدالرحمن، 2010: 99؛ عقيلي، 2009: 472؛ السيد، 2007: 271).

وهي : وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج، وضرورة أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب، وضرورة إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب، فكثيرا ما فشلت برامج تدريبية لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون عند عودتهم إلى أعمالهم، وتوفر الرغبة لدى الفرد للتدريب، وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي، والعمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين، والاتصالات الفاعلة مع المتدربين، والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي، توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم، لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب والاستمرار فيه.

• مرحلة تقييم البرنامج التدريب:

ينبغي متابعة وتقييم التدريب، وهي عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن البرنامج التدريبي يتم تنفيذه بدقة دون انحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير العملية التدريبية في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، وتقرير مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيقه للأهداف المطلوبة، ومعرفة نواحي القوة والضعف فيه للتغلب عليها في البرامج المقبلة؛ ويمكن تقييم البرنامج التدريبي من خلال نموذج (كيرك باتريك) الأكثر شهرة والأوسع انتشارا حسب ما وضعه.

(عبد الرحمن، 2010: 233;99; Mondy, 2002: 338; Torrington & Other, 2000).

- **مستوى رد الفعل:** تقييم ردود أفعال المتدربين وانطباعاتهم أثناء التدريب.
- **مستوى التعلم:** تقييم مدى تعلم المتدربين محتوى المادة التدريبية.
- **مستوى السلوك:** تقييم مدى قدرة المتدربين على نقل ما تدربوا عليه إلى أماكن عملهم.
- **مستوى النتائج:** تقييم ما إذا كانت النتائج الفعلية للبرنامج قد حققت آثارا ايجابية فعالة للمنظمة ككل أم لا.

4.1.5.2: إدارة أنظمة الأجور والرواتب والتعويضات:

يشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما:

المدفوعات المالية المباشرة والتي قد تأخذ شكل الأجر والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر (ديسلر، 2003: 378).

وتعد الأجر والرواتب جزءاً من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون، فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات، المكون الأول الراتب والأجر والمكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، في حين المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات (عباس، 2006: 225).

عدالة التعويضات: إن من أهم الصفات التي يجب أن تتصف بها التعويضات هي تحقيق العدالة وذلك عبر إيجاد نوع من التوازن بين حاجات الأفراد وأصحاب العمل، وتوجد أربعة أنواع من العدالة وهي (Mondy&Noe,2005:285):

أ. **العدالة الخارجية:** وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجر للعاملين فيه بحيث تتماثل مع ما تدفعه شركات مماثلة للعاملين لديها ويمارسون نفس الأعمال، وتتم عملياً عن طريق القيام بمسح إحصائي للأجر في سوق العمل واستخدام المعلومات المتوفرة من ذلك المسح في تحديد مستويات الأجر ومعدلاتها.

ب. **العدالة الداخلية:** وتتحقق عندما يتساوى الدفع للأفراد الذين يؤدون أعمال مشابهة في نفس الشركة وفق عوامل الفرد منها مستوى الأداء أو الأقدمية، بحيث تتحقق من خلال دفع أجر للعاملين بشكل يعكس اختلاف القيمة النسبية لأعمالهم ، بحيث تتحقق العدالة الداخلية عن طريق تطوير هيكل للأجر مبني علي تقييم الأعمال(المدهون، 2005: 174).

ج. **العدالة الفردية:** و تتحقق عندما تقوم الشركة بدفع أجر مختلفة لأفراد يؤدون نفس العمل، وهذا يعكس مميزات خاصة بالفرد ، وخاصة فيما يتعلق بإنجازه، وتتحقق العدالة عن طريق تقييم أداء العاملين بشكل عادل ، وربط ذلك بأجورهم وزيادتها من حيث مستوى الأداء أو المنصب والأقدمية(برنوطي، 2004: 268).

د. **عدالة الفريق:** تتحقق عندما يتم مكافأة مجموعات العمل على أساس إنتاجية المجموعة، تعتمد هذه الطريقة على ما يحققه الفريق أو جماعة العمل من نتائج أكثر من اعتمادها على

مستوى الأداء الفردي، وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجر فريق العمل ومكافأته كفريق منتج (Mondy&Noe,2005:285).

شروط فعالية التعويضات:

لكي تكون التعويضات ذات قيمة بحيث تحقق العدالة وينعكس أثر ذلك على أداء العاملين بما يحقق أهداف المنظمة فلا بد لمجموعة من الشروط وهي: (بسيسو، 2008: 51)

1. أن ترتبط التعويضات بحاجات العاملين وأدائهم.
2. أن تُمنح لجميع العاملين بدون استثناء بعدالة ومساواة وتتطابق مع الجهد.
3. أن تُحدد وفق قوى السوق والظروف والبيئة المحيطة الاقتصادية والاجتماعية.
4. وضع معايير أداء ملائمة للقيام بالأعمال بحيث تعتبر مؤشرات انجاز تحدد التعويضات وفقها.
5. تحديد موازنة مرنة تتضمن تسديد التعويضات في وقتها المناسب.
6. أن تكون الحوافز على قدر الأداء ومتزامنة معه وضامنة لاستمراره وتشكل دافعاً له.
7. أن تكون الحوافز السلبية عادلة ومتزامنة وفق نوع وحجم السلوك وحامية للمؤسسة من السلوكيات المخالفة لقواعد العمل.
8. أن يتم التعريف بنظام التعويضات للموظفين لكي يعرف كل موظف ما يحصل عليه من تعويضات مما يرفع من عنصر التأكد لدى العاملين بخصوص مستقبلهم الوظيفي .
9. أن تتمتع التعويضات بالنزاهة في التقدير والواقعية، وأن توضع على أسس مهنية واضحة.

مكونات التعويضات:

التعويضات التي يتسلمها العاملون تنقسم إلى ثلاثة اقسام وهي:

- الراتب والأجر.
- الحوافز.

▪ الفوائد والمزايا والخدمات (التعويضات غير المباشرة).

وسيتم تناولها بنوع من التفصيل:

أ) / الأجر والرواتب:

ويُشار هنا أنه عند إعداد نظام المكافأة والتعويض فأمام المنظمة مساران وهما (برنوطي، 2001: 264):

- أ. تُدفع للعاملين على أساس الجهد المقدم، فهي تدفع لهم تعويضاً إذا قدموا عملاً ما ولا تُدفع إذا لم يقدموا العمل ويطلق على هذا النظام نظام الأجر.
- ب. أن تُدفع على أساس الوقت وقد يكون الدفع أسبوعياً، أو شهرياً، أو سنوياً ويطلق على هذا النظام نظام الرواتب.

وكذلك تسعى المنظمات للمفاصلة بين نظامي للدفع وهما الدفع الثابت الذي يشير إلى دفع الأجر والرواتب بمبالغ شهرية أو أسبوعية أو يومية بحيث تكون هذه المبالغ ثابتة، أما نظام الدفع المتغير فيشير إلى الأجر والرواتب وفقاً لبعض المعايير المؤثر فقد يكون معيار الأداء مثلاً فيتغير المبلغ كلما ارتفع أو انخفض الأداء (عباس، 2006: 226).

خصائص النظام السليم للأجر: (برنوطي، 2001: 268-270)

1) العدالة: وتنقسم إلى :

- **عدالة خارجية:** أي عدالة الأجر مقارنة بالمنظمات الأخرى لنفس الوظيفة.
- **عدالة داخلية:** أي داخل المنظمة، فيجب أن يكون مبلغ الراتب عدلاً في مكافأة المؤهلات والخبرات الضرورية لإشغال الوظيفة.

2) الوضوح.

3) الشفافية بمعنى أني كون النظام مكشوفاً وليس سراً.

4) الاستقرار والثبات.

5) ارتباط الأجر والمكافآت بالأداء الفعلي.

ب) / الحوافز:

يرى الهيبي (2008: 45) بأن الحوافز هي "المؤثرات والعوامل الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه إلى أداء الأعمال الموكلة إليه بشكل أفضل عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

أنواع الحوافز:

أولاً: الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتشمل على:

أ- الحوافز المادية: هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ اشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية، وظروف وإمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين (عليوه، 2005: 104).

ب- الحوافز المعنوية: وتشمل الترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات، وإثراء العمل (عقيلي، 2006: 82).

ثانياً: الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (الدروبي، 2006: 95).

ثالثاً: الحوافز الجماعية:

توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وهذا النوع من الحوافز تساعد على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الانتاجية، وتزيد الرقابة الذاتية وتتيح الفرصة لتقديم اقتراحات العاملين من أجل تحسين الأداء (الخرابشة، 2000: 52).

رابعاً: الحوافز الفردية:

يرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيارة دخله لقاء إنتاجية ، ورغم وجود بعض الصعوبات في الأخذ بهذا الاتجاه في منح الحوافز لعدم إمكانية فصل تأثير العوامل الأخرى المؤثرة على إنتاجية الفرد ، إلا إنهاء وسيلة مهمة جداً في سبيل تحقيق إنتاجيه عمل عالية.

خامساً: حوافز التميز:

هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، واتصاله بالحوافز للإنجاز، يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم (أبو بكر، 2004: 50)

متطلبات نظام الحوافز الفعال: (علاقي، 2000: 361)

1. عدالة الحافز وكفايته.
2. سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
3. توجيه الحافز تجاه الحاجات الغير مشبعة وفعالية الحافز في دفع واستثارة الموظفين.
4. ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
5. أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.
6. أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.

ج) الفوائد والمزايا والخدمات:

تسعي المنظمات للاهتمام ببرامج المنافع والخدمات لأسباب عديدة وهي: (السالم وصالح، 2006: 201)

أ. أن قوة الإدارة والمنظمة نابعة من قوة العاملين فيها، وأن رفاهيتها من رفاهيتهم لذا فإن تقديم الخدمات المتنوعة لهم تعتبر وسيلة لرفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمة بالتالي.

ب. الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء في المنظمة.

ج. لا يمكن تجاهل المنظمات المنافسة في سوق العمل.

ويذكر برنوطي(2001: 294-283) بأن هناك أنظمة تقليدية شائعة الاستخدام للمزايا العينية منها:

- إجازات بأجر كامل (كإجازة مرضية مثلاً، إجازة الأمومة أو الأبوة).
- الخدمات الصحية والتأمين على الحياة.
- راتب تقاعدي أو تعويض نهاية الخدمة.
- خدمات النقل والمواصلات.
- ملابس العمل أو مخصصات العمل.
- خدمات السكن .
- توفير بعض منتجات المنظمة للعاملين.
- خدمات تعليمية .
- خدمة إقامة في فنادق وشاليهات لقضاء الإجازات.
- هدايا عينية في الأعياد.
- عضوية في نوادي فاخرة.

أما الأنظمة غير التقليدية فهي تتمحور في :

- أنظمة المشاركة بالأرباح: لتشجيع العاملين على أن يكون نشاطهم موجه لتحسين أداء وأرباح الشركة وليس مجرد العمل بنشاط أكبر.
- أنظمة اقتناء اسهم في الشركة.

ويضيف دييسلر(2003: 471) في موضوع الاتجاهات الحديثة في المزايا النواذ المبكرة للتقاعد وهي بأن تقوم الشركة بإتاحة الفرصة أمام الموظف بأن يتقاعد مبكراً قبل بلوغ السن القانوني للتقاعد مصاحباً ذلك مجموعة من الحوافز المالية ، وكذلك مزيج من المزايا التنافسية المحسنة بالإضافة لمبلغ نقدي من المال.

ويرى الباحث بأن إدارة التعويضات يمثل العنصر المهم والأساسي في إدارة الموارد البشرية وتعتبر ميزة تنافسية بين المنظمات، والتي من خلالها يتم تشجيع المورد البشري باحتياجاته، وتجعله يشعر بالأمن الوظيفي وبأن عمله يؤمن له الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي له ولأسرته.

5.1.5.2: إدارة النظام التأديبي والانضباط:

يسعى المديرون إلى السيطرة على العاملين وتغيير سلوكهم بما يتوافق وأهداف التنظيم ومع توقعات الإدارة وتستخدم المنظمة في ذلك نظام انضباط للعاملين، وكذلك فإن المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يتطلب تصميم أنظمة لحماية العاملين في المنظمة وتقليل الحاجة لأنظمة انضباط بهدف تعديل سلوكيات العاملين، أي أنه لابد من تهيئة البيئة والمناخ المناسبين لمنع أو تقليل المخالفات، وكذلك لابد من التكامل والتوافق بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية لضمان العدالة والموضوعية وتقليل الكثير من المشاكل بين الإدارة والعاملين(عباس، 2006: 270).

ويعرف النظام التأديبي بأنه "مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه المطلوب، يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها"(عقيلي، 2005:611).

ويمكن تقسيم العقوبات التأديبية إلى نوعين:(حجازي، 2005: 235-238)

1. العقوبات البسيطة: مثل الإنذار والتنبيه واللوم والخصم من الأجر وتأجيل استحقاق العلاوة.

2. العقوبات القاسية: مثل النقل والتنزيل والاستغناء والفصل.

عدالة التأديب:

فيتمثل الهدف الأساسي من التأديب في جعل سلوك الفرد مسؤولاً في العمل، وتزداد الحاجة للتأديب عندما تخالف إحدى القواعد أو الإجراءات.

والعدالة في توقيع العقاب هنا تعتمد على ثلاثة مكونات أساسية هي: (ديسلر، 2003: 363)

1. مجموعة واضحة من القواعد والإجراءات.

2. وجود نظام للعقوبات.

3. فرصة للتظلم أمام الفرد.

مبادئ الانضباط :

هناك العديد من المبادئ التي لا بد من مراعاتها في نظام الانضباط وهي: (عباس، 2006: 272-273)

1. التدرج في الإجراءات التصحيحية بدلاً من الإجراءات العقابية أو التأديبية.

2. التدرج في الإجراءات التأديبية فضرورة البدء بالعقوبات الأخف وصولاً للأشد.

3. توثيق الحقائق لإقامة دليل.

4. الاعتماد على مبدأ الجزاء المباشر لكل مخالفة.

تصميم النظام التأديبي:

يمر تصميم النظام التأديبي عادةً بعدد من الأعمال المتتابعة مع بعضها والتي يشكل مجموعاً مكونات هذا النظام وآلية عمله وهذه الخطوات عبارة عن :

1. **تحديد قواعد العمل:** والتي من خلالها يتم ضبط الأداء والسلوك ويجب أن تكون شاملة وواضحة تماما وتشرح لجميع العاملين وأن تكون دقيقة ولا ازدواجية فيها.
2. **تحديد المخالفات:** والمخالفة هي انتهاك أو تعدي على قواعد العمل، لذا يجب تحديد المخالفات وأنواعها وشدتها أو خطورتها.
3. **تحديد قائمة العقوبات:** ويتم ذلك في ضوء المخالفات، فالعقوبة هي جزاء توقعه المنظمة بحق الشخص الذي ينتهك قواعد العمل، وتمثل ضرر مادي (حسم من الراتب، تنزيل درجة، هكذا)، أو معنوي (سوء السمعة) أو الاثنين معاً.
4. **تحديد إجراءات العمل التأديبي:** والتي هي عبارة عن مجموع الأعمال التي يجب تنفيذها في حالة وقوع أية مخالفة من قبل أحد العاملين (عقلي، 2005: 618-620).

ويرى الباحث بأنه إن قامت المنظمة بتأسيس نظام من القوانين والإجراءات والسياسات التأديبية بشكل مهني وذو معايير واضحة ويتم تطبيقه بنزاهة وشفافية كان ذلك أحد العناصر التي تعمل على تقوية العلاقة بين الموظف والمنظمة؛ فالموظف دوماً سيعشر بأنه لن يقع عليه ظلم وبإمكانه التظلم وهذا يوصله بالنهاية إلى الإحساس بالأمن الوظيفي.

6.1.5.2: إدارة السلامة المهنية والصحية وبيئة العمل وعلاقات العمل

للموارد البشرية:

تؤثر بيئة العمل بشكل واضح على التزام العاملين خاصة عند توافر مقومات البيئة المادية التي توفر الراحة والهدوء للعاملين، لأن ذلك لا يشتمل انتباههم، ويساعدهم على التركيز في القيام بمهام وأعباء العمل في أجواء مناسبة تقل فيها درجة ضغوط العمل، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء، وتتميز بالإضاءة المناسبة، ودرجة الحرارة الملائمة، وتصميم المكاتب بشكل مناسب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية، وعدم تكديس الغرف

بالعاملين، تجلب مناخ مناسب للإبداع والابتكار مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء) حمزاوي، 2008: 105-106).

وقد عرف القحطاني (2005: 259) بيئة العمل بأنها "الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهووية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كذلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشتمل على مسئولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل".

وتتكون بيئة العمل في المنظمة من شقين:

- أ. بيئة العمل المادية: وتشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل...إلخ.
- ب. بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة والصراعات التنظيمية (عقلي، 2005: 569-570).

ولابد للتطرق لبعض المصطلحات التي لها علاقة ببيئة العمل وهي:

- السلامة المهنية أو الأمن المهني: ويعرف كونه "حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل".
- الصحة المهنية: فهي خلو العاملين من أمراض بدنية ونفسية ذات صلة بالعمل" (برنوطي، 2001: 467).

العوامل المؤثرة على بيئة العمل:

تتعدد العوامل المؤثرة على بيئة العمل ويمكن استعراضها على النحو التالي:

- **المواد الخام:** تحصل عليه المنظمة من الخارج، وتشمل كل شئ بدايةً من الأوراق، الأقلام، ومروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات، والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية (السواط، 2007: 58).
 - **الموارد البشرية:** فهذه الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر علي كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تملدكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها (رشيد، 2004: 12).
 - **الموارد المالية:** وتلعب دوراً مهماً من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح (الكبيسي، 2006: 75).
 - **السياسات الإدارية:** فهي تساهم في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوء يجلب أجواء وبيئة تنظيمية مثبتة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم (الكبيسي، 2006: 76).
 - **خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:** وتعتبر العوامل الشخصية مثل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل من أهم العوامل التي تؤثر في الأجواء البيئة للعمل. (الكبيسي، 2006: 76)
- لتصمم بيئة عمل صحية مستقبلية نظام عمل آمن: (عقيلي، 2005: 577-578)**

ويتم ذلك عبر عدة توجهات استراتيجية وهي:

- أ. إعادة تصميم بناء المنظمة بما يتماشى مع التغيرات المستقبلية المنوي إدخالها على العمل، بحيث يتوفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.
- ب. إعادة تصميم العمليات الانتاجية بحيث تقلل المخاطر.
- ج. شراء تجهيزات وآلات بدرجة عالية من الأمان.
- د. استخدام الرجل الآلي في الأعمال ذات الخطورة العالية.
- هـ. وضع خطة تدريب للموارد البشرية للتعامل مع مخاطر العمل المستقبلية والمحتملة.
- و. تجنب توظيف موارد بشرية يوجد في سجلها إصابات أو أمراض مهنية.
- ز. استخدام الحوافز لتشجيع تقليل الحوادث.

شروط تضمن توفير الحدود الدنيا من السلامة: (برنوطي، 2001: 473-475)

- أ. وضع ارشادات خاصة تضمن سلوكيات سليمة.
- ب. توفير اسعاف أولي ومساعدة طبية.
- ج. الإبلاغ عن الإصابات .
- د. مبالغ مالية وتعويضات تدفع للمتضررين والمصابين.
- هـ. حملات وقائية وتفتيش ومتابعة.
- و. غرامات وعقوبات للخائنين.

ويرى الباحث بأن على المنظمة أن تسعى بتوفير البيئة الآمنة للعاملين من حيث التهوية والإضاءة والتصميم المناسب للمكان ووسائل الأمان بكافة أشكالها وكذلك تطويرها ومتابعتها بشكل دوري حفاظا على الموظف وتأميناً على حياتهم.

7.1.5.2 علاقات العمل والنقابات العمالية:

تعتمد قوة النقابات والاتحادات العمالية وتأثيرها على عدة عوامل، من أهمها: عدد العمال المسجلين لدى النقابة من عدد العمال الكلي، ومقدرة النقابة على تفعيل دور العمال، بغض النظر عن أعدادهم، وتعتمد قوة النقابة أيضا على مدي مقدرتها على خلق مؤسسات تدفع باتجاه الحصول على المزيد من الحقوق للعمال، سواء أكان ذلك من خلال العقود

الجماعية أو تحقيق فوائد غير جارية للعمال، أو من خلال خلق إطار قانوني ملائم، وكذلك مقدرة النقابات على تصميم سياسات تتعامل مع شئون العمال على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتعتبر أعداد العمل المشتركين في نقابة عمالية ما رمزاً لمدي قوتها، وفي بعض الدول المتطورة، كانت النقابات العمالية في ستينيات القرن الماضي تضم أكثر من ثلثي العمل، ولكن ذلك بدأ بالتراجع خلال السبعينيات (البطمة، 2007: 6).

وتتضمن علاقات العمل كافة الإجراءات التي تحاول الموازنة بين حقوق أصحاب العمل (الإدارات والمالكين) وحقوق النقابات في التفاوض لصالح أعضائهم وحقوق الأفراد العاملين في اختيار ممثليهم (عباس، 2006: 278).

ويشير برنوطي (2001: 491) أن النقابة هي جمعية يقيمها الأعضاء ليتعاونوا على خدمة وحماية مصالحهم، بما في ذلك تلبية بعض حاجاتهم الاقتصادية والانسانية وهي نوعان نقابات عمال (تضم بما يصنفون كعمال البناء والخدمات والنقل)، وأخرى مهنية تضم الأطباء والمهندسين والمحاسبين.

أهداف النقابات العمالية: (ديسلر، 2003: 487)

1. توفير الأمان النقابي ويتحقق هذا الأمان في عدة صور وهي:
 - اقتصار العمل فقط على مشتركين النقابات.
 - السماح المؤقت لغير أعضاء النقابة بالعمل، على أن ينضموا للنقابة بعد فترة من الزمن وبعد تسديد الرسوم.
 - على جميع العاملين سداد الرسوم النقابية سواء تابعين أو غير تابعين لافتراض أن خدماتهم موجهة للأعضاء وغير الأعضاء.
2. تحسين الأجور وساعات العمل والمزايا المقدمة للأعضاء.

ويضيف (برنوطي، 2001: 500-501)

3. بأن من أهداف النقابة التأثير في سياسة وخطط الدولة وقوانينها.
4. الدفاع عن مصالح وأعضاء النقابة من الإجراءات التعسفية.

إدارة العلاقة مع النقابة:

تتبع النقابات في العلاقات الصناعية أو علاقتها مع الإدارات أو المالكين عدة صور و أشكال على النحو التالي:

▪ **المساومة (المفاوضات) الجماعية:** ويقصد بها الطريقة التي يتم من خلالها التفاوض بين ممثلي النقابة وصاحب العمل بغرض الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين (ديسلر، 2003: 502).

ويقسم عباس (289-287:2006) أنواع المفاوضات إلى ثلاثة أنواع:

1. **الإلزامي:** التي تتعلق بظروف وساعات العمل والأجور.
 2. **المسموح به:** مثل موضوعات تحديد أعضاء في النقابة وعضوية مجلس إدارة المنظمة.
 3. **الغير قانوني:** فهي تلك المتعلقة بالتمييز مثلاً في الاستخدام والتشغيل.
- ويرى أنه في حال تعذر المفاوضات فأمام المنظمة التوجه إلى عدة وسائل من الاضطرابات وهي:

1. **الإضراب الاقتصادي:** وهو عندما لا يتوصل أطراف التفاوض إلى الاتفاق النهائي على موضوع التفاوض.
2. **الإضراب غير المشروع:** التوقف عن العمل ويحصل عندما يغضب العاملون مثلاً بسبب الإجراءات التأديبية تجاه أحد زملائهم ويكون غير مدعم من قبل قادة النقابة.
3. **منع الدخول لموقع العمل:** ويحصل عندما يغلق صاحب العمل المنظمة خلال النزاعات العمالية أو قبل حصولها.

متطلبات الاهتمام بالمساومة الجماعية: (برنوطي، 2001: 509-511)

1. التخطيط للتفاوض والمساومة ويتم ذلك عبر:
2. التنبؤ عن احتمال ظهور الحاجة للمساومة.
3. تحديد وتنفيذ سياسات المنظمة إزاء النقابة.
4. تحديد الطريقة المتبعة لحل النزاع.

5. تحديد أدوات الضغط التي ستستخدم.
6. تحديد الأفراد الذين سيقومون بالتفاوض الفعلي.
7. تحديد الفترات التي سيتم التفاوض حولها.
8. معرفة أقطاب المساومة.

8.1.2 الخلاصة:

تحدث هذا المبحث عن إدارة الموارد البشرية وتناول مفهومها وأهميتها ووظائفها المختلفة مثل الاستقطاب والتسكين والتدريب والتنمية ووصولاً إلى إدارة التعويضات والحوافز للموارد البشرية وكذلك تقييم الأداء للموارد البشرية بالإضافة لعلاقات العمل وبيئة العمل للموارد البشرية، ومن خلال استعراض الباحث للكتب والمراجع وأدبيات الدراسات السابقة استطاع أن التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في حياة أي مؤسسة فهي إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، ويقع على عاتق هذه الإدارة كافة المهام التي تنعكس على حياة العمل وحياة المنشأة منذ بداية استقطاب العاملين ومروراً بتدريبهم وتنميتهم وتطوير قدراتهم لمواجهة التحديات ومواكبة سوق العمل ووصولاً لإنهاء خدماتهم وتقاعدتهم، فإن لم تقوم هذه الإدارة بوضع الأسس والمعايير والإجراءات الخاصة بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية وبصورة استراتيجية وبما يتلاءم مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية في هذا العصر فهذا بدوره ينعكس على حياة المنشأة ككل وقد يؤدي بها إلى الانحدار وعلى العكس إذا تم الاهتمام بالعنصر البشري وخصوصاً مع ازدياد الحركات والنقابات والاتحادات التي تساهم بشكل كبير بضرورة الاهتمام بالأفراد، فالموارد البشرية هم كنوزاً حقيقية في الاقتصاديات الحديثة والتي من خلالهم تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف الاستراتيجية فقيمة المنظمة يتعاطم بقيمة المورد البشري والذي يعتبر من أهم القيم التنافسية، مما دفع الدول كماليزيا بأن تقطع التزامات هامة تجاه تجميع رأس المال البشري وتحويله إلى طاقة وميزة تنافسية عالية وهذا سر نهضتها ونموها، والناظر أيضاً للمجتمع الفلسطيني فإنه مجتمع ثروته الحقيقية بأبنائه وطاقته البشرية فتجده ملئاً بالكفاءات من المتعلمين والموهوبين.

المبحث الثاني

الأمن الوظيفي

1.2.2 تمهيد:

إن اشباع احتياجات الأفراد لا يتحقق بين يوم وليلة وإنما يمر بالعديد من المراحل يأخذ وقتاً وله مجموعة من المتطلبات الأساسية والركائز التي لابد من توافرها لكي يشعر الأفراد بالطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي.

إن الأمن الوظيفي يوفر للموظف التربة الخصبة التي ينمو فيها ويطور نفسه ويحسن من أدائه، حيث إن من أكثر ما يخشاه العامل هو فصله من الخدمة، لذا نجد بأن كثيراً من المؤسسات تحرص على توفير الشعور بالاستقرار للعامل، ولكن كما هو الملاحظ بأن الأمن الوظيفي أدنى قليلاً من الرضا الوظيفي، إذ أن الأمن وقاية مما يخاف الشخص، بينما الرضا هو الاستمتاع بحصول المطلوب والتنعم به (عركوك، 2012: 27).

ولقد اختلفت تعريفات مفهوم الأمن الوظيفي تبعاً لتنوع حاجات الموظفين وتوجهاتهم نحو البحث لتحقيقه، فلو تطرقنا لمفهوم الأمن عند باري بوزان وهو أحد أبرز المختصين في الدراسات الأمنية فهو يعرفه الأمن بأنه "العمل على التحرر من التهديد، وفي سياق النظام الدولي فهو" قدرة المجتمعات والدول على الحفاظ على كيانها المستقل، وتماسكها الوظيفي ضد قوي التغيير التي تعتبرها معادية، ويرى أن الأمن موضوعياً يرتبط بغيات التهديدات ضد القيم المركزية وبمعني ذاتي، فهو غياب الخوف من أن تكون تلك القيم محور هجوم، وهي تتمثل ببقاء الاستقلال الوطني، الوحدة الترابية، الرفاهية الاقتصادية، الهوية الثقافية، الحريات الأساسية، وللأمن مفهوم مزدوج، حيث لا يعني فقط وسيلة التحرر من الخطر، بل جعله محدوداً (حسين، 2009: 77).

2.2.2 مفهوم الأمن الوظيفي:

يعرف الخرب (2006: 7) الأمن الوظيفي بأنه: "إحساس الموظف بالطمأنينة على قدر دخله وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل"، كما عرفه بن سالم (2011: 9) بأنه شعور الموظف بالأمان في عمله بعد تعيينه وتثبيتته على وظيفة ما، وعدم إنهاء خدماته إلا بموجب أنظمة ولوائح وقواعد واضحة ومعروفة لديه.

وكذلك يعرف بأنه "هو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء" (المغربي، 2010: 307).

أما في الغرب فقد تحول مفهوم الأمن الوظيفي من كونه عاملاً حافزاً وهو (الأمن الوظيفي) ليتم التعامل مع المصطلح بطريقة ضاغطة أو بالسلب وتداول مصطلح (انعدام الأمن الوظيفي) خلال الثمانينات (4: 2006, sverke).

ويرى الباحث بأن الأمن الوظيفي هو مستوى الشعور بالراحة والطمأنينة للموظف العامل في المدارس الحكومية و الموظف في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نتيجة ضمانه حقوقه المادية والمالية أثناء الخدمة وعند تقاعده وأنه بمأمن من كل ما يمكن أن يضرهم في عملهم وذلك عبر اشباعهم بالاحتياجات الأنية والمستقبلية اجتماعيا ونفسيا وماديا.

ويتضح مما سبق أن الأمن الوظيفي ينطوي على:

- الشعور بالأمان بالعمل.
- توفر الدخل المناسب.
- إشباع حاجات ورغبات وطموحات الموظف الأنية والمستقبلية.
- توفر الثقة في النفس أثناء تأدية العمل.

3.2.2 أهمية الأمن الوظيفي:

1. ترجع أهمية الأمن الوظيفي إلى أنه يوفر البيئة المناسبة للإبداع والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، فلولا الإبداع والابتكار لظلت الحياة على صورتها البدائية(الدوري،2005: 22).
2. توفر الأمن الوظيفي في العمل يضيء الثقة والهدوء على العاملين مما يساعدهم على مواجهة المشكلات بكفاءة واقتدار من خلال ابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته(الشمري، 2002: 56).
3. يساهم في تحقيق الذات ونزع الخوف من المجهول وغموض المستقبل(الكبيسي، 2004: 247-248).
4. ويشير اختصاصي علم الاجتماعي الاقتصادي حسام عايش إلى أن اقتصاد السوق المتغير والمتذبذب، وطبيعة الوظائف ومسمياتها المتغيرة باستمرار، كلها تلعب دور كبيراً في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، ويبين الاختصاصي أن الاستقرار الوظيفي أصبح مسألة متغيرة وفق تغير الظروف، إلا أنها في جميع الأوقات تعطي استقرار للموظف؛ إذ تسمح له بالحصول على دخل مستمر يمكنه من التخطيط لحياته بشكل أفضل(أبوحمود،2013).
5. وتمتد أهمية الأمن الوظيفي إلى كونه رافد رئيسي لأمن المجتمعات بشكل عام، حيث ينهمك الشباب في فرص وظيفية، ذات مستوى عالٍ، قادرين على تحقيق أهدافها ومواكبين لمستجداتها ومطالبها دون تراخ(الدحيلان،2012).
6. يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي وينعكس ذلك على حبه لوظيفته وارتقاع روحه المعنوية وتركيز جهده في أداء العمل وإنجاز المهام الموكلة إليه مما يزيد من فعاليته ولا يضيع وقته في التذمر أو البحث عن عمل جديد.
7. إن الموظفين يتطور تعلقهم بالمنظمة التي يعملون بها بمرور الوقت مما يظهر مستويات عالية من الالتزام والرضا والثقة والفخر بالمؤسسة، ولكن هذه المشاعر يهددها انعدام الأمن الوظيفي (Buitendach,2005:33).

8. إن انعدام الأمن الوظيفي يسبب في مشاكل نفسية كالقلق والاحباط والسخط، إضافة لردود الفعل الموقفية (Moshoeu,2011:41).

9. يؤثر انعدام الأمن الوظيفي بنقصان الثقة في المنظمة وإدارتها ونقصان الولاء للمنظمة وايضا على الالتزام التنظيمي ويؤدي إلى مقاومة التغيير والرغبة في ترك العمل، وأخيراً فإن هناك ارتباط سلبي بين انعدام الأمن الوظيفي وأداء العمل (blackmore,2011:6).

4.2.2 مظاهر ضعف الأمن الوظيفي: (غواش، 2008: 19).

هناك بعض السلوكيات في العمل ينبئ وجودها إلى وجود خلل في بيئة العمل منعكس على ردود افعال الموظفين تجاه مهامهم وأعمالهم، ومن أبرز تلك المظاهر والسلوكيات:

1. التذمر والتقصير ببعض المهام الموكلة إلى الموظف أو الموظفة، مع الإهمال وترك أغلب الأعمال دون انجاز.
2. زيادة معدل الأخطاء في إجراءات العمل وعدم الاكتراث في تصحيحها، وقد يتكرر الوقوع في الخطأ.
3. الانسحاب المادي من العمل، حيث أن العلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران الوظيفة.
4. يعد الغياب عن العمل أبرز مظاهر انعدام الأمن الوظيفي، وارتباطه ارتباط مباشر بانعدام الرضا الوظيفي.
5. كثرة التشكي من الموظف، والأحاديث الجانبية أثناء العمل والبعيدة عن بيئة العمل.
6. إثارة الفتن والقتال في المنظمة أو المؤسسة، بطرق مباشرة أو غير مباشرة بهدف تعطيل العمل.
7. التهرب من بعض أجزاء مسئوليات الوظائف الموكلة إلى الموظف أو الموظفة.

5.2.2 النظريات المفسرة للأمن الوظيفي:

أولاً: نظرية ماسلو للحاجات:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية (عبد العزيز، 2002: 77).

وقد اقترح ماسلو خمس فئات للحاجات الذاتية:

1. **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات اللازمة للحفاظ علي الفرد وهي (الحاجة إلى

التنفس، الطعام، الماء، الجنس، النوم..إلخ).

2. **حاجات السلامة والأمن:** وهي تأتي بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تظهر الحاجة

إلى الأمان وتشمل (السلامة الجسدية من العنف والاعتداء، الأمن الأسري،

الصحي، الوظيفي، المعنوي والنفسي).

3. **الحاجات الاجتماعية:** فالإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تكوين العلاقات مع

الآخرين وإقامة جو من المحبة والألفة ، وقد أثبتت الدراسات أن جو العمل الذي لا

يشبع تلك الحاجات يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدي العاملين، وبعض

المشكلات العمالية كارتفاع معدلات الغياب وترك العمل، مما ينعكس سلباً على

إنتاجية الجهاز، وأيضاً يؤدي إلى فشل التنظيم في تحقيق أهدافه (ماهر، 2003:

288).

4. **حاجات الذات والمركز والاحترام:** وهنا يتم التركيز على تحقيق المكانة الاجتماعية

المرموقة والشعور باحترام الآخرين له، والإحساس بالثقة والقوة.

5. **الحاجة لتحقيق الذات:** وفيها يحاول الفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام

قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات.

ويرى الباحث أن الأمن الوظيفي بمفهومه الشامل يمكن أن يتحقق للموظف بداية عندما

تشبع الوظيفة الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية له، وكذلك عندما تشبع حاجته إلى التقدير

والاحترام وصولاً إلى تحقيق ذاته.

ثانياً: نظرية الحاجات المعدلة:

ومؤسسها هو كلايتون ألدرفر، كرد فعل لما واجهته نظرية ماسلو ، واختصر نظرية ماسلو إلى ثلاث فئات وهي:

- **حاجات البقاء:** وهي حاجات ضرورية، يسعى الإنسان لتحقيقها ضماناً لاستمرار حياته، وتشتمل على حاجات فسيولوجية، وحاجات أمنية كالحاجة إلى الطعام والمأوي، والأمن الوظيفي.
- **حاجات الارتباط:** وهي الحاجات التي تعبر عن درجة الارتباط القائم بين الفرد والبيئة المحيطة، وكذلك علاقاته مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه.
- **حاجات النمو:** وهي الحاجات التي تهتم بأعلى مستوى للذات الإنسانية، وتتعلق بتطور قدرات الإنسان، واستعداداته لتحقيق الحاجة إلى التقدير، وتحقيق الذات) (علاقي، 2000: 356).

ويرى الباحث ان هناك دور هام لهذه النظرية في بناء مفهوم الأمن الوظيفي بأبعاده المختلفة من خلال توافر الحاجات الثلاثة والتي تؤدي كلها إلى النمو والتطوير في قدرات ومهارات العاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل، مما يؤثر بالإيجاب على رفع مستوى الأمن الوظيفي لديهم.

ثالثاً: نظرية ذات العاملين هيرزبرج:

فصل فردريك هيرزبرج عام 1959 بين نوعين من مشاعر الدافعية هما : الرضا والاستياء، وأشار إلى أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية إلى الاستياء (ماهر، 2007: 236).

وقد توصل لنتيجتين هامتين :

أن هناك مجموعة من العوامل الخارجية للعمل ينتج في حالة عدم وجودها عدم الرضا عن العمل لدي العاملين، ولا يعني وجودهما بالضرورة وجود دافعية لدي العاملين، وهذه العوامل هي عوامل عدم الرضا وهي(سياسة الإدارة، نوعية الإشراف، ظروف العمل، الراتب،

العلاقات المتبادلة في العمل، الأمان الوظيفي، المزايا الإضافية)، وهناك مجموعة من العوامل الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية ويطلق عليها عوامل الرضا، وتشمل (الإنجاز، التقدير، والاعتراف، مهام العمل نفسه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة، النمو والتطور الذاتي).

وينوه الباحث عن وجود دور بارز وأهمية لنظرية الدوافع في بناء المفهوم الشامل للأمن الوظيفي بأبعاده المختلفة من خلال أهمية توفر العوامل الوقائية بجانب عوامل الدافعية كعوامل الإنجاز والشعور بالتقدير واحترام الآخرين، وغيرها بالشكل الذي يسمح للعاملين باستخدام قدراتهم بشكل يؤدي إلى حسن إنجاز العمل، ونضجهم بشكل يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة مشكلات العمل مما يترتب عليه زيادة الشعور بالأمن الوظيفي.

رابعاً: نظرية العائد فروم:

تتظر هذه النظرية إلى المستقبل كموطن للحاجات الإنسانية والدوافع المحركة للسلوك الإنساني؛ ولهذا فإن عنصر التوقع والتخمين المستقبلي هو الذي يدفع أي إنسان لاتخاذ سلوك معين أو الامتناع عن سلوك آخر بناء على ما سيرجع عليه بالفائدة في المستقبل، وترتبط هذه النظرية بالأمن الوظيفي من خلال معرفة المنظمات للحاجات التي يرغب أفرادها في إشباعها وتشعرهم بالراحة والمنفعة، ثم محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية؛ وهي الجهد ، وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته في العمل(النمر وآخرون، 2006: 191).

خامساً: نظرية المقارنة الاجتماعية أو عدالة التوزيع لادمز:

والتي تنص على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يستلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت، إلى جانب ذلك، كلما كان التفاوت كبيراً، اتجه الأفراد إلى تخفيفه، ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر (عبد الباقي، 2000: 122).

- وتعتبر نظرية العدالة من نظريات الدوافع الأكثر مساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي إلا أن البعض يرى عليها بعض المآخذ والانتقادات ومن ذلك:
- تفترض النظرية وجود علاقة طردية ما بين ما يقدم الفرد وبين ما يحصل عليه وفي الواقع قد يحدث العكس فقد تقدم المنظمة حوافز مع ثبات الأداء أو يزد الموظف مجهوده بدون مقابل.
- أُجريت الدراسة على أشخاص مختارون بالتحديد وليس على عينات من العديد من المنظمات الواقعية.
- الشعور بعدم العدالة يدفع بالشخص لترك العمل أو اختيار مجموعة أخرى للمقارنة.
- تعتمد على تقييم الشخص نفسه من خلال (عمله وعمل الآخرين)(الطجم، والسواط، 2000:125).
- إن من واجب المدير تحفيز أفرادهم ودفعهم نحو العمل من خلال الاهتمام بعدالة الإجراءات والسياسات والترقيات والتقويم والعقوبات وغيرها ليزيد من شعور الفرد بالعدالة وبالتالي يزد انجازه وكفاءته في عمله بالمنظمة (Saunders & Thornhill, 2008: 1).

سادساً: النظرية اليابانية (Z):

قام وليم أوشي بتطوير منظور آخر للأمن الوظيفي، وتفترض هذه النظرية الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معها كما لو كانوا أسرة واحدة، ومن عناصر الإدارة اليابانية التي تطبق هذه النظرية:

- أ. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتي في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
- ب. العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي.

- ج. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.
- د. الاهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
- هـ. عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.
- و. تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوي الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار. هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر (الفقهاء، والعدالات، 2010: 24).

ويرى الباحث أن هذه النظرية من النظريات المهمة التي يمكن أن تحقق الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة، نظراً لإمكانية توفير الاستقرار الوظيفي بدرجة عالية.

6.2.2 قياس ومقياس الأمن الوظيفي:

هناك اختلاف حول تحديد مقاييس الأمن الوظيفي، ولكن هناك بعض المفاهيم المتفق عليها لقياس الأمن الوظيفي منها: (القحطاني، 2001: 55)

1. اهتمام المنظمة بالموظف: وضع الموظف وعلاقته بالإدارة وسياساتها، ومثال ذلك بأن المنظمة تشعرك بحاجتها إليك وعليه فإنه سيكون لديك ثقة في عدالة ومعاملة الإدارة نحوك.

2. استمرارية الوظيفة: الاعتقاد باستمرارية الفرد في أداء عمله ضمن المنظمة.

3. استمرارية المنظمة ونموها: ويتعلق ذلك بماضي ومستقبل المنظمة، وقدرتها على التوسع والتطور.

ويرى بعض علماء النفس في مجال الدوافع أنه توجد ثلاثة نواحٍ تحكم علاقة المدير بأتباعه والعاملين معه وتشعر الأتباع والمرؤوسين بالأمن أو عدمه، وتتلخص في الآتي: (القحطاني، 2008: 211).

1. الجو النفسي للعمل: والذي يقوم المدير بإيجاده وخلقه عن طريق أسلوب المعاملة

للمرؤوسين وسلوك المدير في العمل ومدى ثنائه أو ذمه لعمل المرؤوسين.

2. المعرفة الكاملة والواضحة لما هو مطلوب من كل شخص.

3. القواعد المنطقية للنظام: بمعنى أن يتم تطبيق نظرية الثواب والعقاب.

7.2.2 معوقات الأمن الوظيفي:

قسم رشيد (145-144، 2004) المعوقات التي يترتب عليها عدم شعور الموظف بالأمن الوظيفي وشعوره بالقلق والاحباط إلى معوقات إدارية، ومعوقات بشرية ومعوقات فنية ومعوقات مالية.

المعوقات الإدارية: ويمكن حصرها فيما يلي:

- طبيعة بعض الوظائف وحساسيتها مثل الوظائف العليا مثلاً.
- الطبيعة الخاصة لبعض أماكن العمل.
- عدم خضوع الوظائف العامة أحياناً لمبدأ الجدارة.
- غياب الكوادر المتخصصة، وارتفاع معدلات التقاعد المبكر، وعدم الأخذ بعين الاعتبار المهارات المتوافرة عند تطبيق التقلات (الكبيسي، 2006: 17-18).

- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها.
- انعدام تشجيع المنظمة للعاملين.
- ضعف مساندة العمل الجماعي وتجاهل الاعتماد على فرق العمل، وسيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة (القيوتي، 2000: 307-310).

المعوقات البشرية: ومنها (جروان، 2002: 188-190)

- التشبع والوصول إلى حالة الاستغراق الزائد الذي يؤدي إلى نقص الوعي بحوثيات الوضع الراهن.
- استعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
- التفكير النمطي الذي لا يخرج عن المؤلف.
- ذم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها والتغلب عليها.

ويضيف السويدان والعدلوني (2004: 86) أ، المعوقات البشرية هي:

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- إصدار الأحكام السابقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.
- اتباع عادات التفكير النمطية.
- القيود وقلة الحركة الفكرية.

المعوقات الفنية: (المشاري، 2000: 122)

- عدم توافر نظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار في المجالات التدريبية والتأهيلية.
- قلة التدريب اللازم لتأهيل منسوبي الأجهزة الإدارية على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الروتينية والطارئة، والتقدم بمقترحات عملية قابلة للتطبيق.
- ضعف قدرة منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري، نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية.
- تقادم بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة عند جمع المعلومات والبيانات.

المعوقات المالية: من أكثر المعوقات المالية التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي (الكبيسي، 2006: 18).

- الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية.
- قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير المناهج التدريبية.
- عدم وجود نظام عادل لحوافز المادية والمعنوية (المسفر، 2003: 45-46).

ويشير العبد القادر (2000: 33-32) أيضا بأن أهم المعوقات المالية هي:

- قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية وتزويدها بالتقنيات الحديثة .
- ارتفاع تكلفة البرامج التدريبية.
- ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة والتقنيات اللازم لمساعدة منسوبي الأجهزة الإدارية على القيام بمهام وأعباء العمل.

ويرى الباحث أن من أبرز معوقات الأمن الوظيفي: تقليل بعض المسؤولين من أهمية العمل وعدم متابعة وتعزيز المبدعين ، وضعف في تخطيط الموارد البشرية، وبيروقراطية النظم الموجودة ، وعدم الاستقرار في بيئة العمل، التحيز في الثواب والعقاب وعدم الشفافية والنزاهة في التوزيع ، ضعف في عمليات التدريب والمخصصات المحددة له، والخلل في النظام الإداري، وعدم ثبات آليات واضحة ومحددة، وانعدام المعايير العامة أو الخلل في تطبيقاتها بالعمل.

الخلاصة:

تناول هذا المبحث الأمن الوظيفي كمفهوم بأنه شعور الموظف بالأمان في عمله بعد تعيينه وتثبيته على وظيفة ما، وعدم إنهاء خدماته إلا بموجب أنظمة ولوائح وقواعد واضحة ومعروفة لديه، ومن تم تناول العديد من النظريات التي تفسر الأمن الوظيفي ومن أهمها نظرية سلم الحاجات لماسلو فمن خلالها يمكن أن يري بأن الأمن الوظيفي بمفهومه الشامل يمكن أن يتحقق للموظف بداية عندما تشبع الوظيفة الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية له، وكذلك عندما تشبع حاجته إلى التقدير والاحترام وصولاً إلى تحقيق ذاته، ومن تم تطرق الباحث لمظاهر ضعف الأمن الوظيفي في المنظمة كالتذمر لدى الموظفين وكثرة الغياب، وفي نهاية المبحث تم التحدث عن معوقات الأمن الوظيفي كالمعيقات الفنية لعدم توفر تقنية أو تكنولوجيا معينة أو معوقات مادية كضعف الإمكانيات والحوافز المادية، وقد استفاد الباحث من هذا المبحث في صياغة مقياس الدراسة وذلك عبر تصميم محور الأمن الوظيفي في الاستبانة حيث ومن خلال معرفته بالنظريات التي تحدثت عن أن الأمن الوظيفي للموظف يتمثل بأن وظيفته توفر له متطلباته الأساسية وتلبي احتياجاته وتجعله يشعر بالاستقرار وصولاً بأن يشعر بأن وظيفته تحقق له المكانة الاجتماعية التي يطمح في الوصول إليها.

المبحث الثالث

واقع إدارة الموارد البشرية في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية

تمهيد:

يتناول هذا المبحث واقع إدارة الموارد البشرية في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية بغزة واعتمد الباحث هنا على المنهج الوصفي التحليلي بتحليل نماذج ونشرات وكتيبات كلا من وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية، بالإضافة لإجراء العديد من اللقاءات والمقابلات لمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية وكانت على النحو التالي:

جدول (1.2) واقع إدارة الموارد البشرية " الاستقطاب والتسكين " في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث

نبذة مختصرة	
مدارس وكالة الغوث الدولية	وزارة التربية والتعليم (المدارس الحكومية)
في 8 كانون أول 1949 وبموجب قرار الجمعية العامة رقم 302 تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى(الأونروا) لتعمل كوكالة تابعة للأمم المتحدة لغرض تقديم الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين، وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في الأول من أيار عام 1950، واستمرت حتي يومنا هذا في ظل غياب حل لمشكلة اللاجئين الفلسطينيين، تقوم الجمعية العامة بالتجديد	تشرف وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة على نحو (395) مدرسة في قطاع غزة، يتواجد بها عدد يصل إلي نحو (234892)، ويعمل في هذه الوزارة نحو(11784) معلم ومدير مدرسة ومساعدته بالإضافة للمشرفين التربويين (الكتاب الإحصائي للتعليم العام والعالي، 2016: 9-10)، ويقوم على الإشراف على الموظفين مديريات التربية والتعليم الموزعة بالمحافظات ويشرف عليهم وزارة التربية والتعليم والتي تحتوي على إدارات متنوعة من بينها دائرة الشؤون الإدارية والمالية والتي تختص بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية

من توظيف وترقيات وإجازات ورواتب ونقل وإعارة.

المتكرر لولاية الأونروا، وتقدم الأونروا خدماتها في أوقات السلم والنزاع وتشمل خدمات التعليم والرعاية والصحية والإغاثة والاستجابة الطارئة ويعتبر برنامج التعليم في غزة من أهم البرامج التي تقدمها الأونروا ففي غزة يوجد (257) مدرسة تقدم الخدمة ل (249672) طالب وطالبة، إلي جانب خدمات التعليم الأساسي هذه فهي تقدم فرصا تدريبية مهنية ونفية لحوالي (1300) طالب سنويا في مراكزها التدريبية في غزة وخان يونس. (موقع الأونروا الالكتروني، استرجع بتاريخ 2016/10/21م)

أولاً: الاستقطاب والاختيار والتعيين:

الاستقطاب والاختيار والتعيين: (الأونروا، 2015) انظر ملحق رقم (6)
تتبع وكالة الغوث الأونروا في عملية استقطاب المصادر الخارجية لوظيفة معلم أما وظائف الإشراف كالمشرف التربوي ونائب المدير ومدير المدرسة فإنها تعتمد على الاستقطاب الداخلي، بخصوص الشروط الخاصة بتلك الوظائف فهي على النحو التالي:
الشروط الخاصة بالوظائف التالية:
▪ المعلم:
- حاصل على الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس) مع مؤهل تربوي بمعدل لا يقل عن (75%).

الاستقطاب والاختيار والتعيين: (وزارة التربية والتعليم، 2015) انظر ملحق رقم (5)
تتبع وزارة التربية و التعليم في عملية استقطاب المصادر الخارجية لوظيفة معلم أما وظائف الإشراف كالمشرف التربوي ونائب المدير ومدير المدرسة فإنها تعتمد على الاستقطاب الداخلي، بخصوص الشروط الخاصة بتلك الوظائف فهي على النحو التالي:
الشروط الخاصة بالوظائف التالية:
▪ المعلم:
- الحصول على شهادة مزاولة مهنة التعليم.
- حاصل على الدرجة الجامعية مع مؤهل تربوي بمعدل لا يقل عن جيد.
- حاصل على دبلوم متوسط مع شامل أو دبلوم معلمين بمعدل جيد.

<ul style="list-style-type: none"> - يقبل أقل من معدل 75% لمن لديهم مؤهل علمي ماجستير فأعلي في التخصص المطلوب أو التربية أو الإرشاد أو أي تخصص في مجال التعليم. ▪ مشرف التخصص: - أن يكون حاصل على الشهادة الجامعية الأولى مع مؤهل تربوي لنفس التخصص المتقدم له. - أن تتوفر لديه خبرة (8) سنوات على الأقل في تدريس المبحث المتقدم له في داخل مدارس الأونروا. - امتلاك مهارات الإدارة والقيادة واستخدام الحاسوب وقدرته على تحمل ضغط العمل ولغته الإنجليزية جيدة. ▪ نائب المدير: - أن يكون حاصل على الشهادة الجامعية الأولى مع مؤهل تربوي. - أن تتوفر لديه خبرة (6) سنوات على الأقل في داخل مدارس الأونروا. - امتلاك مهارات الإدارة والقيادة واستخدام الحاسوب وقدرته على تحمل ضغط العمل ولغته الإنجليزية جيدة. ▪ مدير المدرسة: 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يتجاوز عمره 55 سنة. ▪ مشرف التخصص: - أن يكون حاصل على الشهادة الأولى مع مؤهل تربوي. - أن يكون قد عمل (12) سنة كمعلم منها (4) سنوات في تدريس المبحث المتقدم له. - امتلاك مهارات الإدارة والقيادة واستخدام الحاسوب وقدرته على تحمل ضغط العمل. ▪ نائب المدير: - أن يكون حاصلًا على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل ومؤهل تربوي. - ألا يقل متوسط تقديره عن جيد جداً في تقارير كفاية الأداء لآخر ثلاث سنوات . - أن يكون قد عمل معلماً في وزارة التربية والتعليم لمدة (7) سنوات. - ألا يزيد عمر المتقدم عن 50 عام. - امتلاك مهارات الإدارة والقيادة واستخدام الحاسوب وقدرته على تحمل ضغط العمل. ▪ مدير المدرسة: - نفس الشروط الخاصة بنائب المدير بالإضافة إلي أن يكون قد عمل نائب
--	---

لمدير المدرسة لمدة سنتين.

- ألا يزيد عمره عن 55 عام.

آلية اختيار المتسابقين للوظائف:

أ) يتم إجراء اختبار تحريري للمتقدمين للوظائف التعليمية وبعد ذلك يتم فرز النتائج وترتيب المتقدمين حسب الآلية التالية:

1. الاختبار (40) علامة على أن تكون علامة النجاح 60%.

2. المؤهل العلمي (44) علامة بحيث تكون على النحو التالي:

3. درجة المؤهل العلمي (26) علامة تكون حسب الجدول التالي:

دبلوم	8 علامة
بكالوريوس	12 علامة
ماجستير	14 علامة
دكتوراه	16 علامة

4. درجة المؤهل التربوي:

فرعي تربية	2 علامة
دبلوم سنة تربية (شهادة منفصلة)	6 علامات
دبلوم تأهيل تربوي أو دبلوم عالي تربية (شهادة منفصلة)	7 علامات
ماجستير تربية	8 علامات

- أن يكون حاصل على الشهادة الجامعية الأولى مع مؤهل تربوي.
- أن تتوفر لديه خبرة (7) سنوات على الأقل له في داخل مدارس الأونروا.

- أن يكون قد عمل لمدة سنة على الأقل نائب مدير مدرسة.
- امتلاك مهارات الإدارة والقيادة واستخدام الحاسوب وقدرته على تحمل ضغط العمل ولغته الإنجليزية جيدة.

آلية اختيار المتسابقين للوظائف:

أ) يتم إجراء اختبار تحريري للمتقدمين للوظائف التعليمية وبعد ذلك يتم فرز النتائج وترتيب المتقدمين حسب أعلى الدرجات ويتم اختيار أعداد منهم للمقابلة بناء على الاحتياجات فالمعيار الأول لكي يتم الدخول للمقابلة هو فقط نتيجة الامتحانات والاختيار لا يكون على أساس علامة نجاح معينة بل يتم لأعلى الدرجات تنازلياً وصولاً للأعداد المطلوبة للمقابلة.

ب) من يخضعون للمقابلة يتم تقييم درجاتهم على النحو التالي:

تعتمد وكالة الغوث دليل كفاءات الأمم المتحدة في وضع معايير المقابلة الشخصية في كافة وظائفها وحيث أن الدليل يتضمن معايير مثل مهارات القيادة والاتصالات وفرق العمل والدافعية والتواصل

والتخطيط والتنظيم والأداء يتم تقييم المتقدمين بصورة مختلفة عن الحكومة
 فيتم وضع علامات نسبية على النحو التالي:

- المؤهل العلمي ولا ينظر إلي الثانوية العامة أو أي مؤهلات عليا مثل الماجستير والدكتوراه فلا يمنح صاحبهم أي تمييز.
- الخبرات السابقة وخصوصا في مدارس الغوث.
- القيادة والشخصية والمظهر العام.

أعداد ما تم تعيينهم:

معلم	أعداد ما تم تعيينه
467	2010
514	2011
100	2012
350	2013
100	2014
400	2015
ملاحظة/ ويتم تعيين ما بين (800-1000) علي بند اليومي	

دكتوراه تربوية	10 علامات
----------------	-----------

5. معدل آخر مؤهل علمي (6) علامات(العلامة-50)+8.33
6. معدل الثانوية العامة (12) علامة(العلامة-50)+4.166
7. العمل بديل(6)علامات : كل (75)يوم علامة.
8. خبرة من مؤسسات تعليمية :
 - داخل الوطن (3)علامات (بواقع 0.5) عن كل سنة .
 - خارج الوطن(6)علامات (بواقع 1 علامة) عن كل سنة.
9. حالات خاصة تمنح درجات على النحو التالي:
 - أسرة الشهيد (6)علامات لزوجته أبيه أمه أبنة ابنته و(4)علامات للأخ أو الأخت المعيل لأسرة الشهيد.
 - الأسري(3)علامات للأسير أو زوجة الأسير الذي في الأسر.
 - الشئون الاجتماعية (2)علامات لصاحب الحالة او زوجته أو أحد ابنائه.
 - 5% لذوي الإعاقة المعاقون والجرحى.

إجمالي عدد الموظفين الحاليين:

العام	معلم	مشرف التخصص	نائب المدير	مدير المدرسة
2016	10814	189	389	392

(ب) **المقابلة:** بدون علامة وبهدف بيان ملائمة أو عدم ملائمة المتقدم للوظيفة المطلوبة.

(ت) **التعين:** يكون توظيف بعد إجراء الفحص الطبي بطريقة التعاقد ولمدة سنة قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط وتحتسب مدة التعاقد من سنوات الخدمة الفعلية بعد التعيين.

ملاحظة/ هذه الأساليب في التعيين اتبعت في السنوات الأخيرة نظراً للظروف السياسية الموجودة ولكن نظم قانون الخدمة المدنية التعيين بطريقة أخرى للوظائف الثابتة وهي السنة التجريبية والتي تعتبر السنة الأولى من عمل الموظف الذي تم اختياره وبناء علي تقاريره الشهرية يعد مسئوله المباشر التقرير النهائي ويقاس أدائه وسلوكه الشخصي وانجازاته ومواففته للعمل وبناء على ذلك يتم اعتماده. (دليل الموظف العام، 2007: 13)

إجمالي عدد الموظفين الحاليين:

العام	معلم	مشرف التخصص	نائب المدير	مدير المدرسة
2016	8146	67	265	248

آلية التعيين لمن تم اختيارهم:

التعين: يكون توظيف بعد إجراء الفحص الطبي بطريقة التعاقد اليومي لحين تقييم الاحتياج الفعلي للأعداد المطلوبة فعليا وهذا الأمر لا يتجاوز الفصل الدراسي الأول ليتم تثبيت العدد المطلوب لعقود دائمة.

رأي الباحث : يرى الباحث بأن هناك تقارب شديد في كلاً من الأساليب والمعايير الموضوعية في استقطاب واختيار وتعيين المعلمين والمشرفي التخصص والمديرين ومساعدتهم أو نوابهم، ويلاحظ بأن الشروط الموضوعية في الأونروا أقل منها في وزارة التربية والتعليم ويعود ذلك بأن وزارة التربية والتعليم تابعة للسلطة الفلسطينية فلا بد بأن يتم إدراج بعض المعايير للفئات الخاصة كأسر الشهداء والجرحى والأسرى والمعاقين وذلك كنوع من تعزيز دورهم الوطني ودعماً لتضحياتهم ومن وجهة نظر الباحث بأن الأونروا تعمل بشكل مهني في هذا الجانب حيث أنها تعمل على الاختيار وفق الامتحانات والخبرات والمقابلات بعيداً عن المعايير الأخرى والتي قد تضيع بعض الحقوق خصوصاً مع قلة الأعداد الذين يتم تعيينهم وأن فارق التعيين بين الأشخاص قد يصل إلي العشر من الواحد بالمائة.

جدول (2.2) واقع إدارة الموارد البشرية " إدارة التعويضات" في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث

ثانياً: إدارة التعويضات									
(المدهون،مقابلة، 2016)					مدير المدرسة				
معلم	مشرف التخصص	نائب المدير	مدير المدرسة		معلم	مشرف التخصص	نائب المدير	مدير المدرسة	
9	13	13	15	درجة التعيين	نفس الدرجة والفئة لكن تضاف علاوة إشرافيه للمشرف ونائب المدير ومدير المدرسة وجميعهم الفئة الثانية				
<p>أول ترقية: بعد(5)سنوات . ثاني ترقية: بعد(10)سنوات. ثالث ترقية: بعد(15)سنة.</p> <p>حركة الترقية (بالسنة)</p>					يرقي الموظف من الفئة الثانية" الجامعيين" كل خمس سنوات درجة للأمام.				
					درجة الترقية (بالسنة)				
ملاحظة/ لا يمنح الموظف أي ترقية على أي مؤهل علمي جديد أو أي زيادة مالية بعد التعيين.					تتعدد العلاوات وهي على النحو التالي:(دليل الموظف العام،2007: 15-16)				
<ul style="list-style-type: none"> العلاوات السنوية: يمنح الموظف الذي أمضي سنة فأكثر في الخدمة علاوة دورية سنوية، تصرف له في الأول من يناير من كل عام. علاوات المعيلين:(الأونروا، 2010: 7) يمنح الموظف علاوة الأبناء لحد (7)أبناء غير متزوجين 					<ul style="list-style-type: none"> العلاوات السنوية: يمنح الموظف الذي أمضي سنة فأكثر في الخدمة علاوة دورية سنوية، تصرف له في الأول من يناير من كل عام. علاوة طبيعة العمل: وتكون بنسبة من الراتب الأساسي حسب فئته (الفئة الثالثة20%، الفئة الثانية25%) 				

<p>ويقل عمرهم عن (18) عام باستثناء الابن المعاق، وكذلك الابن الذي يدرس في جامعة منتظمة ويقل عمره عن (25) عام (على النحو التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (من 1 إلى 4 أبناء) (\$18.65 عن كل ابن). • (حتى 7) (\$10 عن كل ابن). • ولا يوجد تميز لنوع المولود سواء ذكر أم أنثى. • يمنح الموظف علاوة زوج أو زوجة بمقدار (\$18.65) <p>*لا يوجد علاوات مخاطرة أو أي علاوات أخرى كعلاوة غلاء المعيشة.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • العلاوة الإدارية: للموظف الذي يشغل وظيفة إشرافيه وتكون لمدير المدرسة أو المشرف بمقدار (300 شيقل) وللمعلم المسئول بمقدار (200 شيقل). • علاوات الاختصاص ماجستير: (200 شيقل) • علاوة اجتماعية للزوج والأولاد: <ul style="list-style-type: none"> - يمنح الموظف عن زوجته غير الموظف الذي لا يعمل علاوة اجتماعية بواقع (60 شيقل). - يمنح علاوة اجتماعية عن أولاده بواقع (20 شيقل) شهريا عن كل ولد وحتى بلوغه سن الثامنة عشر، ويستمر الصرف في حالات : <ul style="list-style-type: none"> - إذا كان يتابع دراسته وحتى سنة (25). - إذا كانت بنتا غير متزوجة وغير موظفة أو مطلقة أو أرملة. - تمنح العلاوة الاجتماعية عن الأولاد للزوجة إذا كان الزوج معاقا وغير قادر عن العمل. 	
<p>يتقاعد الموظف على سن (60 سنة) قابل للتمدد بشروط هي: (الأونروا، 2010: 16)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ملائم للعمل. - تقييم آخر ثلاث سنوات ممتازة. - يحسب ادخار الموظف على النحو التالي: - (الراتب الأساسي*7.5%)+(15% مساهمة من الأونروا) كل شهر . 	<p>التقاعد والتوفير والادخار</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - بخصوص مبلغ التقاعد يتم صرفه بالمجمل بعد انتهاء 		<p>يكون إنهاء خدمة الموظف لأحد الأسباب التالية:</p>	<p>التقاعد والتوفير</p>

<p>الخدمة، ويجوز للموظف أن يبقىها في المؤسسة بعد انتهاء خدمته لعشر سنوات.</p> <p>- يستطيع الموظف أن يزيد نسبة الحسم من الراتب كتوفير طوعي لنسبة(50%).</p> <p>- يجوز للموظف الذي امضي مالا يقل عن (15)سنة، أن يترك الوكالة عند بلوغه(55) عام، ويمنح تعويض تقاعدي عادي، ولكنه مخفض بنسبة(1%) عن كل سنة يسبق فيها التقاعد المبكر العام الستين من عمر الموظف.</p>		<p>والادخار</p> <p>- بلوغ سن الستين.</p> <p>- الاستقالة.</p> <p>- فقد الوظيفة بسبب الغياب ويأخذ حكم الاستقالة.</p> <p>- عدم اللياقة الصحية للبقاء في الخدمة(بقرار من القومسيون الطبي المركزي).</p> <p>- الإحالة إلي المعاش (التقاعد المبكر).</p> <p>- الفصل.</p> <p>- الوفاة.</p> <p>التأمين والمعاشات:</p>	
<p>• التأمين الصحي:</p> <p>- توفر الأونروا خدمة التأمين الصحي بشكل اختياري وتكون على النحو التالي:</p> <p>- يدفع الموظف (75شيقل شهري) وتقوم الوكالة بتعويضه بمقدار (60%) من قيمة القسط.</p>	<p>مزايا وخدمات وحوافز:</p>	<p>يستقطع من راتب الموظف المنتفع الشهري نسبة(10%)، وتلتزم وزارة المالية بتوريد ما نسبته 12.5% من رواتب الموظفين المنتفعين وتوريدها لصالح الهيئة العامة للتأمين والمعاشات(دليل الموظف العام، 2007: 34)</p>	
<p>• الإجازات:</p> <p>- يمنح الموظف (7) أيام طارئة تؤخذ من المجموع السنوي (لا يتطلب تقارير طبية)</p>		<p>• التأمين الصحي الحكومي:</p> <p>يتوفر التأمين الصحي ويكون من خلال اشتراك الموظف بنسبة ثابتة من الدخل شهرياً مقابل تلقي كافة الخدمات الصحية من مراكز الرعاية الصحية، والمستشفيات التابعة</p>	<p>مزايا وخدمات وحوافز:</p>

<ul style="list-style-type: none"> - من حق الموظف (3)أيام إجازة مرضية كل شهر . - يمنح الموظف(56)يوم إجازة بعد السنة الدراسية وكذلك (14)يوم في منتصف العام الدراسي. - إجازة أمومة (85)يوم. - إجازة أبوة(14)يوم. - إجازة حج(14) يوم. • قروض صندوق التوفير: <p>يجوز للموظف الذي أنهى(7)سنوات في خدمة الوكالة أن يحصل على قروض من صندوق التوفير في حدود مساهمته(7.5%) وبعد موافقة لجنة القروض في الوكالة.</p>		<p>لوزارة الصحة، وبعض الخدمات مثل العلاج خارج الوطن(أنواع التأمين الصحي في فلسطين، 2007: 42)</p> <ul style="list-style-type: none"> • الإجازات:(دليل الموظف،2007: 24) - يمنح الموظف (7) أيام طارئة تؤخذ من المجموع السنوي (لا يتطلب تقارير طبية) - من حق الموظف (3)أيام إجازة مرضية كل شهر. - يمنح الموظف(56)يوم إجازة بعد السنة الدراسية وكذلك (14)يوم في منتصف العام الدراسي. - إجازة أمومة (70)يوم. - إجازة أبوة(14)يوم. - إجازة حج(30) يوم. • قروض للموظفين: <p><u>يجوز لهيئة التقاعد أن تقرض المنتفعين في الحدود التالية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - راتب ثلاثة اشهر لمن تبلغ مدة خدمتهم من ثلاث إلي خمس سنوات تسدد على سنة واحدة. - راتب خمسة اشهر لمن تكون مدة خدمته أكثر من 	
---	--	---	--

- خمس سنوات.
- راتب سبعة أشهر لمن تكون مدة خدمته أكثر من عشر سنوات حتي خمس عشرة سنة تسدد في مدة أقصاها ثلاث سنوات.
- راتب تسعة أشهر لمن تزيد مدة خدمته عن خمس عشرة سنة تسدد في مدة أقصاها ثلاث سنوات شريطة ألا يتجاوز سن المنتفع 57 عاماً.

رأي الباحث: يري الباحث من خلال الجدول أعلاه بأن هناك أفضلية في إدارة التعويضات لصالح الوكالة ويتضح ذلك بالتميز بين الدرجات الممنوحة لكل من المعلم والمدير ومساعدته ومشرف التخصص ولما لهذه الدرجات من فوارق في الرواتب على عدم وجودها في وزارة التربية والتعليم والاكتفاء بعلاوة إشرافيه، كذلك الأفضلية لعلاوة المعيلين كالزوجة والأولاد ولنظام التقاعد المعمول به فهو أيضا أفضل من حيث نسب المساهمة من الوكالة أو الاستقطاع وكذلك أسلوب الدفع كمبلغ مرة واحدة بعد نهاية الخدمة، في حين أن المدارس الحكومية تدفع بنظام الراتب الشهري وهو في الأصل يكون نتيجة أرباح متراكمة من اسهاماته صندوق التقاعد.

جدول (3.2) واقع إدارة الموارد البشرية " تقييم الأداء " في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث.

ثالثاً: تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية: (ديوان الموظفين العام، 2013: 1-8)

1. مراجعة الهيكليات التنفيذية والتأكد من تسكين كافة الموظفين.
2. تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر.
3. إبداء الرأي من قبل الرئيس الأعلى في تقييم الموظفين الغير مباشرين.
4. تشكيل لجان تدقيق عملية تقييم الأداء (للوزارات التي ترغب في تشكيل لجان) وإدخالها على النظام.
5. بدء عمل لجان التدقيق.
6. مراجعة رئيس الدائرة الحكومية المختصة للنتائج واعتمادها.
7. تعميم نتائج عملية تقييم الأداء على الموظفين.
8. فتح باب التظلمات للموظفين المتظلمين.
9. دراسة أعداد المتظلمين وتشكيل لجان تظلمات حسب القانون.
10. بدء عمل لجان التظلمات.
11. مراجعة رئيس الدائرة الحكومية لنتائج عمل لجان التظلمات النهائية واعتمادها.
12. إصدار تقرير النتائج والتوصيات لعملية تقييم الأداء.

تمر عملية تقييم الأداء بثلاث مراحل رئيسية وهي: (الأونروا، 2012: 1-21)

- المرحلة الأولى: بداية الدورة:** وهذه المرحلة تبدأ بين الموظف والمشرف المباشر في بداية السنة التقييمية وبالتشاور مع أطراف أخرى من ذوي العلاقة بهدف:
- التحقق من البيانات الإدارية الموضوعية في التقرير الإلكتروني.
 - مشاركة الطرفين في مراجعة و/أو تعريف أهداف ومؤشرات عمل الموظف لقياس الأداء بموجبها في المرحلة القادمة.
 - مراجعة احتياجات التطور الشخصي والمهني.
- مراجعة الكفايات وتحديد الأهداف والمؤشرات وتتم هنا تقييم الكفايات الخمس التالية:
1. تقديم الخدمة.
 2. المعرفة والابتكار.
 3. أسلوب التعامل والنزاهة.
 4. الصلات.
 5. القيادة والإدارة.
- تحديد احتياجات التطور الشخصي والمهني.

<p>المرحلة الثانية: المراجعة نصف الفترية: وهدفها تشجيع عملية الحوار المتواصل بين المشرف المباشر والموظف طول العام بخصوص أداء العمل وتقديمه نحو الأهداف والنتائج.</p> <p>المرحلة الثالثة: نهاية دورة المراجعة.</p> <p>معايير تقييم الأداء:</p>	<p>المدة الزمنية لتقييم الأداء:</p> <p>ثمانية شهور تبدأ من بداية شهر 12 من السنة الحالية وتنتهي في نهاية شهر 7 من السنة القادمة.</p> <p>معايير تقييم الأداء:</p> <p>وهي من عدة محاور وكل محور مكون من عدة فقرات والجدول التالي يوضح ذلك:</p>
<p>أولاً: المحور الانضباطي:</p>	<p>أولاً: المحور الانضباطي:</p>
<p>وعناصره:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية. 2. استثمار أوقات الدوام الرسمي. 3. الالتزام بالأنظمة والتعليمات. 4. تنسيق الاجازات وكيفية الاستفادة منها. 5. الجزاءات التأديبية خلال العام. 	<p>وعناصره:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية. 2. استثمار أوقات الدوام الرسمي. 3. الالتزام بالأنظمة والتعليمات والحفاظ على المال العام. 4. تنسيق الاجازات وكيفية الاستفادة منها. 5. الجزاءات التأديبية خلال العام.
<p>ثانياً: المحور الأدائي والكفايات الشخصية:</p>	<p>ثانياً: المحور الأدائي:</p>
<p>وعناصره:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. توضيح وضمان تقديم المنهاج وإدراك حاجات التعلم المختلفة لجميع الطلبة 2. استخدام نطاق من أساليب وطرائق التدريس بغية تطوير المعرفة والمهارات والمدارس الإيجابية للمتعلمين. 	<p>وعناصره:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تخطيط وتنظيم العمل. 2. الامام بإجراءات ونظم العمل ومتطلباته. 3. كمية الأداء ونوعية الانتاج.

4. كتابة التقارير الدورية.
5. القدرة على اتخاذ القرارات.
6. الالتزام بإجراءات السلامة العامة.

ثالثاً: محور الكفايات الشخصية:

وعناصره:

1. العمل بروح الفريق مع زملاء العمل.
2. الاتصال والتواصل مع الزملاء والجمهور.
3. القدرة على إدارة الوقت بفاعلية.
4. المبادرة بالتجديد والابتكار والتطوير وما يستجد في مجال العمل.
5. تقبل التوجيهات.
6. تحمل المسؤوليات.
7. التحليل وحل المشكلات.
8. الأداء تحت ضغط العمل.
9. الاتصال والتواصل مع الجمهور.
10. التصرف في المواقف الطارئة.
11. الحفاظ على أسرار العمل.
12. الاهتمام بالهندام والمظهر العام.

3. تمتلك مستوى ملائماً من المعرفة والفهم للموضوع الذي يدرسه.
4. يستخدم طرق واساليب التدريس ويكون متقنًا لطرق العمل الجديدة
5. تأسيس وإيدامة بيئة تتم فيها معاملة الموظفين والطلبة بكياسة واحترام ونزاهة وعدل ورحمة مع الحفاظ علي كرامتهم.
6. تأسيس وإيدامة علاقات إيجابية وعملية وبناء شبكة اتصالات مع جميع المشاركين المعنين.
7. إدارة العملية التعليمية والمساهمة في أمور المدرسة ككل وتولي مسئوليات داخل المدرسة بمجالات محددة سواء كانت منهجية أم لا منهجية وفقاً لما يتضمن الأمر

درجات التقييم:

يأخذ التقييم لكل عنصر ولكل محور من المحاور درجته على النحو التالي:

الدرجة	تصنيفه
1-0	لم يحقق المستوى
2-1	حقق المستوى
3	تجاوز المستوى

4	أعلي من المستوي	رابعاً: المحور الإشرافي:				
ملاحظات هامة:		وعناصره:				
يقيم كل وظيفة من جهتين على النحو التالي:		1. المقدرة الإشرافية.				
5. يقيم المعلم من مشرف التخصص ومدير المدرسة.		2. تفويض الصلاحيات.				
6. يقيم مشرف التخصص من المنطقة التعليمية وإدارته.		3. توزيع العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.				
7. يقيم مدير المدرسة من المنطقة التعليمية وبرنامج التعليم.		4. تنمية وتطوير مرؤوسيه.				
8. يقيم نائب المدير من المدير والمنطقة التعليمية.		5. خلق بيئة عمل مناسبة تساعد المرؤوسين على انجاز المهام بكفاءة.				
		6. تحفيز مرؤوسيه وتعزيز الدافعية.				
		7. تقييم قدرات مرؤوسيه بشكل دوري وتعريفهم بالأداء الجيد وإعلامهم بالإخفاقات لتجاوزها.				
		8. معاملة المرؤوسين بعدالة وإنصاف والدفاع عنهم بتصحيح التجاوزات.				
		9. ضمان أفضل استخدام للموارد بواسطة المرؤوسين لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية.				
		درجات التقييم:				
		يأخذ التقييم لكل عنصر ولكل محور من المحاور درجته على النحو التالي:				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1420 1179 1917 1243">الدرجة</th> <th data-bbox="1420 1179 1917 1243">تصنيفه</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1420 1243 1917 1307">(أقل من 50)</td> <td data-bbox="1420 1243 1917 1307">يحتاج إلي التطوير</td> </tr> </tbody> </table>	الدرجة	تصنيفه	(أقل من 50)	يحتاج إلي التطوير
الدرجة	تصنيفه					
(أقل من 50)	يحتاج إلي التطوير					

بيذل جهد	(50-64)
يفي بالمتطلبات	(65-74)
يتجاوز المتطلبات	(75-84)
ممتاز	(85-100)

ملاحظات هامة:

يقيم كل وظيفة من جهتين على النحو التالي:

1. يقيم المعلم من مشرف التخصص ومدير المدرسة.
2. يقيم مشرف التخصص من المديرية والإدارات.
3. يقيم مدير المدرسة من المديرية والإدارات.
4. يقيم نائب المدير من المدير والإدارات.

رأي الباحث: يرى الباحث من خلال الجدول أعلاه بأن هناك تقارب كبير بين الآلية والمعايير المتبعة في كلا النظامين الموجودين سواء في وكالة الغوث أو المدارس الحكومية ومن وجهة نظره يرى الباحث بأن المقياس الذي تتبعه المدارس الحكومية أدق ويمكن أن يعطي نتائج أفضل حيث هناك تباعد وقياسات أوسع تحدد موقع الموظف بالضبط مما يسهل التعامل مع النتائج فيلاحظ ذلك حين بروز نتيجة بأن الموظف يبذل جهد أو ممتاز أو غيره فيسهل عمليات الترقية أو التدريب أو غيرهم.

الفصل الثالث / الدراسات السابقة

❖ أولاً: الدراسات الفلسطينية.

❖ ثانياً: الدراسات العربية.

❖ ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

❖ رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة:

1.3.1 تمهيد:

يعتبر الوقوف على الدراسات السابقة جزءاً رئيسياً في البحث العلمي، لإسهامه في تشكيل خلفية الباحث عن موضوع بحثه، وذلك من خلال الوقوف على ما توصل إليه سابقين ليبنى عليه بحثه، وقد قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة لم يجد على حد علمه بأن هناك دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي معاً وقد وجد بعض الدراسات التي تناولت إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية مع الأمن الوظيفي، لذا قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة على النحو التالي:

- دراسات محلية وعددها (6).
- دراسات عربية وعددها (8).
- دراسات أجنبية وعددها (6).

2.3: الدراسات الفلسطينية:

1) دراسة صرصور (2015): بعنوان "دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى بغزة"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى انعكاسات الأمن الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى وتقديم مجموعة مقترحات للإسهام في رفع مستوى الاهتمام بسلوك المواطنة بما يحقق الأمن الوظيفي المطلوب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأدائه وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأقصى بعينة مقدارها (216) موظف ، وتوصلت الباحثة إلى أهم النتائج التالية:

- مستوى الأمن الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى منخفض (60.41%).

• أكثر ما يشعر الموظفين بالأمن الوظيفي أنه متأكد من أنه لن يتعرض للفصل دون مبرر.

• أكثر ما يقلق أفراد العينة على أمنهم الوظيفي هو عدم حصولهم على الترقّيات بناءً على ما يقدمونه من عمل.

2)دراسة جابر(2015) : بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والأستبانة كأداة ، وتكون مجتمع الدراسة من (178)موظفا ممن الفئات العليا موزعين على الوزارات والمؤسسات الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- واقع إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي جاء بمتوسط (3.252) بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي تعزي لمتغيرات(المسمى الوظيفي، العمر).

3) دراسة مشتهي(2014): بعنوان "واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة"، وهدفت للتعرف إلى واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في سبيل المساهمة في تطوير هذه الاستراتيجيات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من(240) موظفاً وموظفة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

- أنه يتم اختيار الموظفين وفق معايير وقواعد ثابتة.
- وجود اهتمام بالتدريب المهني والوظيفي.

4) دراسة أمونه(2009): بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى توجه إدارات الجامعات للتحويل إلى الإدارة الالكترونية ومدى اهتمام إدارات الجامعة بتطبيق إدارة الموارد البشرية

إلكترونيا مقارنة باهتمامها بمجال عملها الرئيسي وهو تقديم الخدمات التعليمية، وتكون مجتمع الدراسة من (148) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة و(35) فرداً من مركز تكنولوجيا المعلومات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة وتوصل إلى أهم النتائج التالية:

- وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ودعم الإدارة العليا متوفران ويسهمان في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية شكل خاص.
- وجود بنية تحتية كافية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- وجود تطبيق لوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لصالح الجامعة الإسلامية.

5) دراسة أبو رحمة (2005): بعنوان "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من كفاءتها وفعاليتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة وتوصل إلى أهم النتائج التالية:

- أن الدور الذي تلعبه نظم معلومات الموارد البشرية مهم جدا في تحقيق الأهداف المرجوة في إدارات شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر سلباً على فاعلية شؤون الموظفين.
- أن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية.

6) دراسة إبراهيم (2003): بعنوان "الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى المدراء العاملين في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين الأمن الوظيفي ومستوى الطموح للمدراء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وقام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة عشوائية ومقدارها (238) من المدراء وتوصل إلى أهم النتائج التالية:

- إن درجة الإحساس بالأمن الوظيفي لدى المدراء العاملون في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالضفة الغربية قد جاءت منخفضة جداً.
- إن مستوى الطموح لدى المدراء العاملون في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالضفة الغربية قد جاء مرتفعاً.
- هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالأمن الوظيفي ومستوى الطموح لدى المدراء العاملون في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالضفة الغربية، فكلما قل الشعور بالأمن الوظيفي؛ زاد مستوى الطموح لديهم.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في الشعور بالأمن الوظيفي، ولكن توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الطموح لدى المدراء العاملون في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالضفة وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة مؤهل البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.

3.3: الدراسات العربية:

1) دراسة هزاي(2015): بعنوان "تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي بوزارة التجارة والصناعة بالرياض"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التجارة والصناعة بالرياض وعددهم (310) وأجري الدراسة على عينة مقدارها(172) موظفاً، وتوصل إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج الدراسة على أن واقع تخطيط الموارد البشرية بوزارة التجارة والصناعة بالرياض متوسطها الحسابي(4.08 من 5).
- أظهرت بوجود مقومات الأمن الوظيفي بمتوسط حسابي(3.35 من 5) ومن أهم المقومات المتوفرة حسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والحوافز المادية والمعنوية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أهم معوقات الأمن الوظيفي هو التداخل في بعض مهام التخطيط بمهام الأقسام الأخرى.
- أن هناك علاقة بين التخطيط للموارد البشرية والأمن الوظيفي.

2) دراسة الغامدي(2015): بعنوان "واقع الأمن الوظيفي لرجال الأمن وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى علاقة الأمن الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى الضباط العاملين بشرطة منطقة الباحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وكذلك الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في شرطة منطقة الباحة وقد كانت عينته من (98) ضابط من مختلف الرتب خلال فترة إجراء الدراسة ، وتوصل إلى أهم النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع الأمن الوظيفي لدى الضباط العاملين بشرطة منطقة الباحة بمتوسط حسابي(2.75 من 5)
- أظهرت النتائج أن افراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مستوى الأداء الوظيفي لدى الضباط العاملين بشرطة منطقة الباحة بمتوسط حسابي(4.01من 5)
- أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على العوامل التي تعزز مستوى الأداء الوظيفي لدى الضباط العاملين بشرطة منطقة الباحة بمتوسط حسابي(4.22 من 5)
- كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل بين واقع الأمن الوظيفي وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الضباط العاملين بشرطة منطقة الباحة.

3) دراسة العنزي(2014): بعنوان "سياسات وبرامج الحماية والرعاية للموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي(دراسة مقارنة بين شركة زين للاتصالات وبين شركة المياه الوطنية)"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين السياسات والبرامج المتعلقة بحماية الموارد البشرية والأمن الوظيفي في شركة زين للاتصالات وشركة المياه الوطنية، واستخدم الباحث المنهج المقارن في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة المياه الوطنية وشركة زين للاتصالات وإجمالهم(749)، وكانت عينة الدراسة من شركة زين للاتصالات(180) موظفاً، وشركة المياه الوطنية هو(200) موظف، وتوصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول السياسات والبرامج المتعلقة بحماية ورعاية الموارد البشرية في شركة زين للاتصالات وشركة المياه الوطنية.

- أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول الأمن الوظيفي في شركة زين للاتصالات وشركة المياه الوطنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير العمل وعدد سنوات الخدمة في العمل الحالي ومتغير الدورات التدريبية ، وعدم وجود فرق يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4) دراسة الشمري(2013): بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأمن الوظيفي من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لجمعيات تحفيظ القرآن الكريم بالرياض"، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأمن الوظيفي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من(204) موظف وموظفة في الإدارة العامة لجمعيات تحفيظ القرآن الكريم في منطقة الرياض، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية يتم تطبيقها فعلا في الإدارة العامة لجمعيات تحفيظ القرآن الكريم.
- يوافق أفراد عينة الدراسة على وجود الأمن الوظيفي في الإدارة العامة لجمعيات تحفيظ القرآن الكريم.
- تمنع الإدارة العامة لجمعيات تحفيظ القرآن تسريح الموظف من الفروع ، وتساعد على بناء جانب القصور لدى الموظف بالتدريب والتأهيل.

5) دراسة الهويش(2013): بعنوان " فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي" دراسة مقارنة بين إمارة منطقة الرياض وشركة سابك"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين مدي فاعلية تخطيط الموارد الرئيسية ومدي تحقيق الأمن الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج المقارن، وطبق الاستبانة واستمارة المقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين المدنيين في إمارة منطقة الرياض وعددهم(1200) فرداً، وسحب منهم عينة(416)، والعاملين السعوديين في شركة سابك بمدينة الرياض وعددهم(1500) وعينة منهم مقدارها(340)، وتوصل إلى أهم النتائج التالية:

- وجود فاعلية متوسطة لتخطيط الموارد البشرية في الإمارة، وأهمها: ساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستوى كفاءة أداء العاملين، ووجود فاعلية جيدة في شركة سابقك، وأهمها: استحدثت نوعيات جديدة من البرامج والدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين.

- وجود تحقيق متوسط للأمن الوظيفي للعاملين في الإمارة، وأبرزه: يرى العاملون أن لديهم ثقة كافية بأدائهم وناجحون في عملهم، ووجود تحقيق مرتفع للأمن الوظيفي للعاملين في شركة سابقك، وأبرزه: يشعر العاملون بأن عملهم يقدم لهم خدمات صحية مناسبة مقارنة بغيرهم.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مدي فاعلية تخطيط الموارد البشرية ومدي تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين في كل من الإمارة وشركة سابقك.

- وجود اختلافات دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين العاملين بإمارة منطقة الرياض والعاملين بشركة سابقك في مدينة الرياض في آرائهم حول كل من مدي فاعلية تخطيط الموارد البشرية، والسبل التي تحد من معوقاته، ومدي تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين لصالح شركة سابقك، وحول معوقات تخطيط الموارد البشرية لصالح الإمارة.

6) دراسة الفاضل (2011): بعنوان "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجه نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قدرها (378) من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض وتوصلت إلى أهم النتائج التالية:

- هناك مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة وعلى رأسها: تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم على إتقان القيام بمهام وظائفهم وانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة واثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم.

- وجود أكثر من اتجاه للعاملين بالوزارة نحو الامن الوظيفي، ومن البارز البحث عن فرص عمل خارج الوزارة.
- هناك متطلبات مهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الامن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم وأهمها تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات وزارة التربية والتعليم المختلفة، وتطوير سياسات ادارة شئون الموظفين في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب.

(7) دراسة الدوسري(2011): بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة الولاء التنظيمي بالأمن الوظيفي لدى المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وتشكل مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين بإدارة التربية والتعليم بمدارس البنين التابعة لها بمحافظة وادي الدواسر وعددهم(2700) معلماً، وتوصل إلى أهم النتائج التالية:

- أن المعوقات المهمة التي تحول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي بإدارة التربية والتعليم في وادي الدواسر بدرجة قوية هي: كثرة الأعباء التدريسية، وضعف في الحوافز المادية والمعنوية لمستوى القطاع التربوي بوادي الدواسر، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستوى أداء بعض المعلمين.
- إن الوسائل مهمة جداً للتغلب على المعوقات التي تحول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم في وادي الدواسر بدرجة قوية جداً هي: منح المعلمين المتميزين الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيعهم على الاستثمار في القطاع التربوي، ومراعاة ظروف المعلمين إزاء التقاعد المبكر، وإعادة النظر في أجور وحوافز وترقيات العاملين في القطاع التربوي.

(8) دراسة العتيبي(2010): بعنوان "تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة بمدينة الرياض"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأمن الوظيفي في الرئاسة العامة بمدينة الرياض، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة وقام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة عشوائية قدرها(228) من

العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية،
وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن أفراد العينة موافقون على أهمية تحليل قوة العمل الحالية في المؤسسة من حيث الكفاءات والإعداد ومقارنتها بقوة العمل الواجب توافرها.
- أن أفراد العينة موافقون على أهمية الاستقرار في العمل والشعور بالأمن الوظيفي.
- أن أفراد العينة متفقون على أن من أبرز معوقات تفعيل نشاط إدارة تخطيط الموارد البشرية للرئاسة العام لرعاية الشباب هي عدم وجود لوائح تنظيمية توضح الاسس العلمية لتخطيط الموارد البشرية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1) Hur, perry,(2014):" The Relationship Between Job Security and Work Attitudes: A Meta–Analysis Examining Competing Theoretical Models

"العلاقة بين الأمن الوظيفي واتجاهات العمل باستخدام تحليل ميتا"

وهدف هذه الدراسة لتعرف إلي العلاقة بين الأمن الوظيفي واتجاهات ومواقف العمل وقامت بتحليل عينة مقدارها 47 دراسة تحتوي علي 56 عينة مستقلة واستخدم الباحث المنهج التحليلي وتوصلت إلي أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية خطية بين المواقف – الاتجاهات- والامن الوظيفي.
- المزيد من الأمن الوظيفي يؤدي إلي المزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات التنظيم أو الجنس .
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير العمر لصالح الأعمال متوسطة العمر فليديها أقوى المواقف في العمل.

2) Javed,(2012):"Examining the Impact of Job Security. Organizational Climate and Engagement on Motivation Level of Employees at IMC PVT.

" دراسة تأثير الأمن الوظيفي والمناخ التنظيمي والانتماء في مستوى الدافعية للموظفين في الشركة الدولية للتجارة المحدودة"

وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى تأثير الأمن الوظيفي والمناخ التنظيمي والانتماء في مستوى الدافعية للموظفين، وكانت عينة الباحث (500) مفردة من الموظفين في الشركة الدولية للتجارة المحدودة بالهند، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أهم النتائج الآتية:

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التزام الموظف ودافعيته للعمل.
- هناك علاقة قوية بين دافعية الموظف للعمل وأمنه الوظيفي.
- لا يشعر الموظف بأي تهديد ويشعر بالأمان في عمله، حتى في حالة التوظيف المؤقت.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على دافعية العمل لدى الموظف.
- الموظف لا يشعر فقط بالانتماء لمنظمته بل ولرئيسه وللقسم الذي يعمل به.

3) Moshoeu (2011): "job Insecurity, Organizational commitment and work engagement"

بعنوان انعدام الأمن الوظيفي، الالتزام التنظيمي والارتباط بالعمل"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي، الالتزام التنظيمي والارتباط بالعمل واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من موظفي التعليم العالي في جنوب افريقيا وكانت الاستبانة أداة الدراسة.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين كلٍ من الالتزام التنظيمي والارتباط بالعمل.

- يشعر موظفي مؤسسات التعليم العالي بانعدام الأمن الوظيفي بسبب خصائص الوظيفة ولكنهم يعبرون عن التزامهم وطاقاتهم وإخلاصهم لمؤسستهم من خلال تحملهم مسؤوليات العمل.

4) Blackmore(2011): "job Insecurity and it's Antecedents"

"انعدام الأمن الوظيفي ومسبباته"

وهدفت هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين دعم المنظمات والتوظيف وانعدام الأمن الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة من مائة موظف في جنوب إنجلترا، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصل إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة سلبية بين دعم المنظمات، التوظيف وانعدام الأمن الوظيفي.
- يعتبر دعم المنظمات متبئ هام لانعدام الأمن الوظيفي.

5) Ruel&Others(2007): "The contribution of E-HRM to HRM effectiveness Results from a quantitative study in Dutch Ministry"

" مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في فعالية إدارة الموارد البشرية نتائج دراسة كمية في الوزارة الهولندية"

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الموارد البشرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وتوصلت إلى النتائج التالي:

- أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية.
- أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة تكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية.

6) Clark" (2005): " job security and job protection"

"الأمن الوظيفي وحماية الوظيفة"

هدفت الدراسة إلى إيجاد تصور الأمن الوظيفي لأنواع مختلفة من الوظائف في 12 دولة أوروبية مختلفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة:

- بأنه يشعر العاملون بالأمن الوظيفي في الوظائف العامة الدائمة بينما يشعر العاملون بمستوى أقل من الأمن الوظيفي في الوظائف المؤقتة الخاصة.
- يرتبط الأمن الوظيفي بإعانة التأمين ضد البطالة.
- توجد علاقة سلبية بين تشريعات حمالة العمالة والأمن الوظيفي.

7) Sverke(2002): "The Nature of job Insecurity"

"طبيعة انعدام الأمن الوظيفي"

وهدفت الدراسة لمعرفة طبيعة انعدام الأمن الوظيفي وما ينتج عنه من عواقب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأهم ما توصل إليه هو :

- تقليص العمالة والتغييرات التنظيمية قبل الدمج.
- الاستعانة بمصادر خارجية للتمويل.
- إعادة الهيكلة في المؤسسة مما يضمن وجود هيكلية واضحة ضمن بيئات العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

استفاد الباحث بمراجعة الدراسات السابقة سواء المحلية والعربية أو الأجنبية وكانت الاستفادة على النحو التالي:

- الاستعراض المناسب لمشكلة الدراسة.
- توضيح أهمية وأهداف الدراسة.
- تحديد المنهج الذي سيستخدم في الدراسة.
- الفهم الجيد لمتغيرات الدراسة والربط بينهما.
- تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والتي سيستفاد منها في تفسير النتائج وتحليلها ومحاولة الباحث الاضافة للدراسات السابقة.

وبخصوص الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فهي على النحو التالي:

- **من حيث المنهج المستخدم:** معظم الدراسات السابقة اتفقت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، وكذلك تشابهت الدراسة الحالية بدراسة الهوبش (2013)، والعنزي (2014)، في استخدام المنهج المقارن.
- **من حيث أداة الدراسة:** جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات في دراستها وتشابهت أيضاً بدراسة الهوبش (2013)، والعنزي (2014) وذلك لاستخدام استمارة المقابلة بجانب الاستبانة ، واختلفت مع دراسة إبراهيم (2003) والذي استخدم أيضاً مقياس ماسلو للأمن النفسي ومقياس كامليا كأدوات.
- **من حيث المجتمع وعينة الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية في مجتمع وعينة الدراسة مع كلاً من الدراسات التالية والتي كان مجتمع الدراسة لديهم احدي الوزارات الحكومية وهم دراسة هزازي (2015)، ودراسة الفاضل (2011)، ودراسة عتيبي (2010)، وعتيبي (2012)، ودراسة الدوسري (2011)، ودراسة الخرب (2006)، ودراسة سعود (2010)، ودراسة الشمري (2013)، ودراسة رول وآخرون (2007)، ودراسة الرواشدة (2005)، ودراسة إبراهيم (2003)، ودراسة صرصور (2015)، واختلفت في مجتمع الدراسة مع كلا من دراستي غامدي (2015) ونمشة (2007) واللذان طبقا دراستهم على القطاع العسكري، ومع كلا من دراسة عنزي (2014)، ودراسة جافيد (2012)، ودراسة عساف (2009)، ودراسة هويش (2013)، والذين كان مجتمع الدراسة لديهم الشركات الخاصة ، ودراسة أمونه (2009) الذي طبقت على الجامعات، ودراسة هاشم (2005)، التي طبقت على منظمات .

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها هنا بتناولها لموضوع حديث من حيث دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ودرجة الاحساس بالأمن الوظيفي وهذا - وعلى حد علم الباحث - لم تعالجه الدراسات السابقة بشكل مباشر بمعنى أنه لم يتم تناول كلا المتغيرين مع بعضهما البعض، هذا بالإضافة إلى أنها تطبق على كلاً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وهذا لم يسبق لأي دراسة سابقة -على حد علم الباحث-.

الفجوة البحثية: من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات هذه الدراسة (إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث بغزة) يمكن تلخيص الفجوة البحثية موضحة بالجدول التالي:

جدول (4.3) الفجوة البحثية.

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
ركزت الدراسة الحالية على إدارة الموارد البشرية بأغلب وظائفها مثل الاستقطاب والتسكين وتقييم الأداء وإدارة التعويضات وإدارة النظام التأديبي وعلاقات العمل وبيئة العمل وعلاقتهم بالأمن الوظيفي .	قل عدد الدراسات السابقة التي تناولت دراسة أكثر من وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ودراسة علاقتها بالأمن الوظيفي.	ركزت الدراسات السابقة على أحد وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي مثل التخطيط للموارد البشرية السياسات والبرامج والغايات، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

المصدر: جرد بواسطة الباحث

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- ❖ تمهيد.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة.
- ❖ خطوات بناء الاستبانة.
- ❖ صدق الاستبانة.
- ❖ ثبات الاستبانة.
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

1.4 تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة، ويبين مجتمع وعينة الدراسة، كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ويوضح كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

2.4 منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها للتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بالإحساس بالأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس ووكالة الغوث الدولية بغزة، والمقارنة بينهما، وبناء على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، استخدم الباحث المنهج السببي المقارن، والذي يقوم على معرفة كيفية وأسباب حدوث الظواهر من خلال مقارنتها مع بعضها البعض من حيث أوجه الشبه والاختلاف، وذلك من أجل التعرف على العوامل المسببة لحادث أو ظاهرة معينة، والظروف المصاحبة لذلك، والكشف على الروابط والعلاقات أو أوجه الشبه والاختلاف بين الظواهر (عبيدات، وآخرون، 2012: 257)، لذلك فمنهج الدراسة المستخدم يحل ويقارن بين آراء كل من العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية والعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة حول موضوع الدراسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الأمن الوظيفي، بالإضافة للمنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: فقد اطلع الباحث على العديد من الكتب والمراجع العربية الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث ومواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: قام الباحث لجمع البيانات الأولية بتصميم استبانتيين وزع الأولي على عينة من المعلمين والمشرفين ومدراء المدارس ومساعدتهم، وقام بتوزيع الأخرى

على العاملين في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة للمقابلات الشخصية للحصول على المعلومات المكتملة للدراسة.

3.4 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في التعليم باستثناء المستخدمين والأذنة والبالغ عددهم (20510) موظفاً والموزعين على مدارس حكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة، وهم حسب الجدول التالي:

جدول (1.4) يوضح مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة	حكومة	وكالة
مدير المدرسة	392	248
مساعد المدير	389	265
مشرف التخصص	189	67
معلم	10814	8146
الإجمالي	11784	8726
الإجمالي	20510	
مصدر المعلومة	(الحاج، 2016)	(المدهون، 2016)

4.4 العينة: تم اختيار عينة قوامها (379) وستكون على النحو التالي:

جدول (2.4) يوضح عينة الدراسة.

العينة	حكومة	وكالة
مدير المدرسة	7	5
مساعد المدير	7	5
مشرف التخصص	4	1
معلم	199	150
الإجمالي	217	161

5.4 أداة الدراسة: الاستبانة، وقام الباحث بتضمين نموذج للاستبانة وزعت على المعلمين ومدراء المدارس ومساعدتهم ومشرفي التخصص. وكذلك قام بتصميم استبانة أخرى وزعت للعاملين في إدارة الموارد البشرية للتعرف على آرائهم بخصوص إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي ومقومات ومعوقات ذلك، بالإضافة لنموذج مقابلة.

6.4 خطوات بناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة العديد من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد محاور الاستبانة الرئيسية.
4. تحديد الفقرات للمحاور.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
7. تم عرض الاستبانة على عدد(11) من المحكمين من أعضاء هيئات تدريس في الجامعات المختلفة، ملحق رقم(3).
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم(1).

وتتكون استبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: ويتكون من محورين،

❖ **المحور الأول إدارة الموارد البشرية، ويتكون من 44 فقرة، موزع على 6 أبعاد:**

- البعد الأول: الاستقطاب والتسكين، ويتكون من (7) فقرات.
- البعد الثاني: التدريب والتنمية، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الثالث: التعويضات، ويتكون من (11) فقرة.
- البعد الرابع: علاقات العمل وبيئة العمل، ويتكون من (5) فقرات.

- البعد الخامس: إدارة النظام التأديبي والانضباط، ويتكون من (8) فقرات.
- البعد السادس: تقييم الأداء، ويتكون من (7) فقرات.
- ❖ المحور الثاني: الأمن الوظيفي ويتكون من (13) فقرة.

والاستبانة الثانية تتكون من جزئين :

الجزء الأول : بيانات أساسية (مكان العمل، المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني : محور يتعلق بمعوقات إدارة الموارد البشرية.

مقياس الاستبانة:

- وقد تم استخدام مقياس (من 1 إلى 10) بما يختص المعوقات على أن يكون مقياس 1 أضعفهم ويزداد قوة إلى أن يصل إلى أعلى مستوى وهو 10.
- وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي للاستبانة الأساسية.

معايير قياس الاستبانة :

تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3.4):

جدول (3.4) مقياس ليكارت.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات القياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (4.4)

جدول (4.4) المحك .

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل لها	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
غير موافق	أكثر من 36% - 49%	أكبر من 1.80 - 2.60
أحياناً	أكثر من 49% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
موافق	أكثر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
موافق بشدة	أكثر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الأبعاد للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

7.4 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني: "بأن يقيس الاستبان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري: ويقصد به "أن يتم اختيار عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة وعرضه الاستبيان عليهم" (الجرجاوي، 2010: 107)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) أكاديمي متخصصين في علوم الإدارة والإحصاء ومناهج التدريس أسماؤهم مرفقة بالملحق رقم (3)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإعادة صياغة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ملحق رقم (1).

صدق المقياس: وتم عن طريق قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

أولاً: الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الاتساق الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستقطاب والتسكين" والدرجة الكلية للبعد.

م	القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.65	يتم الاعلان عن الوظائف بشكل مهني ووفقا للاحتياجات.
2.	*0.000	0.65	يتم اختيار الموظفين عبر سلسلة اجراءات الاختبارات والمقابلات.
3.	*0.000	0.64	تعد الاختبارات التي تعقدها الإدارة متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.
4.	*0.000	0.72	تحرص الادارة على الحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته.
5.	*0.000	0.70	تتوافق قدرات الموظف مع المهام الموكلة إليه.
6.	*0.000	0.65	تتناسب أعداد الموظفين مع مهام العمل المطلوبة.
7.	*0.000	0.53	يتم مشاركة الموظفين في تحديد طرق واساليب العمل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$.

يوضح جدول(5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستقطاب والتسكين" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التدريب والتنمية" والدرجة الكلية للبعد.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig.)
1.	تهتم الإدارة بتقديم فرص التعليم للموظفين.	0.73	*0.000
2.	تبادر الإدارة بتقديم فرص التدريب للموظفين.	0.73	*0.000
3.	تجري الإدارة تنقلات للموظفين لإكسابهم مهارات جديدة.	0.73	*0.000
4.	يتم إثراء معلومات الموظفين لتعزيز خبراتهم.	0.76	*0.000
5.	يوجد إجراءات لتجديد مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات.	0.74	*0.000
6.	يوجد استقرار يساعد على النمو المهني.	0.72	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$.

يوضح جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التدريب والتنمية" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "إدارة التعويضات" والدرجة الكلية للبعد.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig.)
1.	تحرص الإدارة على توفير الدخل الثابت للموظفين.	0.76	*0.000
2.	توفر الإدارة الدخل للموظفين بالعدل حسب عملهم.	0.79	*0.000
3.	تتوفر الضمانات والمزايا الوظيفية.	0.82	*0.000
4.	تتناسب الحوافز المادية مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف.	0.83	*0.000
5.	تتناسب الحوافز المعنوية مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف.	0.56	*0.000
6.	تحقق الوظيفة المكانة الاجتماعية المناسبة.	0.69	*0.000
7.	يتوفر التأمين الصحي.	0.63	*0.000
8.	يتم التعويض عن الأضرار الجسدية والنفسية الناتجة عن أداء وظيفتي.	0.74	*0.000

0.71	*0.000	9. تمنح الإدارة المكافأة عن ساعات العمل الإضافية
0.56	*0.000	10. يتوفر نظام إجازات مناسب.
0.63	*0.000	11. يتوفر نظام تقاعد يتلاءم مع طموحات الموظفين.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$.

يوضح جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "إدارة التعويضات" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "علاقات العمل وبيئة العمل" والدرجة الكلية للبعد.

م	القيمة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig.)	الفقرة
1.	0.64	*0.000	يجعل العمل الجماعي الموظفين أكثر رغبة في العمل.	
2.	0.73	*0.000	تتوفر العلاقات الجيدة بين الموظف والمسئول .	
3.	0.76	*0.000	يتفهم الرؤساء مشاكل الموظفين.	
4.	0.73	*0.000	ظروف العمل المادية مناسبة من حيث الاضاءة والتهوية والتجهيزات. إلخ.	
5.	0.73	*0.000	تساند نقابة -اتحاد- الموظفين وتدافع عن قضايا الموظفين وتلبي طموحاتنا.	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$.

يوضح جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "علاقات العمل وبيئة العمل" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "إدارة النظام التأديبي والانضباط" والدرجة الكلية للبعد.

م	القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.77	يتوفر نظام تأديبي وانضباطي واضح المعايير .
2.	*0.000	0.75	تحرص الإدارة على الالتزام بقوانين الضبط وفق معايير المؤسسة.
3.	*0.000	0.78	يوجد لدى الإدارة قوانين تأديبية واضحة.
4.	*0.000	0.65	يتم إنهاء خدمات بعض الموظفين وفقاً للتعليمات والأنظمة.
5.	*0.000	0.76	تشكل لجنة لدراسة التجاوزات ووضع العقوبات المناسبة.
6.	*0.000	0.74	يوجد نزاهة وشفافية في تنفيذ العقوبات .
7.	*0.000	0.53	يتم التغاضي عن التجاوزات البسيطة.
8.	*0.000	0.62	يتم إنزال العقوبات للتجاوزات الكبيرة بشكل سريع.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$.

يوضح جدول(9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "إدارة النظام التأديبي والانضباط" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "تقييم الأداء" والدرجة الكلية للبعد.

م	القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.60	يتم تقييم الاداء بشكل دوري.
2.	*0.000	0.77	يتوفر اسس ومعايير واضحة يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين.
3.	*0.000	0.78	تبنى على نتائج عملية التقييم ترقيات الموظفين.
4.	*0.000	0.83	تبنى على نتائج عملية التقييم تدريب الموظفين.
5.	*0.000	0.78	تبنى على نتائج عملية التقييم العقوبات والجزاءات.

0.75	*0.000	6. يمنح الموظف نتيجة تقييمه بشكل واضح.
0.70	*0.000	7. يمكن للموظف الاعتراض على نتيجة تقييمه.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$.

يوضح جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "تقييم الأداء" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الاتساق الداخلي "للأمن الوظيفي":

جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الأمن الوظيفي" والدرجة الكلية للبعد.

م	القيمة الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig.)
1.	تحقق الوظيفة طموحات الموظف المستقبلية.	0.73	*0.000
2.	تجعل طبيعة عمل الموظف راضياً عن عمله.	0.79	*0.000
3.	يحظى الموظفون بالاهتمام من الرؤساء.	0.79	*0.000
4.	سأستمر في عملي طالما لم يتوفر سبب للفصل.	0.46	*0.000
5.	تحقق لي وظيفتي الثقة الكافية.	0.73	*0.000
6.	تحقق لي وظيفتي المكانة الاجتماعية الملائمة.	0.70	*0.000
7.	الصعوبات المالية لن تعرض وظيفتي للخطر.	0.65	*0.000
8.	تتسم وظيفتي بالاستقرار.	0.77	*0.000
9.	تهتم الإدارة في تنمية جوانب القصور لدى الموظفين بالتدريب والتعليم.	0.73	*0.000
10.	تهتم الإدارة بتحقيق العديد من الامتيازات للموظفين.	0.81	*0.000
11.	تحرص الإدارة على عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب.	0.75	*0.000
12.	يستطيع الموظف التقدم بشكوي للمسؤولين في الإدارة دون قلق.	0.74	*0.000
13.	تستجيب الإدارة لشكاوي الموظفين وتتصفهم.	0.77	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$.

يوضح جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الأمن الوظيفي" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (12.4) معامل الارتباط بين درجة كل بعد وهدف من أبعاد وأهداف الاستبانة الدرجة الكلية للاستبانة.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig.)
1.	الاستقطاب والتسكين.	0.76	*0.000
2.	التدريب والتنمية.	0.81	*0.000
3.	إدارة التعويضات.	0.90	*0.000
4.	علاقات العمل وبيئة العمل.	0.80	*0.000
5.	إدارة النظام التأديبي والانضباطي.	0.82	*0.000
6.	تقييم الأداء.	0.81	*0.000
7.	محور إدارة الموارد البشرية.	0.99	*0.000
8.	محور الأمن الوظيفي.	0.89	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$.

يبين جدول (12.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a \leq 0.01$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد وغايات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

8.4 ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، أي أن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها (الجرجاي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي في جدول(13.4).

جدول(13.4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

م	البيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
1.	الاستقطاب والتسكين.	7	0.66	0.81
2.	التدريب والتنمية.	7	0.82	0.91
3.	إدارة التعويضات.	11	0.86	0.93
4.	علاقات العمل وبيئة العمل.	5	0.76	0.87
5.	إدارة النظام التأديبي والانضباطي.	8	0.85	0.92
6.	تقييم الأداء.	7	0.87	0.93
7.	محور إدارة الموارد البشرية.	44	0.95	0.97
8.	محور الأمن الوظيفي.	13	0.93	0.96
9.	جميع المحاور.	57	0.96	0.98

* الصدق الذاتي يساوي الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (13.4) السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين (0.66) و(0.87)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة(0.96). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل غاية حيث تتراوح بين(0.81) و(0.93)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة(0.98) وهذا يعني أن الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم(1) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف- سمرنوف (K-S Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14.4).

جدول (14.4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
10.	الاستقطاب والتسكين.	0.78	0.000
11.	التدريب والتنمية.	0.12	0.000
12.	إدارة التعويضات.	0.01	0.008
13.	علاقات العمل وبيئة العمل.	0.11	0.000
14.	إدارة النظام التأديبي والانضباطي.	0.10	0.000
15.	تقييم الأداء.	0.10	0.000
16.	محور إدارة الموارد البشرية.	0.06	0.001
17.	محور الأمن الوظيفي.	0.10	0.000
18.	جميع فقرات الاستبانة.	0.06	0.001

واضح من النتائج الموضحة في جدول (23) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.01 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، وقد تم استخدام المتوسط "الموزون أو المرجح" نظراً لاختلاف أهمية كل مفردة عن أهمية المفردات الأخرى، أو كون هذه المفردات مقرونة بأوزان مختلفة فيستخدم هذا النوع في حالة وجود مقياس (ليكارث) للتدرج الخماسي، وهذا أفضل بكثير من الاعتماد على التكرارات فقط، وذلك لمعرفة مدي

- ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
3. تم استخدام الانحراف المعياري وهو من أفضل مقاييس التشتت للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها "الموزون أو المرجح"، وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها "الموزون أو المرجح"، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين درجات المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من 1 فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري 1 فأعلي فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها) علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط "الموزون أو المرجح" لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط "الموزون أو المرجح".
4. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والذي يكون مرتفعاً إذا كان 0.70 فأكثر.
5. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
6. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة كذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (ت) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية الشخصية والوظيفية للوصول إلي ما تبنيه هذه الدراسة من فروق ذات دلالة إحصائية.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

❖ تمهيد

❖ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

❖ تحليل فقرات الاستبانة.

❖ اختبار فرضيات الدراسة.

1.5 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، ومن ثم استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول(1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

مدارس الحكومة والوكالة		مدارس وكالة الغوث		المدارس الحكومية		الجنس
النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	
						ذكر
						أنثى
						المجموع

يتضح من جدول(1.5) أن ما نسبته (62.4%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (37.6) إناث، وهذه الأعداد متوافقة نسبياً مع الفرق في نسبة أعداد الموظفين الذكور والإناث في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث وخصوصاً بأن كلاهما يتبع نفس النهج في التوظيف عدم التمييز بين الإناث والذكور.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول(2.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

مدارس الحكومة والوكالة		مدارس وكالة الغوث		المدارس الحكومية		المؤهل العلمي
النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	
						دبلوم
						بكالوريوس
						ماجستير
3.	1	6.	1			دكتوراه
						المجموع

يتضح من جدول(2.5) أن ما نسبته (8.2%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، (83.3%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (8.2%) مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما (3%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، ويلاحظ بأن أغلب المؤهلات العلمية من حملة البكالوريوس وهذا يُعزى بأن الغالبية العظمى من المتقدمين للوظيفة في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث من حملة البكالوريوس والحد الأدنى للعمل في مدارس وكالة الغوث هو البكالوريوس.

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول(3.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

مدارس الوكالة والحكومة		مدارس وكالة الغوث		المدارس الحكومية		سنوات الخدمة
النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	
						أقل من 5 سنوات
						من 5 إلى أقل من 10 سنوات
						من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
						أكثر من 15 سنة
						المجموع

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته (9.8%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من خمس سنوات، (27.2%) سنوات خدمتهم من خمس إلى أقل من عشر سنوات، (28.8%) سنوات خدمتهم من عشر إلى أقل من خمسة عشر سنة، بينما (34.1%) سنوات خدمتهم أكثر من خمسة عشر سنة ، ويلاحظ بأن أغلب سنوات الخدمة أكثر من خمس سنوات وهذا يُعزى لقلة عدد الموظفين في السنوات الأخيرة في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث بغزة.

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

مدارس الوكالة والحكومة		مدارس وكالة الغوث		المدارس الحكومية		المسمى الوظيفي
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
						معلم
						مدير المدرسة
						مساعد المدير
						مشرف التخصص
						المجموع

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته (92.3%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي معلم ، (1.3%) مساهم الوظيفي مدير مدرسة، (3.2%) مساهم الوظيفي مساعد مدير مدرسة، بينما (3.2%) مساهم الوظيفي مشرف تخصص، ويلاحظ بأن أغلب المسمى الوظيفي معلم وهذا يُعزى بأن الغالبية العظمى من العاملين في المدارس يمتنون وظيفة معلم مقارنة بالوظائف الأخرى.

توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل:

جدول(5.5): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
		مدارس وكالة الغوث
		المدارس الحكومية
		المجموع

يتضح من جدول(5.5) أن ما نسبته (42.6%) من عينة الدراسة هم من العاملين في مدارس وكالة الغوث، و(57.4%) من العاملين في المدارس الحكومية، وهذا يتفق مع اختلاف حجم المجتمع في مدارس الحكومة عن مدارس وكالة الغوث الدولية.

3.5 إجابة تساؤلات الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، يقوم الباحث بتناول نتائج التحليل الوصفي للبيانات والتي تتمثل في إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث بغزة على محاور الاستبانة بالإضافة لبعض آراء العاملين في الموارد البشرية في كل من وزارة التربية والتعليم بغزة وإدارة الموارد البشرية بوكالة الغوث الدولية بغزة حول معوقات إدارة الموارد البشرية التي تحوق دون تحقق الأمن الوظيفي، ويتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتي سترد تباعاً، وذلك من خلال تفسير النتائج المشتملة عليها جداول التحليل لكل متغير على حدة، وقد كشفت إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعض الجوانب التي توضح آرائهم بهذا الصدد على نحو ما هو موضح في الجداول التالية:

السؤال الأول: ما واقع إدارة الموارد البشرية في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية؟

للإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة قام الباحث بتناول وتحليل إجابات أفراد العينة حل التساؤل من خلال ترتيب عبارات كل محور بما يشتمله من أبعاد بناءً على أعلى قيم للمتوسط " الموزون أو المرجح"، وبناء على أقل قيم للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط " الموزون أو المرجح"، كما قام بتطبيق اختبار مربع كاي للتعرف على الفرق في إجابات أفراد العينة في كل عبارة من العبارات وتحديد حسن المطابقة من خلال معرفة مدي تجانس أو اختلاف آراء افراد العينة حول عبارات هذا المحور. وذلك تبينه الجداول التالي:

أولاً: واقع الاستقطاب والتسكين

جدول رقم (6.5) يوضح واقع الاستقطاب والتسكين

مستوى الدلالة	قيمة (كا2)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة		
**0.00	515	1	3.62	4	2.8	10.6	18	43.3	24.9	حكومي	يتم الاعلان عن الوظائف بشكل مهني ووفقا للاحتياجات.
**0.00	272	2	0.78	4.16	1.2	3.7	5	57.1	32.9	وكالة	
**0.00	312	2	0.95	3.86	0.5	12.9	12	49.3	25.3	حكومي	يتم اختيار الموظفين عبر سلسلة اجراءات الاختبارات والمقابلات.
**0.00	281	1	0.81	4.26	1.2	3.7	4.3	49.1	41.6	وكالة	
**0.00	338	3	0.95	3.77	2.3	9.7	15.7	52.7	19.8	حكومي	تعد الاختبارات التي تعقدها الإدارة متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.
**0.00	231	2م	0.81	4.16	1.2	3.1	9.3	50.3	36	وكالة	
**0.00	406	5	1.11	3.53	4.6	15.7	21.2	38.7	19.8	حكومي	تحرص الادارة على الحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته.
**0.00	176	4	0.74	4.09		5	8.7	58.4	28.0	وكالة	
**0.00	334	4	0.88	3.68	1.4	10.1	21.2	53	14.3	حكومي	تتوافق قدرات الموظف مع المهام الموكلة إليه.
**0.00	329	4م	0.72	4.09	0.6	3.1	8.7	61.5	26.1	وكالة	
**0.00	315	7	1.15	3.09	9.7	25.3	19.4	37.3	8.3	حكومي	تتناسب أعداد الموظفين مع مهام العمل المطلوبة.

**0.00	202	6	1.09	3.42	6.8	14.9	19.3	47.2	11.8	وكالة	
**0.00	248	6	1.10	3.11	6	27.2	25.8	30.9	10.1	حكومي	يتم مشاركة الموظفين في تحديد طرق واساليب العمل.
**0.00	195	7	1.10	3.40	3.1	23.6	18	39.8	15.5	وكالة	
**0.00	1350		0.90	3.58	المدارس الحكومية						المتوسط العام
**0.00	1042		0.60	3.94	مدارس وكالة الغوث						

وبتحليل محتويات الجدول رقم(6.5) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لآرائهم تجاه البعد الأول وهو وظيفة الاستقطاب والتسكين، يتضح ما يلي:

أ_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الحكومية:

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الأول من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.58) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني وجود تباين أو عدم تطابق في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (1) والتي تنص "يتم الاعلان عن الوظائف بشكل مهني ووفقا للاحتياجات المركز الأول بمتوسط بلغ (4) أي بدرجة (موافق).
2. استحقت الفقرة (2) والتي تنص " يتم اختيار الموظفين عبر سلسلة اجراءات كالاختبارات والمقابلات" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.86) أي بدرجة(موافق)، ويتفق مع دراسة مشتهي(2014) والذي أوضح فيها بأنه يتم اختيار الموظفين وفق معايير وقواعد ثابتة.
3. بينما نالت الفقرة (7) والتي تنص " يتم مشاركة الموظفين في تحديد طرق وأساليب العمل" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ(3.11) أي بدرجة(أحياناً).
4. وحازت الفقرة (6) المركز الأخير والتي تنص " تتناسب أعداد الموظفين مع مهام العمل المطلوبة" بمتوسط بلغ (3.09) أي بدرجة(أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع الاستقطاب والتسكين في المدارس الحكومية بلغ متوسط(3.58) أي بدرجة(موافق)، ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع وزارة التربية والتعليم سلسلة من الاجراءات بأسلوب مهنية في عملية الاعلان واستقطاب الموظفين، وكذلك معايير اجتياز المقابلات والشروط الخاصة للالتحاق بالوظيفة، واتباعها الاجراءات بصورة سليمة ومتسلسلة.

ب_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية :

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الأول من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.94) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع كاي

"كا²" تشير إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني وجود تباين أو عدم تطابق في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (2) والتي تنص " يتم اختيار الموظفين عبر سلسلة اجراءات كالاختبارات والمقابلات " المركز الأول بمتوسط بلغ(4.26) أي بدرجة(موافق بشدة)، ويتفق مع دراسة مشتهي(2014) والذي أوضح فيها بأنه يتم اختيار الموظفين وفق معايير وقواعد ثابتة.

2. استحقت الفقرة(1) والتي تنص " يتم الاعلان عن الوظائف بشكل مهني ووفقا للاحتياجات" المركز الثاني بمتوسط بلغ (4.16) أي بدرجة (موافق).

3. بينما نالت الفقرة(6) والتي تنص " تتناسب أعداد الموظفين مع مهام العمل المطلوبة" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ(3.42) أي بدرجة(موافق).

4. وحازت الفقرة(7) والتي تنص " يتم مشاركة الموظفين في تحديد طرق وأساليب العمل المركز الأخير بمتوسط بلغ (3.40) أي بدرجة(أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع الاستقطاب والتسكين في مدارس وكالة الغوث بغزة بمتوسط (3.94) أي بدرجة (موافق)، وقد يعزى ذلك أيضاً للمنهجية والاساليب المتبعة في الوكالة سواء في الاستقطاب او الاعلان او الاختيار والمقابلات

وهنا يمكننا استخلاص بأن هناك تقارب ما بين متوسطات واقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية فهما بدرجة موافق مع وجود فرق لصالح مدارس وكالة الغوث الدولية ويعزو الباحث ذلك لارتباط مدارس وكالة الغوث الدولية بأنظمة وقوانين وسياسات منظمة دولية تساهم في ضبط معايير اختيار الموظفين بعيداً عن بعض المعايير للفئات الخاصة من افراد المجتمع الفلسطيني كفئات أهالي الشهداء والجرحي والشئون الاجتماعية التي تتبعها وزارة التربية والتعليم كمعايير خاصة لبعض الفئات.

ثانياً: بعد التدريب والتنمية
جدول رقم(7.5) يوضح واقع التدريب والتنمية

مستوى الدلالة	قيمة (كا2)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة		
**0.00	323	3	0.99	3.55	1.8	17.1	19.4	47.5	14.3	حكومي	تهتم الإدارة بتقديم فرص التعليم للموظفين.
**0.00	238	4	0.86	3.86	1.9	7.5	11.8	60.2	18.6	وكالة	
**0.00	356	1	0.90	3.76	2.8	7.4	16.1	58.1	15.7	حكومي	تبادر الإدارة بتقديم فرص التدريب للموظفين.
**0.00	218	1	0.76	4.01		5.6	11.2	59.6	23.6	وكالة	
**0.00	300	5	1.11	3.20	8.3	19.4	24.9	38.2	9.2	حكومي	تجري الإدارة تنقلات للموظفين لإكسابهم مهارات جديدة.
**0.00	232	5	1.01	3.5	3.7	14.9	28.6	40.4	12.4	وكالة	
**0.00	339	2	0.93	3.58	2.8	12.4	18.9	54.8	11.1	حكومي	يتم إثراء معلومات الموظفين لتعزيز خبراتهم.
**0.00	218	3	0.71	3.93		5.6	11.8	66.5	16.1	وكالة	
**0.00	324	4	0.97	3.53	2.8	15.2	19.4	51.2	11.5	حكومي	يوجد إجراءات لتجديد مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات.
**0.00	165	2	0.78	3.97		6.8	11.2	60.2	21.7	وكالة	
**0.00	293	6	1.13	2.90	12	27.2	25.8	28.6	6.5	حكومي	يوجد استقرار يساعد على النمو المهني.
**0.00	211	6	1.12	3.3	9.3	13.7	23	44.1	9.9	وكالة	
**0.00	1353		0.74	3.42	المدارس الحكومية						المتوسط العام
**0.00	1328		0.62	3.75	مدارس وكالة الغوث						

وبتحليل محتويات الجدول رقم(7.5) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لآرائهم تجاه البعد الثاني وهو وظيفة التدريب والتنمية، يتضح ما يلي:

أ_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الحكومية:

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الثاني من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.42) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني وجود تباين أو عدم تطابق في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (2) والتي تنص على " تبادر الإدارة بتقديم فرص التدريب للموظفين" المركز الأول بمتوسط بلغ (3.76) أي بدرجة (موافق)، ويتفق مع دراسة مشتهري(2014) والذي أوضح فيها بوجود اهتمام بالتدريب المهني والوظيفي، ودراسة الفاضل(2011) والتي تؤكد بأن هناك مساهمات وزارة التربية والتعليم بصقل خبرات وتنمية مهاراته الموظفين وإثراء معلومات العاملين.
2. استحققت الفقرة (5) والتي تنص على" يوجد إجراءات لتجديد مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.58) أي بدرجة (موافق).
3. بينما نالت الفقرة (3) والتي تنص "تجري الإدارة تنقلات للموظفين لإكسابهم مهارات جديدة" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ(3.20) أي بدرجة(أحياناً).
4. وحازت الفقرة (6) والتي تنص" يوجد استقرار يساعد على النمو المهني" المركز الأخير بمتوسط بلغ (2.9) أي بدرجة(أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع التدريب والتنمية للموارد البشرية في المدارس الحكومية بمتوسط (3.42) وبدرجة موافق ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالسعي لتطوير قدرات الموظفين وبالشراكة مع المعهد الوطني للتدريب وديوان الموظفين رغم قلة الامكانيات المادية.

ب_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية :

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الثاني من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.75) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (2) والتي تنص "تبادر الإدارة بتقديم فرص التدريب للموظفين" المركز الأول بمتوسط بلغ (4.01) أي بدرجة (موافق).
2. استحققت الفقرة (5) والتي تنص "يوجد إجراءات لتجديد مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.97) أي بدرجة (موافق).
3. بينما نالت الفقرة (3) والتي تنص "تجري الإدارة تنقلات للموظفين لإكسابهم مهارات جديدة" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ (3.5) أي بدرجة (موافق).
4. وحازت الفقرة (6) والتي تنص "يوجد استقرار يساعد على النمو المهني" المركز الأخير بمتوسط بلغ (3.3) أي بدرجة (أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع التدريب والتنمية للموارد البشرية في مدارس وكالة الغوث بغزة بمتوسط (3.75) وبدرجة (موافق) ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية وبمشاركة دائرة الموارد البشرية بدورية التدريب.

وهنا يمكننا استخلاص بأن هناك أفضلية لمدارس وكالة الغوث الدولية بفارق قليل ويعزو الباحث ذلك إلى إمكانيات وكالة الغوث الدولية بالإضافة لتعزيزها قدرات الموظفين من مدراء ومشرفين عبر إعطائهم دورات وورش عمل خارج غزة مثال ذلك الأردن وتوفير ميزانيات للعملية التدريبية بسهولة أكثر منها عن المدارس الحكومية.

ثالثاً: بعد إدارة التعويضات

جدول رقم(8.5) يوضح واقع إدارة التعويضات

مستوى الدلالة	قيمة (كا2)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة		
**0.00	339	7	1.3	2.88	19.4	24.0	17.5	27.6	11.5	حكومي	تحرص الإدارة على توفير الدخل الثابت للموظفين.
**0.00	305	1	0.82	4.11	1.2	3.1	11.2	51.6	32.9	وكالة	
**0.00	388	8	1.19	2.85	16.1	24	25	26.7	7.4	حكومي	توفر الإدارة الدخل للموظفين بالعدل حسب عملهم.
**0.00	305	4	1.04	3.81	4.3	7.5	16.8	46	25.5	وكالة	
**0.00	436	6	1.17	2.9	15.7	20.7	25.8	32.3	5.5	حكومي	تتوفر الضمانات والمزايا الوظيفية.
**0.00	319	6	10.2	3.70	3.1	10.6	21.1	43.5	21.7	وكالة	
**0.00	461	11	1.24	2.59	23	28.6	21.7	19.4	7.4	حكومي	تتناسب الحوافز المادية مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف.
**0.00	292	8	1.1	3.41	5	16.8	26.7	35.4	16.1	وكالة	
**0.00	529	4	3.02	3.06	16.1	23.5	20.3	36.4	3.7	حكومي	تتناسب الحوافز المعنوية مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف.
**0.00	302	9	1.09	3.31	4.3	21.1	27.3	33.5	13.7	وكالة	
**0.00	342	3	1.12	3.50	8.3	9.7	20.7	45.6	15.7	حكومي	تحقق الوظيفة المكانة الاجتماعية المناسبة.
**0.00	273	4م	0.95	3.81	3.7	6.2	14.9	55.9	19.3	وكالة	

**0.00	245	1	0.94	3.97	2.8	5.5	12.9	48.8	30	حكومي	يتوفر التأمين الصحي.
**0.00	230	2	1	4.0	9.1	9.3	5	52.2	30.4	وكالة	
**0.00	339	9	1.17	2.84	16.7	23.1	23.6	32.4	4.2	حكومي	يتم التعويض عن الأضرار الجسدية والنفسية الناتجة عن أداء وظيفتي.
**0.00	270	11	1.17	3.2	7.5	23.6	23.6	31.7	13.7	وكالة	
**0.00	349	10	1.25	2.78	20.3	24	20.3	28.1	7.4	حكومي	تمنح الإدارة المكافأة عن ساعات العمل الإضافية
**0.00	239	10	1.24	3.28	10.6	15.5	28	27.3	18.6	وكالة	
**0.00	275	2	0.59	3.62	3.7	10.1	18.4	55.3	12.4	حكومي	يتوفر نظام إجازات مناسب.
**0.00	252	2م	0.88	4	1.9	5.6	13	54	25.5	وكالة	
**0.00	259	5	0.95	2.96	13.4	21.7	27.2	30.9	6.9	حكومي	يتوفر نظام تقاعد يتلاءم مع طموحات الموظفين.
**0.00	231	7	1.14	3.5	6.2	16.8	13.7	47.2	16.1	وكالة	
**0.00	1978		0.87	3.09	المدارس الحكومية						المتوسط العام
**0.00	2010		0.73	3.64	مدارس وكالة الغوث						

وبتحليل محتويات الجدول رقم(8.5) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لآرائهم تجاه البعد الثالث وهو وظيفة إدارة التعويضات، يتضح ما يلي:

أ_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الحكومية:

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الثالث من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.09) أي بدرجة (أحياناً)، وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (7) والتي تنص على " يتوفر التأمين الصحي" المركز الأول بمتوسط بلغ (3.97) أي بدرجة (موافق).
2. استحققت الفقرة (10) والتي تنص على " يتوفر نظام إجازات مناسب" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.62) أي بدرجة (أحياناً).
3. بينما نالت الفقرة (9) والتي تنص على " تمنح الإدارة المكافأة عن ساعات العمل الإضافية" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ(2.78) أي بدرجة(غير موافق).
4. وحازت الفقرة (4) والتي تنص على " تتناسب الحوافز المادية مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف" المركز الأخير بمتوسط بلغ (2.59) أي بدرجة(غير موافق).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع إدارة التعويضات للموارد البشرية في المدارس الحكومية بمتوسط(3.09) أي بدرجة(أحياناً) ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الإمكانيات المالية لوزارة التربية والتعليم بغزة وعدم انتظام الرواتب وضعف عملية تحصيل رسوم وهبات المدارس وقلة المنح الدولية المخصصة في هذا المجال.

ب_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية :

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الثالث من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.64) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع

كاي 'كا²' تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (1) والتي تنص " تحرص الإدارة على توفير الدخل الثابت للموظفين" المركز الأول بمتوسط بلغ (4.11) أي بدرجة (موافق).
2. استحققت الفقرة (2) والتي تنص " يتوفر نظام إجازات مناسب" المركز الثاني بمتوسط بلغ (4) أي بدرجة (موافق).
3. بينما نالت الفقرة (9) والتي تنص " تمنح الإدارة المكافأة عن ساعات العمل الإضافية" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ (3.28) أي بدرجة (أحياناً).
4. وحازت الفقرة (8) والتي تنص " يتم التعويض عن الأضرار الجسدية والنفسية الناتجة عن أداء وظيفتي" المركز الأخير بمتوسط بلغ (3.2) أي بدرجة (أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع إدارة التعويضات للموارد البشرية في مدارس وكالة الغوث بغزة بمتوسط (3.64) أي بدرجة (موافق)، ويعزو الباحث ذلك إلى توفر الدعم المالي الدولي لمدارس وكالة الغوث الدولية

وهنا يمكننا استخلاص بأن هناك أفضلية لمدارس وكالة الغوث الدولية عن المدارس الحكومية ويعزو الباحث ذلك إلى توفر الإمكانيات المالية والدعم والمنح الدولية الموهبة لوكالة الغوث مما يسهل عليها تسليم الرواتب والحوافز وتغطية المصاريف التشغيلية.

رابعاً: بعد علاقات العمل وبيئة العمل

جدول رقم(9.5)يوضح واقع علاقات العمل وبيئة العمل

مستوى الدلالة	قيمة (كا2)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة		
**0.00	241	1	0.96	3.70	4.10	7.40	17.1	55.3	16.1	حكومي	يجعل العمل الجماعي الموظفين أكثر رغبة في العمل.
**0.00	147	1	0.75	4.03		5	11.8	58.4	24.8	وكالة	
**0.00	304	2	0.92	3.76	2.8	7.4	18.9	53	18	حكومي	تتوفر العلاقات الجيدة بين الموظف والمسئول .
**0.00	277	2	0.86	3.93	2.5	4.3	13	58.4	21.7	وكالة	
**0.00	311	3	1.03	3.49	5.5	10.6	26.3	44.2	13.4	حكومي	يتفهم الرؤساء مشاكل الموظفين.
**0.00	273	5	0.97	3.62	4.3	8.1	22.4	51.6	13.7	وكالة	
**0.00	217	4	1.21	3.16	11.5	19.4	23	33.2	12.9	حكومي	ظروف العمل المادية مناسبة من حيث الاضاءة والتهوية والتجهيزات... إلخ.
**0.00	247	4	0.95	3.8	2.5	9.9	13	55.3	19.3	وكالة	
**0.00	284	5	1.22	2.9	16.6	19.8	28.6	25.3	9.7	حكومي	تساند نقابة -اتحاد- الموظفين وتدافع عن قضايا الموظفين وتلبي طموحاتنا.
**0.00	220	3	1	3.82	4.3	5.6	18	47.2	24.8	وكالة	
**0.00	1079		0.76	3.41	المدارس الحكومية						المتوسط العام
**0.00	1101		0.64	3.83	مدارس وكالة الغوث						

وبتحليل محتويات الجدول رقم(9.5) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لآرائهم تجاه البعد الرابع وهو وظيفة علاقات العمل وبيئة العمل، يتضح ما يلي:

أ_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الحكومية:

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الرابع من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.41) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (1) والتي تنص "يجعل العمل الجماعي الموظفين أكثر رغبة في العمل" المركز الأول بمتوسط بلغ (3.7) أي بدرجة (موافق).

2. استحقت الفقرة (2) والتي تنص "تتوفر العلاقات الجيدة بين الموظف والمسئول" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.76) أي بدرجة (موافق)، ويتفق هذا مع دراسة هزازي(2015) والذي أظهر بأن من أهم مقومات الأمن الوظيفي هو حسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

3. بينما نالت الفقرة (4) والتي تنص "ظروف العمل المادية مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية والتجهيزات ..إلخ" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ(3.16) أي بدرجة(أحياناً).

4. وحازت الفقرة (5) والتي تنص "تساند نقابة- اتحاد الموظفين وتدافع عن قضايا الموظفين وتلبي طموحاتنا" المركز الأخير بمتوسط بلغ (2.9) أي بدرجة(أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع علاقات العمل وبيئة العمل للموارد البشرية في المدارس الحكومية بدرجة بلغ (3.41) أي بدرجة (موافق)، ويعزو الباحث ذلك إلى العلاقة الجيدة بين الموظفين وبين الرئيس والمرؤوس ، وتوفر بيئة عمل ملائمة قدر الإمكان.

ب_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية :

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الرابع من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.83) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (1) والتي تنص "يجعل العمل الجماعي الموظفين أكثر رغبة في العمل"

المركز الأول بمتوسط بلغ (4.03) أي بدرجة (موافق).

2. استحققت الفقرة (2) والتي تنص "تتوفر العلاقات الجيدة بين الموظف والمسئول"

المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.93) أي بدرجة (موافق).

3. بينما نالت الفقرة (4) والتي تنص "ظروف العمل المادية مناسبة من حيث الإضاءة

والتهووية والتجهيزات ..إلخ" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ (3.8) أي

بدرجة (موافق).

4. وحازت الفقرة (3) والتي تنص "يتفهم الرؤساء مشاكل الموظفين" المركز الأخير

بمتوسط بلغ (3.62) أي بدرجة (موافق).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع علاقات العمل وبيئة العمل للموارد البشرية في مدارس

وكالة الغوث بغزة بلغ (3.83) أي بدرجة (موافق)، ويعزو الباحث ذلك إلى العلاقة الجيدة بين

العاملين وكذلك لتفاعل اتحاد الموظفين لقضايا الموظفين.

وهنا يمكننا استخلاص بأن هناك أفضلية لمدارس وكالة الغوث الدولية عن المدارس الحكومية

ويعزو الباحث لدور الحيوي لاتحاد الموظفين وكذلك توفر الظروف المادية (الإضاءة

والتهووية والتجهيزات) بسبب حداثة بناء المدارس في وكالة الغوث.

خامساً: إدارة النظام التأديبي والإنضباطي

جدول رقم(10.5) يوضح واقع إدارة النظام التأديبي والإنضباطي

مستوى الدلالة	قيمة (كا2)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة		
**0.00	362	4	1.02	3.38	4.10	17.5	24.9	42.9	10.6	حكومي	يتوفر نظام تأديبي وانضباطي واضح المعايير .
**0.00	111	6	1.08	3.61	7.5	7.5	18.6	49.7	16.8	وكالة	
**0.00	344	1	0.94	3.56	2.3	13.4	22.1	50.2	12	حكومي	تحرص الإدارة على الالتزام بقوانين الضبط وفق معايير المؤسسة.
**0.00	163	1	0.79	3.91	1.2	3.7	17.4	58.4	19.3	وكالة	
**0.00	331	2	0.99	3.52	3.7	13.8	20.7	50.2	11.5	حكومي	يوجد لدى الإدارة قوانين تأديبية واضحة.
**0.00	153	2	0.96	3.76	3.1	8.1	17.4	52.2	19.3	وكالة	
**0.00	330	5	1.01	3.37	4.1	16.6	27.2	41.9	10.1	حكومي	يتم إنهاء خدمات بعض الموظفين وفقا للتعليمات والأنظمة.
**0.00	154	5	0.95	3.65	5	5.6	21.7	54.7	13	وكالة	
**0.00	401	7	1.02	3.34	4.6	17.1	28.1	39.6	10.6	حكومي	تشكل لجنة لدراسة التجاوزات ووضع العقوبات المناسبة.
**0.00	189	4	0.91	3.69	2.5	6.8	26.1	48.4	16.1	وكالة	
**0.00	363	8	1.06	3.05	8.3	22.1	31.3	31.8	6.5	حكومي	يوجد نزاهة وشفافية في تنفيذ العقوبات .

**0.00	162	8	1.13	3.22	9.9	13	33.5	31.7	11.8	وكالة	
**0.00	265	3	0.91	3.53	1.8	13.8	23.5	50.7	10.1	حكومي	يتم التغاضي عن التجاوزات البسيطة.
**0.00	93	7	1.03	3.57	4.3	11.8	22.4	46	15.5	وكالة	
**0.00	306	6	1.10	3.35	7.4	14.7	25.8	39.6	12.4	حكومي	يتم إنزال العقوبات للتجاوزات الكبيرة بشكل سريع.
**0.00	134	2م	1.04	3.76	5	6.8	18.6	46.6	23	وكالة	
**0.00	1557		0.72	3.39	المدارس الحكومية						المتوسط العام
**0.00	1567		0.66	3.64	مدارس وكالة الغوث						

وبتحليل محتويات الجدول رقم(10.5) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لآرائهم تجاه البعد الخامس وهو وظيفة إدارة النظام التأديبي، يتضح ما يلي:

أ_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الحكومية:

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الخامس من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.39) أي بدرجة (أحياناً)، وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (2) والتي تنص على " تحرص الإدارة على الالتزام بقوانين الضبط وفق معايير المؤسسة" المركز الأول بمتوسط بلغ (3.56) أي بدرجة (موافق).
2. استحققت الفقرة (3) والتي تنص على " يوجد لدي الإدارة قوانين تأديبية واضحة" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.52) أي بدرجة (موافق).
3. بينما نالت الفقرة (5) والتي تنص على " تشكل لجنة لدراسة التجاوزات ووضع العقوبات المناسبة" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ(3.34) أي بدرجة(أحياناً).
4. وحازت الفقرة (6) والتي تنص على " يوجد نزاهة وشفافية في تنفيذ العقوبات المركز الأخير بمتوسط بلغ (3.05) أي بدرجة(أحياناً).

ويستنتج من هذا الجدول، بأن واقع إدارة النظام التأديبي والانضباطي للموارد البشرية في المدارس الحكومية بلغ (3.39) أي بدرجة (أحياناً) ويعزو الباحث ذلك إلى عدم انتظام الرواتب والوضع المادي الصعب ينعكس سلباً على مدى تطبيق العقوبات والتساهل أحياناً في ذلك.

ب_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية :

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الثالث من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.64) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع

كاي كا² تشير إلى وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني وجود تباين أو عدم تطابق في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (2) والتي تنص على " تحرص الإدارة على الالتزام بقوانين الضبط وفق معايير المؤسسة" المركز الأول بمتوسط بلغ (3.91) أي بدرجة (موافق).
2. استحققت الفقرة (3) والتي تنص على " يوجد لدي الإدارة قوانين تأديبية واضحة" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.76) أي بدرجة (موافق).
3. بينما نالت الفقرة (7) والتي تنص على " يتم التغاضي عن التجاوزات البسيطة" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ (3.57) أي بدرجة (موافق).
4. وحازت الفقرة (6) والتي تنص على " يوجد نزاهة وشفافية في تنفيذ العقوبات المركز الأخير بمتوسط بلغ (3.22) أي بدرجة (أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع إدارة النظام التأديبي والانضباطي للموارد البشرية في مدارس وكالة الغوث بغزة بلغ (3.64) أي بدرجة (موافق)، ويعزو الباحث ذلك إلى انتظام واستقرار الوضع المالي والمقدرة علي فرض عقوبات تتلاءم مع حجم التجاوزات بالإضافة كون أن العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية يخضعون لقوانين منظمة دولية وغير خاضعة لتجاوزات سياسية.

وهنا يمكننا استخلاص بأن هناك أفضلية لمدارس وكالة الغوث الدولية في تطبيق الأنظمة التأديبية ويعزو الباحث ذلك لاستقرار الوضع المالي لوكالة الغوث الدولية يؤدي لمقدرتهم على إنزال العقوبات وكذلك منح المميزات.

سادساً: بعد تقييم الأداء

جدول رقم (11.5) يوضح واقع تقييم الأداء

مستوى الدلالة	قيمة (كا2)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة		
**0.00	357	1	0.83	3.88	0.9	6.5	15.7	56.7	20.3	حكومي	يتم تقييم الاداء بشكل دوري.
**0.00	433	1	0.73	4.1	1.9	0.6	8.7	63.4	25.5	وكالة	
**0.00	359	2	1.01	3.66	5.5	7.4	18.4	52.5	16.1	حكومي	يتوفر اسس ومعايير واضحة يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين.
**0.00	369	2	0.96	3.88	1.9	8.1	11.8	56.5	21.7	وكالة	
**0.00	345	6	1.11	3.22	9.2	17.1	24.4	41	8.3	حكومي	تبني على نتائج عملية التقييم ترقيات الموظفين.
**0.00	267	7	1.23	3.35	9.3	18.6	16.8	38.5	16.8	وكالة	
**0.00	383	5	1.05	3.30	6	17.5	24.9	42.9	8.8	حكومي	تبني على نتائج عملية التقييم تدريب الموظفين.
**0.00	338	5	1.02	3.66	4.3	9.9	18	50.3	17.4	وكالة	
**0.00	343	7	1.05	3.21	6.5	19.8	26.7	39.6	7.4	حكومي	تبني على نتائج عملية التقييم العقوبات والجزاءات.
**0.00	326	6	1.07	3.51	6.2	10.6	24.2	44.1	14.9	وكالة	
**0.00	341	4	0.98	3.47	3.7	13.8	24.4	47.5	10.6	حكومي	يمنح الموظف نتيجة تقييمه بشكل واضح.

**0.00	283	3	1.07	3.72	6.2	7.5	15.5	49.7	21.1	وكالة	
**0.00	337	3	1.01	3.51	5.5	11.5	19.8	52.1	11.1	حكومي	يمكن للموظف الاعتراض على نتيجة تقييمه.
**0.00	303	4	1.09	3.71	4.3	13	13	46.6	23	وكالة	
**0.00	1370		0.72	3.47	المدارس الحكومية						المتوسط العام
**0.00	1673		0.79	3.70	مدارس وكالة الغوث						

وبتحليل محتويات الجدول رقم(11.5) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لآرائهم تجاه البعد السادس وهو وظيفة تقييم الأداء، يتضح ما يلي:

أ_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الحكومية:

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد السادس من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.47) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (1) والتي تنص على " يتم تقييم الأداء بشكل دوري" المركز الأول بمتوسط بلغ (3.88) أي بدرجة (موافق).

2. استحققت الفقرة (2) والتي تنص على " يتوفر أسس ومعايير واضحة يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.66) أي بدرجة (موافق).

3. بينما نالت الفقرة (3) والتي تنص على " تبني على نتائج عملية التقييم ترقيات الموظفين" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ(3.22) أي بدرجة(أحياناً).

4. وحازت الفقرة (5) والتي تنص على " تبني على نتائج عملية التقييم العقوبات والجزاءات" المركز الأخير بمتوسط بلغ (3.21) أي بدرجة(أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع تقييم الأداء للموارد البشرية في المدارس الحكومية بلغ (3.47) أي بدرجة (موافق)، ويعزو الباحث إلى وضوح القوانين والاجراءات المتبعة من وزارة التربية والتعليم ومشاركة ديوان الموظفين في عملية تقييم الأداء مما ينعكس على وجود معايير النزاهة والشفافية في عملية تقييم الأداء .

ب_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية :

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو البعد الثالث من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.70) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع

كاي 'كا²' تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (1) والتي تنص على " يتم تقييم الأداء بشكل دوري" المركز الأول بمتوسط بلغ (4.1) أي بدرجة (موافق).
2. استحققت الفقرة (2) والتي تنص على " يتوفر أسس ومعايير واضحة يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.88) أي بدرجة (موافق).
3. بينما نالت الفقرة (5) والتي تنص على " تبني على نتائج عملية التقييم العقوبات والجزاءات" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ (3.51) أي بدرجة (موافق).
4. وحازت الفقرة (3) والتي تنص على " تبني على نتائج عملية التقييم ترقيات الموظفين" المركز الأخير بمتوسط بلغ (3.35) أي بدرجة (أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع تقييم الأداء للموارد البشرية في مدارس وكالة الغوث بغزة بدرجة بلغ (3.70) أي بدرجة (موافق)، ويعزو الباحث ذلك للأنظمة والإجراءات المتبعة في عملية التقييم ووضوحها.

وهنا يمكننا استخلاص بأن هناك أفضلية لوكالة الغوث الدولية في عملية تقييم الأداء بفارق ليس بكثير عن المدارس الحكومية وذلك لاتباع الجهتين لنماذج تقييم يشترك فيه عدة أطراف مما ينعكس إيجاباً على نتائج التقييم ووجود نزاهة وشفافية في تقييم الأداء.

السؤال الثاني: ما مستوي الإحساس بالأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية؟

جدول رقم(12.5) يوضح واقع الأمن الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (كا)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة		
**0.00	329	13	1.17	3.22	9.7	19.8	20.3	39.2	11.1	حكومي	تحقق الوظيفة طموحات الموظف المستقبلية.
**0.00	311	7	1.08	3.58	6.2	9.9	21.1	45.3	17.4	وكالة	
**0.00	380	10	1.10	3.29	8.3	16.1	23	42.9	9.7	حكومي	تجعل طبيعة عمل الموظف راضياً عن عمله.
**0.00	360	8م	1.01	3.57	5	11.8	17.4	53.4	12.4	وكالة	
**0.00	417	5	1.10	3.35	6.9	17.1	21.7	42.98	11.5	حكومي	يحظى الموظفين بالاهتمام من الرؤساء.
**0.00	304	8	0.99	3.57	5.6	7.5	23.6	51.6	11.8	وكالة	
**0.00	257	1	0.93	3.93	2.3	6.5	13.4	51.2	26.7	حكومي	سأستمر في عملي طالما لم يتوفر سبب للفصل.
**0.00	322	1	0.70	4.27	1.2	0.6	5.6	55.3	37.3	وكالة	
**0.00	370	2	1.04	3.81	2.8	11.5	14.7	43.8	27.2	حكومي	تحقق لي وظيفتي الثقة الكافية.
**0.00	383	3	0.89	4.01	2.5	5	9.3	55.3	28	وكالة	
**0.00	419	3	1.04	3.76	3.7	8.8	20.3	41.9	25.3	حكومي	تحقق لي وظيفتي المكانة الاجتماعية الملائمة.
**0.00	350	2	0.92	4.02	2.5	5.6	9.9	51.6	30.4	وكالة	

**0.00	363	9	1.13	3.32	7.8	17.1	22.6	39.6	12.9	حكومي	الصعوبات المالية لن تعرض وظيفتي للخطر.
**0.00	296	6	1.15	3.63	8.7	6.8	18	45.3	21.1	وكالة	
**0.00	326	6	1.21	3.34	9.2	18.9	16.1	39.6	16.1	حكومي	تتسم وظيفتي بالاستقرار.
**0.00	277	10	1.20	3.55	9.3	10.6	16.8	42.2	21.1	وكالة	
**0.00	359	4	0.99	3.50	3.2	14.7	23	46.5	12.4	حكومي	تهتم الإدارة في تنمية جوانب القصور لدى الموظفين بالتدريب والتعليم.
**0.00	408	4	0.78	3.83	1.2	5	18	61.5	14.3	وكالة	
**0.00	414	6م	1.10	3.34	6	19.4	21.2	41	12.4	حكومي	تهتم الإدارة بتحقيق العديد من الامتيازات للموظفين.
**0.00	366	12	1.03	3.46	4.3	13.7	27.3	41	13.7	وكالة	
**0.00	329	12	1.18	3.27	9.7	17.1	23.5	35.9	13.8	حكومي	تحرص الإدارة على عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب.
**0.00	302	13	1.08	3.42	7.5	11.8	24.2	44.7	11.8	وكالة	
**0.00	376	6م	1.11	3.34	7.4	16.1	24.4	39.2	12.9	حكومي	يستطيع الموظف التقدم بشكوي للمسئولين في الإدارة دون قلق.
**0.00	297	5	1.03	3.68	5	9.3	16.1	51.6	18	وكالة	
**0.00	387	11	1.12	3.28	8.3	15.7	27.6	36.4	12	حكومي	تستجيب الإدارة لشكاوي الموظفين وتنصفهم.
**0.00	329	10م	1.08	3.52	5.6	11.8	24.2	41.6	16.8	وكالة	
**0.00	8463		0.79	3.44	المدارس الحكومية						المتوسط العام
**0.00	6440		0.73	3.70	مدارس وكالة الغوث						

وبتحليل محتويات الجدول رقم(12.5) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لآرائهم تجاه المحور الثاني "الأمن الوظيفي"، يتضح ما يلي:

أ_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الحكومية:

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو المحور الثاني "الأمن الوظيفي" قد بلغ (3.44) أي بدرجة (موافق)، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة إبراهيم(2003) والذي يوضح بأنه درجة الإحساس بالأمن الوظيفي لدى المدراء العاملون في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالضفة الغربية قد جاءت منخفضة جداً وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (4) والتي تنص على أن " سأستمر في عملي طالما لم يتوفر سبب للفصل" المركز الأول بمتوسط بلغ (3.93) أي بدرجة (موافق)، وتتفق مع دراسة صرصور(2015) والتي توصلت إلى أنه أكثر ما يشعر الموظفين بالأمن الوظيفي أنه متأكد من أنه لن يتعرض للفصل دون مبرر.
2. استحققت الفقرة (5) والتي تنص على أن " تحقق لي وظيفتي الثقة الكافية" المركز الثاني بمتوسط بلغ (3.81) أي بدرجة (موافق).
3. بينما نالت الفقرة (11) والتي تنص على " تحرص الإدارة على عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ(3.27) أي بدرجة(أحياناً).
4. وحازت الفقرة (1) والتي تنص على " تحقق الوظيفة طموحات الموظف المستقبلية" المركز الأخير بمتوسط بلغ (3.22) أي بدرجة(أحياناً).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع الأمن الوظيفي في المدارس الحكومية بلغ (3.44) أي بدرجة (موافق)، ويعزو الباحث ذلك للصعوبات المالية أثرت بشكل سلبي على الشعور بالأمن الوظيفي ولكن هذا الشعور يقلل بدرجة معينة لسعي الإدارة لتوفير

مستحقاتهم قدر الإمكان، بالإضافة لسعي وزارة التربية والتعليم بتنمية قدراتهم وتطويرها، وهذا ما تؤكدته دراسة العتيبي(2010) بأن أفراد العينة موافقون على أهمية الاستقرار في العمل والشعور بالأمن الوظيفي.

ب_ بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية :

إن المتوسط العام لآراء أفراد العينة من العاملين في المدارس الحكومية نحو المحور الثاني "الأمن الوظيفي" قد بلغ (3.70) أي بدرجة (موافق)، وإن قيم اختبار مربع كاي "كا²" تشير **إلى وجود فروق** جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو جميع عبارات هذا المحور؛ مما يعني **وجود تباين أو عدم تطابق** في آرائهم نحو تلك العبارات. كما يتضح ما يأتي:

1. نالت الفقرة (4) والتي تنص على " سأستمر في عملي طالما لم يتوفر سبب للفصل"

المركز الأول بمتوسط بلغ (4.27) أي بدرجة (موافق بشدة)، وتتفق مع دراسة صرصور(2015) والتي توصلت إلى أنه أكثر ما يشعر الموظفين بالأمن الوظيفي أنه متأكد من أنه لن يتعرض للفصل دون مبرر .

2. استحققت الفقرة (6) والتي تنص على " تحقق لي وظيفتي المكانة الاجتماعية الملائمة" المركز الثاني بمتوسط بلغ (4.02) أي بدرجة (موافق).

3. بينما نالت الفقرة (10) والتي تنص على " تهتم الإدارة بتحقيق العديد من الامتيازات للموظفين" المركز قبل الأخير بمتوسط بلغ(3.46) أي بدرجة(موافق) وتتفق مع دراسة صرصور(2015) والتي توصلت إلى أنه أكثر ما يقلق أفراد العينة على أمنهم الوظيفي هو عدم حصولهم على الترقيات بناءً علي ما يقدمونه من عمل.

4. وحازت الفقرة (11) والتي تنص على" تحرص الإدارة على عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب" المركز الأخير بمتوسط بلغ (3.42) أي بدرجة(موافق).

ويستنبط من هذا الجدول، بأن واقع الأمن الوظيفي في مدارس وكالة الغوث بغزة بلغ (3.70) أي بدرجة (موافق)، ويعزو الباحث ذلك لمرور وكالة الغوث الدولية بغزة بأزمات مالية متفاوتة تدخل الموظفين أحياناً بالإرهاق النفسي.

وهنا يمكننا استخلاص بأن هناك أفضلية للعاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية عن المدارس الحكومية ويعزو الباحث ذلك لبعض الاسباب السياسية التي أثرت على الوضع المالي لوزارة التربية والتعليم وانعكس بذلك سلبا علي الاستقرار النفسي والمهني للموظفين بمقابل ذلك فإن الأزمات المالية التي تمر بها وكالة الغوث الدولية ليست بشكل مستمر ويساهم المجتمع الدولي بتغطيتها.

4.5 السؤال الثالث : ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإحساس بالأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية؟

وللإجابة على السؤال التالي تم صياغة فرضيات الدراسة ومن خلال إجراء الاختبارات الإحصائية لهذه الفرضية سيتم إيجاد العلاقة وهي على النحو التالي:

إجابة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والاستقطاب والتسكين للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة ودلالة العلاقة بين البعد الأول من أبعاد إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي وهذا يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم(13.5) يوضح العلاقة بين الاستقطاب والتسكين للموارد البشرية والأمن الوظيفي

المتغير	الفئة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط والاستقطاب والتسكين للموارد البشرية الأمن الوظيفي	المدارس الحكومية	0.521**	0.000
	مدارس وكالة الغوث	0.569**	0.000

(**) دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

من محتويات الجدول رقم(13.5) الذي يوضح بين معامل ارتباط بيرسون بين وظيفة التخطيط والاستقطاب والتسكين للموارد البشرية ومدى تحقيق الأمن الوظيفي للموظفين، يبين بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، حيث يتضح أنه كلما زادت فاعلية تخطيط الموارد البشرية، واستعملت الطرق المناسبة والعادلة للاستقطاب واختيار وتعيين وتسكين الموظفين كلما زاد تحقيق الأمن الوظيفي والعكس صحيح، ويلاحظ هنا بأن قيمة معامل الارتباط في كلاً من المدارس الحكومية ومدارس

وكالة الغوث متقاربتان مع وجود فارق لصالح مدارس وكالة الغوث ، وقد يعزو الباحث إلي أن التخطيط الفعال والاستقطاب والتسكين الملائم والمتبع للأساليب والطرق الممنهجة والمدروسة؛ يؤدي حتماً إلي تحقيق الأمن الوظيفية أو على الأقل تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأمن الوظيفي، ويتفق مع ماجاء في الإطار النظري وذكره (روزيلف، 2001:46-47) بأن التخطيط للموارد البشرية يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي تخفيض التكاليف، ويؤكد أيضاً ذلك (علاقي، 2012: 149) والذي يوضح بأن من أهم العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية هي (طبيعة وحجم المنظمة، ومجال عملياتها، وعمرها الانتاجي، وميزانية المنظمة ، ومركزها المالي)، ويتفق مع دراسة هزازي(2015)، والذي يوضح بأن هناك علاقة بين التخطيط للموارد البشرية والأمن الوظيفي، وكذلك دراسة الهويش(2013) والذي يوضح بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى فاعلية تخطيط الموارد البشرية ومدى تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تدريب وتنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

جدول رقم(14.5) يوضح العلاقة بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي.

المتغير	الفئة	معامل للارتباط	مستوى الدلالة
تدريب وتنمية الموارد البشرية الأمن الوظيفي	المدارس الحكومية	0.583**	0.000
	مدارس وكالة الغوث	0.623**	0.000

(**) دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

من محتويات الجدول رقم(14.5) الذي يوضح بين معامل ارتباط بيرسون بين وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية ومدى تحقيق الأمن الوظيفي للموظفين، يبين بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.01) في كلاً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، حيث

يتضح أنه كلما زادت فرص تدريب وتنمية وتطوير الموارد البشرية، واستعملت الأساليب والطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك اختيار وسائله وأدواته كلما زاد تحقيق الأمن الوظيفي والعكس صحيح، ويلاحظ هنا بأن قيمة معامل الارتباط في كلاً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث متقاربتان مع وجود فارق بسيط لصالح مدارس وكالة الغوث، ويرى الباحث بأن تدريب وتطوير قدرات الموظفين بما يتلاءم مع التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية؛ يؤدي حتماً إلي تحقيق الأمن الوظيفي أو على الأقل تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأمن الوظيفي، ويتفق هذا مع ماجاء بالإطار النظري وذكره (الشلبي، 2009: 185) والذي وضح بأن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة التعويضات للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

جدول رقم (15.5) يوضح العلاقة بين إدارة التعويضات للموارد البشرية والأمن الوظيفي.

المتغير	الفئة	معامل للارتباط	مستوى الدلالة
إدارة التعويضات للموارد البشرية. الأمن الوظيفي.	المدارس الحكومية	0.656**	0.000
	مدارس وكالة الغوث	0.744**	0.000

(**) دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

من محتويات الجدول رقم (15.5) الذي يوضح بين معامل ارتباط بيرسون بين إدارة التعويضات للموارد البشرية ومدى تحقيق الأمن الوظيفي للموظفين، يبين بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في كلاً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، حيث يتضح أنه كلما توفرت التعويضات المادية والمعنوية والحوافز والتعويضات للموارد البشرية، كلما زاد تحقيق الأمن الوظيفي والعكس صحيح، ويلاحظ هنا بأن قيمة معامل الارتباط في كلاً من مدارس وكالة الغوث أكبر منه في المدارس الحكومية ، وقد يعزو الباحث ذلك لاعتماد مدارس

وكالة الغوث الاساليب العالمية وإندراجها تحت منظمة تعمل تحت إطار أممي مما يعني اتباعها أساليب وأدوات ونظام تضبطه معايير هذه المنظمات ؛ يؤدي حتماً إلي تحقيق الأمن الوظيفية أو على الأقل تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأمن الوظيفي، ويتمشى مع ما ذكره (المسفر، 2003: 45-46) والذي ذكره فيه بأنه عدم وجود نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية يساهم في الحيلولة للوصول للأمن الوظيفي، وكذلك يذكر (السالم وصالح، 2006: 201) بأن الاهتمام ببرامج المنافع والخدمات يساهم بالاحتفاظ بالأفراد الكفؤين في المنظمة فلا يمكن تجاهل المنظمات المنافسة في سوق العمل، ويتفق هذا مع دراسة (Javed 2012) والذي توصل فيها بوجود علاقة قوية بين دافعية الموظف للعمل وأمنه الوظيفي.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقات العمل وبيئة العمل للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

جدول رقم (16.5) يوضح العلاقة بين علاقات العمل وبيئة العمل للموارد البشرية والأمن الوظيفي.

المتغير	الفئة	معامل للارتباط	مستوى الدلالة
علاقة العمل وبيئة العمل. الأمن الوظيفي.	المدارس الحكومية	0.691**	0.000
	مدارس وكالة الغوث	0.726**	0.000

(**) دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

من محتويات الجدول رقم (16.5) الذي يوضح بين معامل ارتباط بيرسون بين علاقات العمل وبيئة العمل للموارد البشرية ومدى تحقيق الأمن الوظيفي للموظفين، يبين بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في كلاً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، حيث يتضح أنه كلما توفرت علاقات عمل جيدة بين الموظفين بمستوياتهم وبين الرئيس والمرؤوس للموارد البشرية، كلما زاد تحقيق الأمن الوظيفي والعكس صحيح، ويلاحظ هنا بأن قيمة معامل الارتباط في كلاً من مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية متقاربان، وقد يعزو

الباحث ذلك إلى وجود جو من الإدارة الأبوية والعلاقة الجيدة بين المرؤوسين ورؤسائهم بالإضافة لتوفير بيئة عمل ملائمة من حيث الإضاءة والتهوية والعوامل الفيزيائية التي تساهم في الحفاظ على صحة الموظفين ؛ يؤدي حتماً إلي تحقيق الأمن الوظيفية أو على الأقل تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأمن الوظيفي، ويتفق هذا مع ما جاء به (القيوتي، 307:2000-310) والذي يوضح بأن ضعف مساندة العمل الجماعي وتجاهل الاعتماد على فرق العمل، وسيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة من أهم المعوقات الإدارية للوصول للأمن الوظيفي.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة النظام التأديبي والانضباط للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

جدول رقم(17.5) يوضح العلاقة بين إدارة النظام التأديبي والانضباطي للموارد البشرية والأمن الوظيفي.

المتغير	الفئة	معامل لارتباط	مستوى الدلالة
إدارة النظام التأديبي والانضباطي الأمن الوظيفي	المدارس الحكومية	0.625**	0.000
إدارة النظام التأديبي والانضباطي الأمن الوظيفي	مدارس وكالة الغوث	0.632**	0.000

(** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

من محتويات الجدول رقم(17.5) الذي يوضح بين معامل ارتباط بيرسون بين إدارة النظام التأديبي والانضباطي للموارد البشرية ومدى تحقيق الأمن الوظيفي للموظفين، يبين بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.01) في كلاً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، حيث يتضح أنه كلما توفرت الأنظمة واللوائح التأديبية والانضباطية العادلة والواضحة والشفافة للموارد البشرية، كلما زاد تحقيق الأمن الوظيفي والعكس صحيح، ويلاحظ هنا بأن قيمة معامل الارتباط في كلاً من مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية متقاربتان، وقد يعزو الباحث ذلك بأن العمل في ظل وجود قوانين ولوائح وأنظمة انضباطية واضحة ويمكن للموظف معرفتها بشكل مسبق والاعتراض على نتائجها ومراجعتها ؛ يؤدي حتماً إلي تحقيق

الأمن الوظيفية أو على الأقل تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأمن الوظيفي، ويتفق هذا مع ما جاء به (ديلسر، 2003: 363) والذي يوضح بأن العدالة في توقيع العقاب يعتمد على ثلاثة مكونات وهي (مجموعة واضحة من القواعد والإجراءات، وجود نظام للعقوبات، فرصة للتظلم أمام الفرد).

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

جدول رقم (18.5) يوضح العلاقة بين تقييم الأداء للموارد البشرية والأمن الوظيفي

المتغير	الفئة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تقييم الأداء	المدارس الحكومية	0.665	0.000
الأمن الوظيفي			
تقييم الأداء	مدارس وكالة الغوث	0.797	0.000
الأمن الوظيفي			

(** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

من محتويات الجدول رقم (18.5) الذي يوضح بين معامل ارتباط بيرسون بين تقييم الأداء للموارد البشرية ومدى تحقيق الأمن الوظيفي للموظفين، يبين بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في كلاً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، حيث يتضح أنه اتباع معايير جيدة ونظام جيد وتتوفر فيه النزاهة والشفافية لعملية تقييم الأداء للموارد البشرية، كلما زاد تحقيق الأمن الوظيفي والعكس صحيح، ويلاحظ هنا بأن قيمة معامل الارتباط في مدارس وكالة الغوث أكبر منه في المدارس الحكومية ، وقد يعزو الباحث ذلك لاعتماد مدارس وكالة الغوث الاساليب العالمية واندراجها تحت منظمة تعمل تحت إطار أممي مما يعني اتباعها أساليب وأدوات ونظام تضبطه معايير هذه المنظمات ؛ يؤدي حتماً إلي تحقيق الأمن الوظيفية أو على الأقل تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأمن الوظيفي، ويتفق هذا مع ما ذكره (عباس، 2006: 87) والذي يذكر بأنه من فوائد عملية تقييم الأداء بأنه يكشف قدرات العاملين

وبالتالي يتم ترقيتهم، وكذلك يساعد تقييم الأداء إلي اقتراح المكافآت المالية، ويضيف (الشريف،2004: 178) بأن عملية تقييم الأداء تساهم في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة والكشف عن نقاط القوة والضعف وبالتالي تعزيز وتطوير إمكانياتهم ويعزز أمنهم الوظيفي.

إجابة السؤال الرابع: ما معوقات إدارة الموارد البشرية التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام نموذج استبانة وقام بتوزيعه على العاملين في إدارة الموارد البشرية في كلا من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية وكانت عينتهم موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(19.5) يوضح عينة العاملين في إدارة الموارد البشرية

العدد		المسمى الوظيفي
وكالة الغوث الدولية	وزارة التربية والتعليم	
	2	رئيس قسم
8	5	مساعد إداري موارد بشرية
1	1	مدير إداري
1	1	نائب مدير قسم الموارد البشرية
	1	مدير عام
10	10	الإجمالي

وكانت إجاباتهم على أسئلة الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم(20.5) يوضح معوقات إدارة الموارد البشرية التي تحول دون الإحساس بالأمن الوظيفي

مدارس وكالة الغوث		المدارس الحكومية		الفقرات
الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	
8	7	4	6.3	1. غياب الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية.
3	7.4	7	6	2. الاعتماد على التقدير الشخصي والخبرات السابقة في تقدير الاحتياجات من بعض المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.

22	5	5	6.3	3. نقص الكفاءة البشرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
14	6.4	8	6	4. ازواجية عمل إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى
16	5.3	11	5.8	5. تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستخدمة.
16م	5.3	15	5.5	6. تدني الدعم لبرامج تطوير وتدريب الموارد البشرية.
11	6.5	14	5.6	7. اتباع الاساليب التقليدية لتوصيف الوظائف.
23	4.9	6	6.2	8. تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
16م	5.3	15م	5.5	9. ترسخ الثقافة التنظيمية البيروقراطية السلبية التي لا تشجع على التحديث والتطوير.
16م	5.3	17	5.4	10. تدني مشاركة الموظفين في اعداد الخطط المستقبلية الخاصة بالعمل وأساليبه.
16م	5.3	13	5.7	11. تدني الاهتمام بالسلامة المهنية والصحية للموظفين.
21	5.1	1	6.6	12. عدم تناسب الموظفين المختارين مع الاحتياجات الحقيقية من حيث الأعداد اللازمة
9	6.8	17م	5.4	13. التغيرات المفاجئة للموارد البشرية كالاستقالة والترقية والنقل، والتقاعد... إلخ.
10	6.6	9	5.9	14. ضعف الامكانيات البشرية المخصصة لإدارة الموارد البشرية.
3م	7.4	11م	5.8	15. ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة الموارد البشرية
5	7.3	19	5.3	16. قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف
11م	6.5	21	5.1	17. ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين
7	7.1	22	5	18. حجب المعلومات عن الموظفين وعدم اتاحتها إلا لمستويات إدارية معينة.

11م	6.5	19م	5.3	19. قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات الأداء للموظفين.
5م	7.3	9م	5.9	20. القلق من تأثير التغيرات المستقبلية على المنظمة والموظفين بها.
1	8	23	4.5	21. المحاباة والتمييز لبعض الموظفين دون الآخرين
2	7.8	2	6.5	22. عدم تناسب المردود المالي مع ما يبذله الموظفون من جهد.
	6.3		5.73	المتوسط العام

وقد استخدم الباحث المقياس من 1 إلى 10 على أن يكون الدرجة 10 أعلى قيمة

أولاً: المدارس الحكومية:

ويتضح من الجدول أعلاه بأنه من أكثر المعوقات في المدارس الحكومية هي:

(أ) المعوقات التي حصلت على أعلى المتوسطات هي:

1. عدم تناسب الموظفين المختارين مع الاحتياجات الحقيقية من حيث الأعداد اللازمة.
2. عدم تناسب المردود المالي مع ما يبذله الموظفون من جهد.
3. غياب الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية.
4. نقص الكفاءة البشرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

ويتفق هذا مع دراسة الدوسري (2011) والذي أوضح بأن المعوقات المهمة التي تحول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي بإدارة التربية والتعليم في وادي الدواسر بدرجة قوية هي: كثرة الأعباء التدريسية، وضعف في الحوافز المادية والمعنوية لمستوى القطاع التربوي بوادي الدواسر، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستوى أداء بعض المعلمين.

ويرى الباحث بأن من أهم المعوقات التي تحول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي هي ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين، بالإضافة إلى قلة البرامج التدريبية للعاملين التي قد يخضع لها الموظف في بداية عمله فقط أو حين تطوير بعض المناهج التعليمية.

ب) المعوقات التي حصلت على أدنى المتوسطات هي:

1. المحاباة والتميز لبعض الموظفين دون الآخرين.
2. حجب المعلومات عن الموظفين وعدم اتاحتها إلا لمستويات إدارية معينة.
3. ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.
4. قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف.
5. تدني مشاركة الموظفين في إعداد الخطط المستقبلية الخاصة بالعمل وأساليبه.

ثانياً: مدارس وكالة الغوث الدولية:

ويتضح من الجدول السابق بأنه من أكثر المعوقات في مدارس وكالة الغوث الدولية هي:

أ) المعوقات التي حصلت على أعلى المتوسطات هي:

1. المحاباة والتميز لبعض الموظفين دون الآخرين.
2. عدم تناسب المردود المالي مع ما يبذله الموظف من جهد.
3. الاعتماد على التقدير الشخصي والخبرات السابقة في تقدير الاحتياجات من بعض المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.
4. ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة الموارد البشرية.
5. قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف.

ويتفق هذا مع ما جاء في دراسة (Moshoeu 2011) والذي توصل إلي أن موظفي مؤسسات التعليم العالي يشعرون بانعدام الأمن الوظيفي بسبب خصائص الوظيفة ولكنهم يعبرون عن التزامهم وطاقاتهم وإخلاصهم لمؤسستهم من خلال تحملهم مسئوليات العمل.

ويؤكد الباحث بأن عدم تناسب المردود المالي مع الجهد المبذول يؤثر عكساً على إحساس الموظف بالأمن الوظيفي، بالإضافة لعدم الإنصاف والمحاباة سواء في الثواب أو العقاب للموظف ينعكس سلباً على الموظف بل يشعره بنوع من الإحباط مما يقلل من نشاطه وإبداعاته.

ب) المعوقات التي حصلت على أدنى المتوسطات هي:

1. تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
2. نقص الكفاءة البشرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
3. عدم تناسب الموظفين الختارين مع الاحتياجات الحقيقية من حيث الأعداد اللازمة.
4. تدني مشاركة الموظفين في إعداد الخطط المستقبلية الخاصة بالعمل وأساليبه.
5. تدني الاهتمام بالسلامة المهنية والصحية للموظفين.

إجابة التساؤل الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين نحو أساليب ووظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفية (معلم، مشرف التخصص، مساعد مدير، مدير)، مكان العمل (المدارس الحكومية، مدارس وكالة الغوث)؟

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 مجموعات فأكثر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (21.5) المتوسط والقيمة المحوسبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتسكين	ذكر	236	3.6671	0.745	2.19	0.029
	أنثى	142	3.8541	0.887		
التدريب والتنمية	ذكر	236	3.4633	0.73	3.66	0.00

		0.639	3.7347	142	أنثى	
0.01	2.41	0.874	3.2442	236	ذكر	إدارة التعويضات
		0.819	3.4635	142	أنثى	
0.002	3.13	0.787	3.5008	236	ذكر	علاقات العلم وبيئة العمل
		0.645	3.7465	142	أنثى	
0.000	3.95	0.715	3.3904	236	ذكر	إدارة النظام التأديبي والانضباط
		0.655	3.6813	142	أنثى	
0.000	3.62	0.816	3.4613	236	ذكر	تقييم الأداء
		0.629	3.7505	142	أنثى	
0.00	3.72	0.664	3.4316	236	ذكر	الأمن الوظيفي
		0.563	3.6801	142	أنثى	
0.000	4.41	0.822	3.4201	236	ذكر	جميع المجالات
		0.642	3.7763	142	أنثى	

قيمة "ت" عند مستوى 0.01 تساوي 2.58

قيمة "ت" عند مستوى 0.05 تساوي 1.96

يتبين من الجدول رقم (21.5)

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية البديلة، حيث يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد لصالح الإناث ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإناث يتمتعن بنفس فرصة المساواة في المنافسة للوظائف ولديهم مجموعة صفات شخصية وسلوكية تلزمهم باتباع التعليمات والانظمة والالتزام بها سعياً منهم للمحافظة على عملهم لتأمين مستقبلهم وتمكين وضعهم الاجتماعي والاقتصادي ضد أي عقبات يمكن أن تمر بها على مدار حياتها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (22.5) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتسكين	بين المجموعات	0.378	3	0.13	0.19	0.901
	داخل المجموعات	244.01	374	0.65		
	المجموع	244.39	377			
التدريب والتنمية	بين المجموعات	0.485	3	0.16	0.32	0.811
	داخل المجموعات	188.96	374	0.51		
	المجموع	189.45	377			
إدارة التعويضات	بين المجموعات	1.893	3	0.63	0.85	0.465
	داخل المجموعات	276.45	374	0.74		
	المجموع	278.34	377			
علاقات العمل وبيئة العمل	بين المجموعات	2.432	3	0.81	1.46	0.224
	داخل المجموعات	207.19	374	0.55		
	المجموع	209.62	377			
إدارة النظام التأديبي والانضباط	بين المجموعات	0.975	3	0.33	0.65	0.584
	داخل المجموعات	187.2	374	0.5		
	المجموع	188.17	377			

0.41	0.277	1.6	3	4.784	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.58	374	215.01	داخل المجموعات	
			377	219.8	المجموع	
0.402	0.98	0.4	3	1.199	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.41	374	152.42	داخل المجموعات	
			377	153.62	المجموع	
0.223	1.47	0.89	3	2.654	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.6	374	225.26	داخل المجموعات	
			377	227.91	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (4-378) =3.361

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (4-378) =2.39

يتبين من الجدول رقم(22.5)

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.223$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث عدم وجود فروق بأنه في وكالة الغوث ليس هناك امتيازات لمن يحملون مؤهلات ودرجات عليا مثل الماجستير والدكتوراه كفروقات في الراتب أو علاوات وأن المؤهل العلمي ليس له تأثير بوظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب وتقييم الأداء وعلاقات وبيئة العمل، والوضع كذلك في المدارس الحكومية باستثناء علاوة الماجستير والدكتوراه على الراتب ومقدارها ضئيل ويتفق هذا مع دراسة (العنزي، 2014) والذي أوضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو متوسطات السياسات والبرامج المتعلقة بحماية ورعاية الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي يعزى للمسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (23.5) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتسكين	بين المجموعات	0.555	3	0.19	0.28	0.837
	داخل المجموعات	243.84	374	0.65		
	المجموع	244.39	377			
التدريب والتنمية	بين المجموعات	1.258	3	0.42	0.83	0.476
	داخل المجموعات	188.19	374	0.5		
	المجموع	189.45	377			
إدارة التعويضات	بين المجموعات	0.068	3	0.02	0.03	0.993
	داخل المجموعات	278.27	374	0.74		
	المجموع	278.34	377			
علاقات العمل وبيئة العمل	بين المجموعات	3.936	3	1.31	2.39	0.069
	داخل المجموعات	205.69	374	0.55		
	المجموع	209.62	377			
إدارة النظام التأديبي	بين المجموعات	0.169	3	0.06	0.11	0.953

		0.5	374	188	داخل المجموعات	والانضباط
			377	188.17	المجموع	
0.677	0.51	0.3	3	0.893	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.59	374	218.9	داخل المجموعات	
			377	219.8	المجموع	
0.843	0.28	0.11	3	0.339	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.41	374	153.28	داخل المجموعات	
			377	153.62	المجموع	
0.719	0.45	0.27	3	0.817	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.61	374	227.09	داخل المجموعات	
			377	227.91	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (4-378) =3.361

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (4-378) =2.39

يتبين من الجدول رقم(23.5)

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.719 وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث عدم اختلاف آراء المبحوثين حسب سنوات الخدمة لتقدم القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية في كلاً من وكالة الغوث والمدارس الحكومية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير مكان العمل.

استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول رقم (24.5) المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير مكان العمل

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	مكان العمل	المجالات
0.00	4.42	0.6	3.945	161	وكالة	الاستقطاب والتسكين
		0.9	3.583	217	حكومة	
0.00	4.56	0.62	3.754	161	وكالة	التدريب والتنمية
		0.74	3.426	217	حكومة	
0.00	6.47	0.73	3.643	161	وكالة	إدارة التعويضات
		0.87	3.092	217	حكومة	
0.00	5.74	0.64	3.839	161	وكالة	علاقات العلم وبيئة العمل
		0.77	3.411	217	حكومة	
0.00	3.52	0.66	3.646	161	وكالة	إدارة النظام التأديبي والانضباط
		0.72	3.391	217	حكومة	
0.003	2.98	0.79	3.705	161	وكالة	تقييم الأداء
		0.73	3.47	217	حكومة	
0.00	5.85	0.56	3.739	161	وكالة	الأمن الوظيفي
		0.64	3.366	217	حكومة	

0.002	3.18	0.73	3.7	161	وكالة	جميع المجالات
		0.79	3.446	217	حكومة	

قيمة "ت" عند مستوى 0.01 تساوي 2.58

قيمة "ت" عند مستوى 0.05 تساوي 1.96

يتبين من الجدول رقم (24.5)

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.002$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية البديلة، حيث يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير مكان العمل لجميع الأبعاد لصالح الوكالة، ويعزو الباحث هذه الفروق نتيجة اتباع وكالة الغوث أنظمة وإجراءات رقابية تابعة لمنظمة دولية، بالإضافة للاختلاف في أنظمة التعويضات (الرواتب، والتقاعد والامتيازات) المتبعة في مدارس وكالة الغوث، فمثلاً النسب المضافة على المبلغ المستقطع للادخار وكذلك الدرجة التي يتعين عليها المدير ونائبة والمشرف، ويتفق هذا مع ما جاءت بها دراسة العنزي (2014) والذي أوضح بنتائجه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة باختلاف متغير مكان العمل وكذلك دراسة الهويش (2013).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (24.5) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتسكين	بين المجموعات	5.558	3	1.85	0.29	0.35
	داخل المجموعات	238.83	374	0.64		

			377	244.39	المجموع	
0.057	2.35	1.26	3	3.771	بين المجموعات	التدريب والتنمية
		0.5	374	185.68	داخل المجموعات	
			377	189.45	المجموع	
0.42	1.67	2.01	3	6.029	بين المجموعات	إدارة التعويضات
		0.73	374	272.31	داخل المجموعات	
			377	278.34	المجموع	
0.311	0.481	2.62	3	7.861	بين المجموعات	علاقات العمل وبيئة العمل
		0.54	374	201.76	داخل المجموعات	
			377	209.62	المجموع	
0.473	0.84	0.42	3	1.258	بين المجموعات	إدارة النظام التأديبي والانضباط
		0.5	374	186.91	داخل المجموعات	
			377	188.17	المجموع	
0.116	1.98	1.15	3	3.438	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.58	374	216.36	داخل المجموعات	
			377	219.8	المجموع	
0.21	0.321	1.31	3	3.928	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.4	374	149.69	داخل المجموعات	
			377	153.62	المجموع	
0.45	0.271	1.61	3	4.843	بين المجموعات	جميع المجالات

		0.6	374	223.07	داخل المجموعات	
			377	227.91	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (4-378) = 3.361

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (4-378) = 2.39

يتبين من الجدول رقم (25.5)

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.45 وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث بأن الإجراءات والنظم والقوانين والسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية تطبق بآلية واحدة بغض النظر عن المسمى الوظيفي واتفقت مع (جابر، 2015) والذي يوضح بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة الموارد البشرية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

❖ تمهيد

❖ نتائج الدراسة.

❖ توصيات الدراسة.

❖ الدراسات المقترحة.

1.6 تمهيد:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في كلاً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، واستناداً لتفسير وتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، وقد جاء هذا الفصل ليوضح نتائج الدراسة وما ترتب عليها من توصيات هامة.

2.6 نتائج الدراسة:

أولاً: واقع إدارة الموارد البشرية :

- بلغ الوزن النسبي لواقع الاستقطاب والتسكين في المدارس الحكومية (71.6%)، بينما بلغ الوزن النسبي في مدارس وكالة الغوث بغزة (78.8%) .
- بلغ الوزن النسبي لواقع التدريب والتنمية للموارد البشرية في المدارس الحكومية (68.4%)، بينما بلغ في مدارس وكالة الغوث بغزة (75%).
- بلغ الوزن النسبي لواقع إدارة التعويضات للموارد البشرية في المدارس الحكومية (61.8%)، بينما بلغ في مدارس وكالة الغوث بغزة بمتوسط (72.8%).
- بلغ الوزن النسبي لواقع علاقات العمل وبيئة العمل للموارد البشرية في المدارس الحكومية (68.2%)، بينما بلغ في مدارس وكالة الغوث بغزة (76.6%).
- بلغ الوزن النسبي لواقع إدارة النظام التأديبي والانضباطي للموارد البشرية في المدارس الحكومية بلغ (67.8%)، بينما بلغ في مدارس وكالة الغوث بغزة (72.8%).
- بلغ الوزن النسبي لواقع تقييم الأداء للموارد البشرية في المدارس الحكومية (69.4%)، بينما بلغ في مدارس وكالة الغوث بغزة (74%).
- بلغ الوزن النسبي لواقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية (67.8%)، بينما بلغ في مدارس وكالة الغوث بغزة (75%).

ثانياً: واقع الأمن الوظيفي:

- بلغ الوزن النسبي لواقع الأمن الوظيفي في المدارس الحكومية (68.8%) بينما بلغ في مدارس وكالة الغوث بغزة (74%).

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والاستقطاب والتسكين للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تدريب وتنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التعويضات للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقة العمل وبيئة العمل للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة النظام التأديبي والانضباط للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

ثالثاً: فروق الإجابات للمبحوثين :

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد لصالح الإناث.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير مكان العمل لجميع الأبعاد لصالح الوكالة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

رابعاً: أهم معيقات إدارة الموارد البشرية:

أولاً: المدارس الحكومية:

5. عدم تناسب الموظفين المختارين مع الاحتياجات الحقيقية من حيث الأعداد اللازمة.
6. عدم تناسب المردود المالي مع ما يبذله الموظفين من جهد.
7. غياب الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية.
8. نقص الكفاءة البشرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
9. تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

ثانياً: مدارس وكالة الغوث الدولية:

6. المحاباة والتمييز لبعض الموظفين دون الآخرين.
7. عدم تناسب المردود المالي مع ما يبذله الموظفين من جهد.
8. الاعتماد على التقدير الشخصي والخبرات السابقة في تقدير الاحتياجات من بعض المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.
9. ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة الموارد البشرية.
10. قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف.

3.6 توصيات الدراسة:

أولاً: التوصيات العامة للدراسة:

1. يوصي الباحث بأن تقوم الإدارات المسؤولة بوزارة التربية والتعليم و قطاع التعليم بوكالة الغوث الدولية بتوفير الكوادر البشرية، والإمكانات الفنية والمخصصات المالية اللازمة للإسهام بتوفير الأمن الوظيفي للموظفين.
2. يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة:

فيما يتعلق بما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بالتالي:

أولاً: توصيات خاصة بالمدارس الحكومية:

4. إعادة النظر في أجور ونظم حوافز المعلمين في المدارس الحكومية بما يتوازي مع الأنظمة المعمول بها في وكالة الغوث الدولية ، مع منح المتميزين الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيعهم على تحمل أعباء ومشاق العمل التربوي.
5. العمل على تطوير السياسات والبرامج ونظم التقاعد والمعاشات للعاملين في المدارس الحكومية بما يتوازي مع الأنظمة المعمول بها في وكالة الغوث الدولية.
6. تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة والتهوية والتجهيزات) بما يتلاءم مع توفير متطلبات الأمن الوظيفي.
7. ايجاد آلية لتفعيل الأنظمة التأديبية والانضباطية بما يساهم في سير العمل بأفضل صورة في ظل الأزمات المالية التي تمر بها وزارة التربية والتعليم.

ثانياً: توصيات خاصة بمدارس وكالة الغوث الدولية:

1. التعويض عن الأضرار الجسدية والنفسية الناتجة عن أداء الوظيفة.
2. تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في تفهم مشاكلهم وحلها.
3. تعزيز العاملين بإدارة الموارد البشرية ومنحهم العديد من الصلاحيات والامتيازات التي تسهل عملهم.

ثالثاً: توصيات مشتركة لكلاً من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية:

1. مشاركة الموظفين في تحديد طرق وأساليب العمل.
2. العمل على تناسب أعداد الموظفين مع المهام الموكلة إليهم.
3. إيجاد العلاقة المناسبة بين اتحاد-نقابة الموظفين وبين إدارة الموارد البشرية بما يكفل توفير حقوق ومتطلبات الموظفين.
4. توفير النزاهة والشفافية في عمل اللجان الخاصة بتنفيذ إشكاليات وتجاوزات الموظفين.
5. تفعيل نتائج تقييم الأداء واستعمالها في عملية الترقيات أو الجزاءات.
6. تعزيز قدرات العاملين بإدارة الموارد البشرية ومنحهم المزيد من الدورات الخاصة والمتخصصة بإدارة الموارد البشرية ومنحهم مزيد من الامتيازات بما ينعكس على دورهم في وضع الخطط والآليات الملائمة لوظائف التنمية البشرية.

خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة:

جدول رقم (1.6) يوضح خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية	جهة التنفيذ	مؤشرات القياس
1.	إعادة النظر في أجور ونظم حوافز المعلمين في المدارس الحكومية بما يتواءم مع الأنظمة المعمول بها في وكالة الغوث الدولية مع ضرورة ربطها بجداول غلاء المعيشة، مع منح المتميزين الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيعهم على تحمل أعباء ومشاق العمل التربوي.	وزارة التعليم ووزارة المالية و المؤسسات الدولية المانحة.	تتمية صندوق استثماري يدار عبره سلسلة مشاريع يعود بالنفع على العاملين في وزارة التعليم وعائلاتهم.
2.	تشكيل لجنة مشتركة من كل من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية لتطوير السياسات والبرامج ونظم التقاعد والمعاشات لديهم للاستفادة من سلبيات وإيجابيات النظامين والخروج بنظام ملائم لكلاهما.	وزارة التعليم ووزارة المالية والسلطة التشريعية ووكالة الغوث الدولية.	تطوير قانون التقاعد والمعاشات ورفع نسب غلاء المعيشة وطبيعة العمل.
3.	إيجاد العلاقة المناسبة بين اتحاد نقابة الموظفين وبين إدارة الموارد البشرية بما يكفل توفير حقوق ومتطلبات الموظفين.	الموظفين والاتحادات ونقابات الموظفين	الخروج بقوانين تحقق الأمن الوظيفي للعاملين.
4.	التعويض عن الأضرار النفسية والجسدية للموظفين	وزارة التعليم وبرنامج التعليم بوكالة الغوث والمؤسسات المختصة	<ul style="list-style-type: none"> • تأسيس برنامج رياضي ترفيهي. • تأسيس برنامج صحي نفسي يساهم في تخفيف الضغوطات للعاملين.

4.6 دراسات مقترحة:

- دور اتحاد الموظفين وعلاقته بالأمن الوظيفي في كلٍ من السلطة الوطنية ووكالة الغوث الدولية.
- التكنولوجيا وعلاقتها بالأمن الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية.
- علاقة إدارة المعرفة بالأمن الوظيفي للعاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- أثر إعادة هندسة العمليات على إدارة الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية بغزة.
- علاقة أنظمة وسياسات التقاعد والتأمين والمعاشات بالأمن الوظيفي دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص بغزة.
- الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي للعاملين بالسلطة الوطنية الفلسطينية.

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

▪ قائمة المصادر:

القران الكريم.

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، (2012): "معجم القاموس المحيط" ، منظمة الأعلمی للمطبوعات، بيروت.

الرازي، زين الدين محمد بن أبي بكر، (2007): " مختار الصحاح "، دار السلام للطباعة والنشر القاهرة.

بن منظور، محمد بن مكرم، (2003): "لسان العرب" ط 5، دار صادر، بيروت.

▪ قائمة الكتب والمراجع:

اسماعيل، زكي مكي، (2010): "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة جامعة النيلين، ط2، الخرطوم.

الحريري، محمد سرور،(2012): "إدارة الموارد البشرية"، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان.

الدروبي، سلميان،(2006): "التحفيز عن طريق إدراك الذات"، دار عالم النشر والتوزيع، عمان.

الدوري، زكريا مطلق،(2005): "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

السواط، طلق عوض الله وآخرون، (2007): "الإدارة العامة: المفاهيم ، الوظائف"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.

السويدان، طارق ، والعدلوني، محمد أكرم، (2004): "مبادئ الإبداع"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

السيد، أمل، (2006) : "إدارة الموارد البشرية"، مطابع الدار الهندسية - القاهرة.

الشريف، محمد،(2004): "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

الشلبي، هيثم حمود، مروان محمد النسور،(2009): "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الشمري، فهد عايض(2002): "المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث"، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض.

الصوص، سمير زهير، (2008): "مصطلحات الاقتصاد والمال والأعمال"، قلقيلية، فلسطين.

الصيرفي، محمد (2009) : "التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية"، دار المناهج للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد،(2007): "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي الاسكندرية.

الطجم، عبدالله ، والسوط، طلق بن عوض الله(2000): "السلوك التنظيمي"، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض.

العبد القادر، عبدالله حسن،(2000): "توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو إدارة مثلي"، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران.

العزاوي، نجم (2006) : "التدريب الإداري"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

القيوتي، محمد قاسم،(2000): "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الكبيسي، عامر بن خضير، (2006): "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، دار الرضا، دمشق.

الكبيسي، عامر(2004): "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

الكبيسي، عامر،(2006): "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، دار الرضا للنشر، دمشق.

المدهون، محمد،(2005): "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، الجامعة الإسلامية، ط1، غزة.

المرسي، جمال الدين، (2006): "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح،(2010): "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.

المغربي، عبد الحميد، (2008): "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

المغربي، عبدالحميد،(2007): "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.

النمر، سعود محمد وآخرون(2006): "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

الهيبي، خالد عبد الرحيم، (2005): "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.

الهيبي، خالد،(2008): "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

أبو بكر، مصطفى،(2004): "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر.

برنوطي، سعاد،(2004): "إدارة الموارد البشرية _ إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، ط2، عمان.

توفيق، عبد الرحمن (2005): "مهارات أخصائي التدريب"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

جروان، فتحي عبد الرحمن(2002): "الإبداع"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

حجازي، محمد، (2005): "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.

حسن، راوية (2005) : "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية.

حمزوي، محمد سيد، (2008): "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية"، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض.

دره، عبد البارئ، الصباغ ، إبراهيم(2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي"، دار وائل للنشر، الأردن.

ديسلر، جاري، ترجمة عبدالمتعال، محمد، (2003): "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

رباعية، علي، (2003): "إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

رشيد، مازن فارس،(2004): "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان، الرياض.

زويلف، مهدي حسن،(2001): "إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

شاويش، مصطفى نجيب، (2005): "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان.

صابر، محمد عبد العليم، وتعليب، خالد عبدالمجيد، (2010): "إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

صالح، عادل حرحوش، والسالم، مؤيد سعيد،(2006): "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 2، إربد.

صالح، محم فالح(2004): "إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

عباس، سهيلة،(2006): "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط2، الأردن.

عبد الباقي، صلاح محمد(2000): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

عبد الرحمن، بن عنتر، (2010): "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد ، (2012): "البحث العلمي : مفهومه - أدواته - أساليبه " ، ط15، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

عقيلي، عمر، (2009) "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.

عقيلي، عمر،(2005): "إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن.

علاقي، مدني عبد القادر، (2000): "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، مكتبة دار جدة، جدة.

علاقي، مدني عبد القادر، (2012): "إدارة الموارد البشرية" ، خوارزم العملية للنشر والتوزيع ، ط4، جدة، السعودية.

عليوه، السيد(2005): "تنمية مهارات مسئولى شؤون العاملين"، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر .

ماهر، أحمد(2007): "إدارة الموارد البشرية"، ط9 ، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ماهر، أحمد، (2003): "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ماهر، أحمد،(2011): "تخطيط القوى العاملة"، الدار الجامعية الاسكندرية.

الدراسات والدوريات والمجلات:

الأونروا، (2010): "قوانين عمل الموظفين المحليين"، المكتب الإقليمي غزة.

الأونروا،(2012): "دليل توجيه موظفين محلين رقم بيه دي ايه 23 إدارة الإداء" ، غزة.
البطمة، سامية،(2007): "سبل تفعيل دور النقابات العمالية في صياغة السياسات العامة"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ، القدس.

الجرجراوي، زياد،(2010): "القواعد المنهجية لبناء الاستبان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

الخرابشة، عمر،(2002): "الحوافز وتطبيقاتها: متي يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا"، مجلة الإنماء والإدارة ، عدد63، عمان.

الخرّب، محمد بن عبدالله، (2006): "الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

الدوسري، عبدالله بن فهاد ، (2011): "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

الرواشدة ، خلف،(2005): "درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

السايح ، الزغودي محمد، (2012): "مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباحورقلة، الجزائر .

السعود، (2010): "تقويم إدارة الموارد البشرية بالمجلس القومي للرياضة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.

الشيخ ، الدواي،(2008): "تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، الجزائر.

العتيبي، (2012): "مدي استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية الأمنية والمدنية بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية والعسكرية، الرياض، السعودية.

العتيبي، خالد مسعود، (2010): "تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

العساف، أحمد، (2008):"سياسة الخصخصة وأثرها على البطالة والأمن الوظيفي للعاملين بشركة الإسمنت الأردنية كنموذج"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن .

العنزى، سامي بن سالم، (2014): "سياسات وبرامج الحماية والرعاية للموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي (دراسة مقارنة بين شركة زين للاتصالات وبين شركة المياه الوطنية)" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

الغامدي، عبد الخالق بن اسماعيل، (2015): "واقع الأمن الوظيفي لرجال الأمن وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

الفاضل، عبدالعزيز بن محمد، (2011): "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجه نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الفهاء، هيثم والعبدالات، عادة،(2010): "أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية"، دراسة تطبيقية، وزارة المالية، دائرة الأراضي والمساحة، قسم الدراسات، الأردن.

القحطاني، محمد بن دليم،(2008): "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل"، مكتبة العبيكان، الرياض.

القحطاني، محمد علي مانع، (2001): "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المسفر، مبروك عبد الله،(2003): "المعوقات الإدارية والتطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المشاري، عبدالله بن سعد،(2003): "معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطي في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المير، إيهاب، (2007): "متطلبات الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الهويش، خالد بن محمد، (2013): "فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي" دراسة مقارنة بين إمارة منطقة الرياض وشركة سابك"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن،(2007): "أنواع التأمين الصحي في فلسطين"، نظم التأمين الصحي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

إبراهيم، نضال، (2003): "الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى المدراء العاملين في مقرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

أبو رحمة، أمل، (2005): "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أمونه، (2009): "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

بسيسو، شفا سالم، (2008): "مدي الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية-حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

بن سالم، أمال، (2011): "تحليل دور "المستقبل الوظيفي" في تخفيض معدل البطالة"، ملخص لمداخلة في ملتقى دولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر.

جابر، علاء، (2015): "واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

حسين، شادي، (2009): "الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي"، بحث غير منشور، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

ديوان الموظفين العام، (2013): "الدليل الإجرائي لعملية تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية"، غزة.

ديوان الموظفين العام، ومركز الميزان لحقوق الإنسان، (2006): "الرواتب والعلاوات المختلفة"، دليل الموظف العام، فلسطين.

صرصور، آية، (2015): "دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدي الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .

عبد العزيز، عبد العزيز،(2002): "بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين - دراسة تطبيقية علي العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطي والشرقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عركوك، طارق،(2013): "الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العامل بتعليم العاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

غواش، هبة سلامة،(2008): "الرضا الوظيفي لدي موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بولتر ولولر، حالة دراسية على قطاع البنوك العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

قانون رقم(4) لسنة 2005، بتعديل قانون رقم (4) لسنة 1998، قانون الخدمة المدنية فلسطين.

مشتهي، مروان، (2014): "واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

نمشه، سعيد بن عبيد، (2007): "استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية

هاشم، عبد العزيز، (2005): "إدارة وتخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الخامس والستون، جامعة القاهرة، مصر .

هزاري، عبد العزيز بن عبدالله، (2015): "تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي بوزارة التجارة والصناعة بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية .
وزارة التربية والتعليم، (2015): "التعليم في أرقام" .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Armstrong, Michael (2001): "**Handbook of Human Resource Management Practice**", Eighth edition, Kogan Page Limited, USA.

Blackmore, Caroline (2011).**Job insecurity and its antecedents**. Master thesis. University of Canterbury. New Zealand.

Blackmore, Caroline (2011).**Job insecurity and its antecedents**. Master thesis. University of Canterbury. New Zealand.

Javed , Lubna Rizvi (2012) : " **Examining the Impact of Job Security , Organizational Climate and Engagement on Montivation Level of Employees at IMCPVT**" , European Journal of Business and Management , Vol. 4 No.9 .

Mondy, Wayne & Noe, Robert & Mondy, Judy (2002): "**Human Resource Management**", Eighth edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, New jersey.

Mondy, Wayne & Noe, Robert & Mondy, Judy (2005): "**Human Resource Management**", Ninth edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, New jersey.

Moshoeu, abigail(2011). **Job insecurity, organizational commitment and work engagement amongst staff in a tertiary institution.** Unpublished master thesis. University of South Africa. South Africa.

Moshoeu, abigail(2011). **Job insecurity, organizational commitment and work engagement amongst staff in a tertiary institution.** Unpublished master thesis. University of South Africa. South Africa.

Ruel & Others , "The contribution of E-HRM to HRM effectiveness Results from a quantitative study in Dutch Ministry" .

Saunders, Mark N.K, Thornhill, Adrian(2008), **Organizational Justice, Trust and The Management of Change an expiration** , Personnel Review , Vol.36, No 3.

Torrington, Derek & Hall, Laura (2000): "**Personnel Management A New Approach**", Prentice Hall International, UK.

Journals & Periodicals

Bosman, J., Buitendach, J. H. (2005). **Job insecurity, burnout and organisational commitment among employees of financial institution in Gauteng.** *SA Journal of Industrial Psychology*, 2005, 31 (4), 32-40.

Hur, hyunkang, perry, james(2014)," **The Relationship Between Job Security and Work Attitudes: A Meta-Analysis Examining Competing Theoretical Models**", APSA 2014 Annual Meeting paper, Indian University, Bloomington School of public&environmental Affaris Research paperNo. 2452082, pages 33.

Sverke, M., Hellgren (2006). **Job insecurity – A literature review. National Institute for Working Life and authors. Av. Psicol. Latinoam. vol.28 no.2 .**

UNRWA, Area staff Rules and Regulations, (pre-1999), Headquarters, Gaza.

W. van, Eerde & Simon, Tanga & Graeme Talbot (2008): **"The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness"**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 1

المواقع الإلكترونية:

أبو حمود، مني(2013)، " انعدام الأمان الوظيفي يؤثر سلباً على أداء الموظف وابداعه، صحيفة الغد الإلكترونية، 2013/3/26، aljad.com/art.php?id=7b7

الدحيلان، شعاع(2012)، الأمن الوظيفي لشبابنا، صحيفة اليوم الإلكترونية، 2012/4/1م. <http://www.alyaum.com/article/3046847>

موقع وزارة التربية والتعليم mohe.gov.ps

موقع وكالة وغوت وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين unrwa.org

المقابلات:

المدهون، رامي، مساعد إداري الموارد البشرية بوكالة الغوث الدولية، مقابلة أجراها الباحث ، 2016/9/20.

الحاج، عمر، وزارة التربية والتعليم، مقابلة أجراها الباحث ، 2016/4/25.

الملاحق

- ❖ استبانة الموظفين.
- ❖ استبانة العاملين في إدارة الموارد البشرية.
- ❖ قائمة المحكمين.
- ❖ نماذج من وزارة التربية والتعليم.
- ❖ نماذج من الأونروا.

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
برنامج إدارة دولة وحكم رشيد



السيدة/ة..... المحترم/ة.

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي - دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة" استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، ولذلك صمم الباحث استبانة لقياس هذه العلاقة فأمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال الاستبانة وإعادتها مع مراعاة الدقة في الإجابة بهدف الخروج بنتائج واقعية، هذا ويتحمل الباحث كافة المسؤولية في الحفاظ علي سرية المعلومات والبيانات التي تقدم.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم ،،،

الباحث/

محمد حسن أبو شعير

أولاً : البيانات الأساسية :

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

سنوات الخدمة: أقل من خمس سنوات 5- أقل من عشر سنوات

من 10 سنوات - أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

مكان العمل: وكالة حكومة

المسمى الوظيفي: معلم مشرف التخصص مساعد مدير المدرسة
 مدير المدرسة

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الوظائف الإدارية والقواعد والأساليب المنظمة للعلاقة بين الموظفين وإدارتهم والموظفين والعمل بهدف الحصول على أقصى إمكانياتهم وطاقاتهم بما يحقق كفاءة الأداء والوصول للنتائج والأهداف المرغوبة وبمقابل توفير حقوقهم المادية والمعنوية أثناء الخدمة في المؤسسة أو خارجها.

يعرف الباحث الأمن الوظيفي إجرائياً بأنه: " مستوى الشعور بالراحة والطمأنينة للموظف العامل في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نتيجة ضمانه حقوقه المادية والمالية أثناء الخدمة وعند تقاعده وأنهم بمأمن من كل ما يمكن أن يضرهم في عملهم وذلك عبر اشباعهم بالاحتياجات الأنوية والمستقبلية اجتماعيا ونفسيا وماديا .

ثانياً : محاور الاستبانة :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
المحور الأول : إدارة الموارد البشرية					
أولاً: الاستقطاب والتسكين					
					1. يتم الاعلان عن الوظائف بشكل مهني ووفقا للاحتياجات.
					2. يتم اختيار الموظفين عبر سلسلة اجراءات الاختبارات والمقابلات.
					3. تعد الاختبارات التي تعقدها الإدارة متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.
					4. تحرص الادارة على الحاق كل موظف بالوظيفة التي تتناسب مؤهلاته.
					5. تتوافق قدرات الموظف مع المهام الموكلة إليه.
					6. تتناسب أعداد الموظفين مع مهام العمل المطلوبة.
					7. يتم مشاركة الموظفين في تحديد طرق واساليب العمل.
ثانياً: التدريب والتنمية					
					1. تهتم الإدارة بتقديم فرص التعليم للموظفين.
					2. تبادر الإدارة بتقديم فرص التدريب للموظفين.
					3. تجري الإدارة تنقلات للموظفين لإكسابهم مهارات جديدة.
					4. يتم اثناء معلومات الموظفين لتعزيز خبراتهم.
					5. يوجد اجراءات لتجديد مهارات الموظفين لمواكبة

					التغيرات.
					6. يوجد استقرار يساعد علي النمو المهني.
					ثالثاً: إدارة التعويضات
					1. تحرص الإدارة على توفير الدخل الثابت للموظفين.
					2. توفر الإدارة الدخل للموظفين بالعدل حسب عملهم.
					3. تتوفر الضمانات والمزايا الوظيفية.
					4. تتناسب الحوافز المادية مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف.
					5. تتناسب الحوافز المعنوية مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف.
					6. تحقق الوظيفة المكانة الاجتماعية المناسبة.
					7. يتوفر التأمين الصحي.
					8. يتم التعويض عن الأضرار الجسدية والنفسية الناتجة عن أداء وظيفتي.
					9. تمنح الإدارة المكافاة عن ساعات العمل الإضافية
					10. يتوفر نظام إجازات مناسب.
					11. يتوفر نظام تقاعد يتلاءم مع طموحات الموظفين
					رابعاً: علاقات العمل وبيئة العمل
					1. يجعل العمل الجماعي الموظفين أكثر رغبة في العمل.
					2. تتوفر العلاقات الجيدة بين الموظف والمسئول .
					3. يتقهم الرؤساء مشاكل الموظفين.
					4. ظروف العمل المادية مناسبة من حيث الاضاءة والتهوية والتجهيزات... إلخ.
					5. تساند نقابة -اتحاد- الموظفين وتدافع عن قضايا

					الموظفين وتلبي طموحاتنا.
					خامساً: إدارة النظام التأديبي والانضباط
					1. يتوفر نظام تأديبي وانضباطي واضح المعايير.
					2. تحرص الإدارة على الالتزام بقوانين الضبط وفق معايير المؤسسة
					1. يوجد لدى الإدارة قوانين تأديبية واضحة
					2. يتم إنهاء خدمات بعض الموظفين وفقاً للتعليمات والأنظمة.
					3. تشكل لجنة لدراسة التجاوزات ووضع العقوبات المناسبة.
					4. يوجد نزاهة وشفافية في تنفيذ العقوبات .
					5. يتم التغطية عن التجاوزات البسيطة.
					6. يتم إنزال العقوبات للتجاوزات الكبيرة بشكل سريع.
					سادساً: تقييم الأداء
					1. يتم تقييم الاداء بشكل دوري
					2. يتوفر اسس ومعايير واضحة يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين
					3. تبني على نتائج عملية التقييم ترقيات الموظفين.
					4. تبني على نتائج عملية التقييم تدريب الموظفين.
					5. تبني على نتائج عملية التقييم العقوبات والجزاءات.
					6. يمنح الموظف نتيجة تقييمه بشكل واضح.
					7. يمكن للموظف الاعتراض على نتيجة تقييمه.
					المحور الثاني: الأمن الوظيفي
					1. تحقق الوظيفة طموحات الموظف المستقبلية.
					2. تجعل طبيعة عمل الموظف راضياً عن عمله.

					3. يحظى الموظفون بالاهتمام من الرؤساء.
					4. سأستمر في عملي طالما لم يتوفر سبب للفصل.
					5. تحقق لي وظيفتي الثقة الكافية.
					6. تحقق لي وظيفتي المكانة الاجتماعية الملائمة.
					7. الصعوبات المالية لن تعرض وظيفتي للخطر.
					8. تتسم وظيفتي بالاستقرار.
					9. تهتم الإدارة في تنمية جوانب القصور لدى الموظفين بالتدريب والتعليم.
					10. تهتم الإدارة بتحقيق العديد من الامتيازات للموظفين.
					11. تحرص الإدارة علي عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب.
					12. يستطيع الموظف التقدم بشكوي للمسؤولين في الإدارة دون قلق.
					13. تستجيب الإدارة لشكاوي الموظفين وتتنصفهم.

ملحق رقم (2) استبانة العاملين في إدارة الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
برنامج إدارة دولة وحكم رشيد



السيدة/..... المحترم/ة.

مكان العمل / يمي وكالة

المسمي الوظيفي /.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي - دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة" استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، ولذلك صمم الباحث استبانة خاصة بالمعوقات لقياس هذه العلاقة فأمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال الاستبانة وإعادتها مع مراعاة الدقة في الإجابة بهدف الخروج بنتائج واقعية، هذا ويتحمل الباحث كافة المسؤولية في الحفاظ علي سرية المعلومات والبيانات التي تقدم.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم ،،،

الباحث/

محمد حسن أبو شعير

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفقرات
معيقات إدارة الموارد البشرية										
										1. غياب الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية.
										2. الاعتماد علي التقدير الشخصي والخبرات السابقة في تقدير الاحتياجات من بعض المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.
										3. نقص الكفاءة البشرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
										4. ازدواجية عمل إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى.
										5. تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستخدمة.
										6. تدني الدعم لبرامج تطوير وتدريب الموارد البشرية.
										7. اتباع الاساليب التقليدية لتوصيف الوظائف.
										8. تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
										9. ترسخ الثقافة التنظيمية البيروقراطية السلبية التي لا تشجع علي التحديث والتطوير.
										10. تدني مشاركة الموظفين في اعداد الخطط المستقبلية الخاصة بالعمل وأساليبه.
										11. تدني الاهتمام بالسلامة المهنية والصحية للموظفين.
										12. عدم تناسب الموظفين المختارين مع الاحتياجات الحقيقية من حيث الأعداد اللازمة

										13. عدم تناسب الموظفين المختارين مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية اللازمة
										14. التغيرات المفاجئة للموارد البشرية كالاستقالة والترقية والنقل، والتقاعد... إلخ.
										15. ضعف الامكانيات البشرية المخصصة لإدارة الموارد البشرية.
										16. ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة الموارد البشرية
										17. قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يتقدم أو ينتقل إليها الموظف
										18. ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين
										19. حجب المعلومات عن الموظفين وعدم اتاحتها إلا لمستويات إدارية معينة.
										20. قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات الأداء للموظفين.
										21. القلق من تأثير التغيرات المستقبلية علي المنظمة والموظفين بها.
										22. المحاباة والتمييز لبعض الموظفين دون الآخرين
										23. عدم تناسب المردود المالي مع ما يبذله الموظفين من جهد.
										24. معيقات أخرى:

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

م	الاسم	مكان العمل
1.	د. أيمن أبو سويرح	الجامعة الإسلامية
2.	د. كمال الهنداوي	وكالة الغوث الدولية
3.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
4.	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية
5.	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
6.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
7.	د. سهيلة شاهين	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
9.	د. مؤمن الحنجوري	جامعة الأزهر
10.	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
11.	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية
12.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (4)

نموذج مقابلة

الاسم	
مكان العمل والمنصب	
الرجاء التكرم بالإجابة عن هذه الاسئلة	<ul style="list-style-type: none">• تحدث عن نبذة مختصرة عن منظماتكم؟• ما الإجراءات المتبعة لدي منظماتكم في الاستقطاب والتسكين للموارد البشرية، بدءاً من تحليل الوظائف والتخطيط للموارد البشرية وصولاً للاستقطاب والاختيار والتعيين؟• تحدث حول إدارة التعويضات (درجة تسكين الموظف، الدرجات التي يترقى إليها وآلية الترقية، العلاوات والحوافز وأنظمة التقاعد والتأمين والمعاشات المتبعة لديكم وحول مدي رضا الموظفين عن ذلك"؟• تحدث عن آلية تقييم الأداء والمعايير المتبعة في ذلك؟• تحدث حول التدريب ودورته في منظماتكم؟

ملحق رقم (5)

نماذج من وزارة التربية والتعليم



إعلان لشغل وظائف تدريسية للعام الدراسي 2015/2014م

تعلم وزارة التربية والتعليم العالي عن حاجتها لشغل وظائف تدريسية للعام الدراسي 2015/2014م ويتم قبول الطلاب وفق الآتي:

*** التخصصات التدريسية المطلوبة:**

لغة عربية - تربية إسلامية - لغة إنجليزية - اجتماعيات - جغرافيا - تاريخ - رياضيات - فيزياء - علوم عامة - كيمياء - أحياء - صحة وبيئة - تربية فنية - تربية رياضية - تربية ابتدائي - تكنولوجيا
- لغة فرنسية - إدارة واقتصاد - اقتصاد منزلي - علم مكتبات - تربية خاصة - إرشاد تربوي - تربية طفل.

*** الشروط المطلوبة لشغل الوظائف:-**

- 1- أن يكون حاصلًا على شهادة مزاولة مهنة التعليم الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي.
- 2- أن يكون حاصلًا على الدرجة الجامعية الأولى مع مؤهل تربوي بمعادل لا يقل عن جيد أو ما يعادلها في إحدى التخصصات المذكورة.
- 3- أن يكون حاصلًا على الدبلوم المتوسط مع الشامل أو دبلوم معلمين بمعادل جيد أو ما يعادلها (للحصول على الشامل لحملة دبلوم المعلمين في محافظات فلسطين والمعاهد الأوتية من سنة 1986م فما فوق عدا معهد المعلمين والمعلمات سنتان بعد الثانوية، غزة والأرض و ج.م.ع).
- 4- ألا يتجاوز عمره عن (55) منه 2014/09/01م.

*** ملاحظات :-**

- 1- بالنسبة لخريجي علم المكتبات لا يشترط الحصول على شهادة مزاولة المهنة.
- 2- بالنسبة للخريجين الذين تقدموا بطلبات لشغل وظائف تدريسية في العام الماضي أو طلب مزاولة مهنة لهذا العام يكفي بتجديد طلباتهم وإضافة ما قد حصلوا عليه من مؤهلات أعلى من مؤهلاتهم التي سبق أن تقدموا بها أو شهادات خبرة جديدة مع ضرورة إحضار صورة شخصية ملونة حديثة وكل من تقدم لم يتم بتجديد طلبه سيحظر طلب الوظيفة السابق لاغيًا.
- 3- يتم تقديم الطلبات من قبل الشخص نفسه مع إبراز بطاقة الهوية الشخصية وعلى المتقدم الالتزام بتقديم طلبه في مديرية المحافظة التي يسكن فيها حسب العنوان في الهوية.
- 4- يكون توظيف المعلم الجديد بطريقة التعاقد ولمدة سنة قابلة للتجديد لمرّة واحدة فقط نظير مكافأة شهرية مقدراها (1800) شيكل لحملة الشهادة الجامعية و(1500) شيكل لحملة الدبلوم والمبلغ شامل الضريبة وتحتسب مدة التعاقد من سنوات الخدمة القطية بعد التعيين وذلك حسب قرار كادر المعلمين لعام 2013م.

*** تقديم الطلبات:**

- يتم تقديم الطلبات الجديدة والتأكد من وجود الطلبات السابقة في مديريات التربية والتعليم / شمال غزة/ شرق غزة / غرب غزة / الوسطى / شرق خان يونس / خان يونس/ رفح كل حسب مكان سكنه مع إبراز الوثائق التالية:
- أ- صورة مصدقة حسب الأصول عن كشف علامات شهادة الثانوية العامة.
 - ب- صورة مصدقة حسب الأصول عن المؤهل العلمي وكشف العلامات، بحيث يكون فيه التقدير والنسبة واضحين.
 - ج- شهادة الخبرة الأصلية وصورة عنها.
 - د- صورة عن شهادة الميلاد وصورة البطاقة الشخصية وصورة شخصية ملونة.

*** مواعد تقديم الطلبات:**

- يبدأ قبول طلبات الوظائف التدريسية اعتباراً من يوم الخميس 2014/05/08م وحتى نهاية يوم الخميس 2014/05/22م وحسب المواعيد الموضحة بالجدول التالي:

2014/05/11-08	ذكور	تربية إسلامية - لغة عربية - لغة إنجليزية - إدارة واقتصاد - لغة فرنسية - إرشاد التربوي - تربية خاصة
2014/05/13-12	إناث	
2014/05/14	ذكور	تاريخ - جغرافيا - اجتماعيات - تربية ابتدائي - تربية طفل
2014/05/18-15	إناث	علوم عامة - فيزياء - كيمياء - أحياء - علم المكتبات
2014/05/19	ذكور	تكنولوجيا - صحة وبيئة - رياضيات - تربية رياضية - تربية فنية
2014/05/21-20	إناث	
2014/05/22	ذكور و إناث	المتأخرون

ملاحظة: (1) سيتم عقد امتحان القدرات التحريبي يومي السبت والأحد 2014/05/31-2014/06/01م

أملين للجميع التوفيق في خدمة هذا الوطن العظيم

أسامة عطية المزيني
وزير التربية والتعليم العالي



Haitam A.R

Gaza - Tel: 08-2641295-2641297 Fax: 08-2641292

غزة - هاتف (08-2641297-2641295) فاكس (08-2641292)

Email: moe@mohe.ps



خامساً:- المقابلة:-

• بدون علامة ويهدف ببيان ملائمة أو عدم ملائمة المتقدم للوظيفة المطلوبة.

سادساً:- الحالات الخاصة:

- يتم إضافة العلامات المذكورة أدناه للحالات الخاصة بشرط إحضار الوثائق المطلوبة حسب الحالة

الدرجة	النسبة	القرابة	الوثائق المطلوبة
6	علامات	زوجة الشهيد	كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية / دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد وكتاب من المحكمة (بتاريخ حديث) يثبت بأنها ما زالت أرملة بالإضافة إلى عقد الزواج.
		أب/أم	كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية / دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد مع كتاب تنازل من زوجة الشهيد بالتنازل عن حقيقتها بالتعيين من المحكمة إما إذا كان الشهيد أعزب فيجب إحضار ما يثبت ذلك من المحكمة.
		ابن/بنة	كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية / دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد مع كتاب تنازل من زوجة الشهيد بالتنازل عن حقيقتها بالتعيين من المحكمة.
4	علامات	أخت / أخت	كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية / دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد مع كتاب تنازل من زوجة ووالدي الشهيد و أبنائه عن حقيقتهم بالتعيين لأخت الشهيد الممولى وقد يميل أسرة الشهيد من المحكمة إما إذا كان الشهيد أعزب فيجب إحضار ما يثبت ذلك من المحكمة مع تنازل والدي الشهيد.
		أسرة الشهيد	كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية / دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد مع كتاب تنازل من زوجة ووالدي الشهيد و أبنائه عن حقيقتهم بالتعيين لأخت الشهيد الممولى وقد يميل أسرة الشهيد من المحكمة إما إذا كان الشهيد أعزب فيجب إحضار ما يثبت ذلك من المحكمة مع تنازل والدي الشهيد.
3	علامات	الأسير المحرر نفسه	كتاب من وزارة الأسرى وكتاب من الصليب الأحمر يظهر فيه فترة الاعتقال، على أن لا تقل فترة السجن عن ستة شهور متصلة.
		زوجة الأسير الذي في الأسر	كتاب من وزارة الأسرى وكتاب من الصليب الأحمر (بتاريخ حديث) يظهر فيه فترة الاعتقال وإن الأسير مازال قيد الأسر. بالإضافة إلى كتاب تنازل من الأسير، على أن لا تقل فترة السجن عن ستة شهور متصلة.
2	علامات	صاحب الحالة أو زوجته أو أحد أبنائه	كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية (بتاريخ حديث) بحيث يظهر في الكتاب انه حالة اجتماعية مسجل لدى وزارة الشؤون الاجتماعية و انه مالف ورغم و يتقاضى مساعدة إما إذا كان المتقدم زوجة او احد أبناء صاحب الحالة الاجتماعية يقوم صاحب القضية بتجنية نموذج رقم (3) المرفق مع طلب التوظيف وهو تنازل صاحب الحالة عن التعيين -

ب- ذوي الإعاقة 5% من المراكز التعليمية الجديدة (صاحب الحالة فقط)

• المعلمون: إحضار كتاب من وزارة الصحة/اللجنة الطبية المحلية على أن تكون نسبة الإعاقة 25% فأعلى بالإضافة إلى كتاب من تأهيل المعلمين (بتاريخ حديث).

• المدرسون: إحضار كتاب من وزارة الصحة/اللجنة الطبية المحلية على أن تكون نسبة الإعاقة 25% فأعلى بالإضافة إلى كتاب من مؤسسة تدريجي (بتاريخ حديث).

يتم تعيين حسب الأولوية في سجل الدور و حسب حاجة المديرية للتخصص

ملاحظات :

يتم الاستفادة من الحالة الخاصة مرة واحدة فقط مع الأخذ بعين الاعتبار المستويات السابقة

تاريخ الوثائق يجب أن يكون بعد 1-1-2014 للمحدد أعلاه بتاريخ حديث

يجب أن تتوفر في الحالة الخاصة الشروط التالية

a. المؤهل العلمي المطلوب

b. التقدم للاختبار واجتيازها بعلامة 60 وأكثر للتبد (ب).

c. اجتياز المقابلة بالمصاحبة للمعلم

مصادفة معالي وزيرة التربية والتعليم العالي

د. نوره أبو عبيدة

هاتف (+972-2-2983256/7) فاكس (+972-2-2983222) بريد إلكتروني: info@mohe.gov.ps

www.mohe.gov.ps



أسس و معايير التعيين للعام الدراسي 2015/2014

قيماً يلي الأسس و المعايير المقررة لتعيين المرشحين للتعيين للوظائف التعليمية والإرشاد التربوي للعام الدراسي 2015/2014 بحيث يتم الترتيب تنازلياً حسب مجموع العلامات المذكورة آنفاً، بشرط أن لا يزيد عمر المتقدم عن 50 سنة عند تقديم الطلب.

أولاً:- الاختبار (40) علامة يتم عقد الاختبار لجميع المتقدمين للوظائف التعليمية والإرشاد التربوي وتكون علامة النجاح 60% وفي حال استنفاد سجل المتقدمين يتم التعيين من سجل التراسين بعدد وبشرط إعادة الاختبار والمنافسة في العام التالي.

ثانياً:- المؤهل العلمي (44) علامة بحيث تكون على النحو التالي :

1. درجة المؤهل العلمي (26) علامة

المؤهل العلمي (التخصص):

1. دبلوم	8	علامات
2. بكالوريوس	12	علامة
3. ماجستير	14	علامة
4. دكتوراه	16	علامة

المؤهل التربوي:

1. فرعي تربية	2	علامة
2. دبلوم سنة تربية (شهادة منفصلة)	6	علامات
3. دبلوم تأهيل تربوي أو دبلوم عالي تربية (شهادة منفصلة)	7	علامات
4. ماجستير تربية	8	علامات
5. دكتوراه تربية	10	علامات

يسمح لحملة المؤهل العلمي (التخصص) وحاصل على مؤهل تربوي أن يتقدم لاختبار التخصص واختبار الأساتيب.

2. معدل آخر مؤهل علمي (6) علامات (العلامة - 50) ÷ (8.33)

3. معدل الثانوية العامة (12) علامات (العلامة - 50) ÷ (4.166)

ثالثاً:- العمل بديل (6) علامات:

داخل وزارة التربية و التعليم ووكالة الفتوح كل (75) يوم (علامة) للعمل بديل والعمل بعدد.

رابعاً:- الخبرات في مجال تخصص الوظيفة المطلوبة من مؤسسات تعليمية فقط (9) علامات حد أقصى:

1. خيرة خارج الوطن (3) علامة (يواقع 0.5 علامة عن كل سنة)

2. خيرة داخل الوطن (6) علامة (يواقع 1 علامة عن كل سنة)

تعمل سابقاً في وزارة التربية والتعليم أو وكالة الفتوح أو المدارس الخاصة ، مع ضرورة إرفاق شهادة حسن سيره وسلوك وكفاءة من المؤسسة التي عمل بها ، مع بيان سبب انتهاء عمله في تلك المؤسسة . واحتساب الخبرة التعليمية في المدارس المتضمنين للإرشاد التربوي شرطه أن تكون موقفة وتتضمن تحديد المهام والصفوف التي درسها.

مصادقة معالي وزيرة التربية والتعليم العالي

٩٠٩



رقم: و ت غ : مكره دافلية (2604)
تاريخ: 2015/07/06 م
وافق: 19 رمضان ، 1436 هـ

السادة/ مديراء التربية والتعليم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

**الموضوع: إعلانات لوظائف /
مدير مدرسة ونائب مدير مدرسة ومشرف تربوي**

تهديكم وزارة التربية والتعليم العالي أطيب تحياتها،
وبالإشارة إلى الموضوع المذكور أعلاه، ترسل رفق هذا الإعلانات الصادرة
عن وزارة التربية والتعليم العالي وبالتعاون مع ديوان الموظفين العام
بشأن حاجة الوزارة لشغل الوظائف التالية: .:

- وظيفة مدير مدرسة.
 - وظيفة نائب مدير مدرسة.
 - وظيفة مشرف تربوي في عدد من المباحث الإشرافية.
- مرسل للعلم والعمل بما جاء به ،،،

كهر مرفق: الإعلانات الخاصة بالوظائف.

مع وافر الاحترام والتقدير،،،

د. زياد محمد ثابت
وكيل وزارة التربية والتعليم العالي



أ. رائد سليم صالحية
مدير عام الشؤون الإدارية
1/6

- نسخة / 1
- وكيل الوزارة
- وكيل المساعد للشؤون التنظيمية
- مدير عام الإدارات التربوية
- مدير عام الإشراف التربوية
- مدير عام الرقابة الداخلية
- المحترم
- المحترم
- المحترم
- المحترم
- المحترم

Haitham.A.R

ملحق رقم(6)

نماذج من وكالة الغوث الدولية الأونروا



وكالة هيئة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين
دائرة الموارد البشرية
غزة في 20/ ٢٦/٩/٩

تدعو وكالة هيئة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين
بقطاع غزة الراغبين في التقدم لطلب وظيفة مدرس/مدرسة في
التخصصات التالية

اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - الرياضيات - العلوم - المرحلة الدنيا -
التربية الدينية - المواد الاجتماعية

وعلى المرشحين أن يستوفوا المؤهلات التالية:

- بكالوريوس تربية في التخصص المطلوب أو بكالوريوس في التخصص
المطلوب مع دبلوم تربية بشرط أن يكون معدل التخرج في البكالوريوس ٧٥
% أو أكثر .

- تقبل درجة البكالوريوس في التخصصات الواردة أعلاه للمعدلات الأقل من
٧٥ % شريطة أن يكون حاصلًا على درجة الماجستير في التخصص
المطلوب أو التربية أو الإرشاد أو في أي تخصص آخر له علاقة بمجال
التعليم.

ملاحظة: نود التنويه إلى أنه وبناء على الأنظمة المعمول بها في وكالة
الغوث الدولية والخاصة بسياسة التوظيف، يسمح بالتقدم بطلبات للتوظيف
فقط للحاصلين على شهادات البكالوريوس والماجستير الصادرة عن جامعات
وكليات معتمدة ومعترف بها من قبل اليونسكو و / أو الهيئة الوطنية
للاعتداد والجودة التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في الوطن.

قوائم انتظار المرشحين الخاصة بالعام ٢٠١٥ ستصبح لآغيه مع نهاية العام
الدراسي الحالي .

UNITED NATIONS RELIEF AND WORKS AGENCY
FOR PALESTINE REFUGEES IN THE NEAR EAST

OCC: 09 to 21

AREA STAFF POST DESCRIPTION

1. IDENTIFICATION

<u>POST TITLE</u> :	Teacher	<u>DEPARTMENT</u> :	Education
<u>GRADE</u> :	08-10, 11	<u>DIVISION</u> :	
<u>LOCATION</u> :	All Fields	<u>SECTION</u> :	

2. PLACE IN THE ORGANISATION

The incumbent of this post is responsible to the School Principal (and Head Teacher until this post is converted to School Principal) and supports equitable, inclusive quality education and a safe and effective learning environment in school. S/he is expected to perform her/his professional duties as a teacher including the delivery of quality and inclusive education through expert knowledge on pedagogy and relevant curriculum areas, classroom management, formative and summative student-assessment processes, effective communication with parents and school community on students' progress and needs, and continuous professional development as required by UNRWA policies and regulations.

3. FUNCTIONS AND RESPONSIBILITIES

In accordance with Agency policy and procedures, the incumbent:

- (A) Ensures the delivery of quality inclusive education to all students 60% through:
- I. Identifying the key concepts, content, skills and pedagogy appropriate to the delivery of curriculum subject areas taking into account needs of individual students;
 - II. using a range of appropriate learner centered instructional strategies and techniques;
 - III. enriching the host country's curriculum where appropriate to develop the competencies of students and achieve UNRWA learning goals and values in line with UNRWA Curriculum Framework;
 - IV. assessing students' learning through the use of formative, summative and diagnostic assessment;

./09-21/TEACHER GEN
DHR initial :
SM initial :

1/4
26/01/14

- i) A university degree from a college or university in appropriate subject;
- ii) 10 years of experience at grade 10;
- iii) Completion of a minimum one year pre or in-service training course;
- iv) Satisfactory performance in PERs for the past 5 years must be 3 or above (in the old system) or 2 or above (in the new system)
- v) Successful completion of School Based Teacher Development (SBTD);

(B) Experience

B.1 Teacher Basic Education- grade 08

This first entry level is for partially qualified basic education teachers.

- No experience required at this entry level;
- Staff members appointed with qualifications as prescribed under para. A.1 are eligible for promotion to grade 09 upon obtaining a pre or in-service teacher training course of at least one year duration.

B.2 Teacher Basic Education- grade 09

This is the second entry level for newly qualified teachers, basic education prescribed under para. A.2 above.

- No experience required;
- Eligible for in service promotion to grade 10 after five years satisfactory services as a teacher with the Agency from the date of EOD, or from the date on which s/he becomes fully qualified as a teacher, whichever is later.

B.3 Teacher Basic Education- grade 10

This is the third entry level for fully qualified teachers, basic education prescribed under para. A.3 above.

- Five years teaching experience as Teacher - grade 09.
- Eligible for in-service promotion to grade 11 after completion of SBTD and satisfactory performance in PERs must be 3 or above (in the old system) or 2 or above (in the new system).

B.4 Teacher Basic Education- grade 11

This is the highest level attainable by fully qualified teachers, basic education.

- Ten years teaching experience as Teacher - grade 10, completion of SBTD and satisfactory of performance in PERs for the past 5 years must be 3 or above (in the old system) or 2 or above (in the new system).

(C) Language

Excellent command of written and spoken Arabic and good command of written and spoken English.

(D) Competencies

- a. Knowledge of UN values, UNRWA general and education specific rules, policies and practices;
- b. Appropriate knowledge and understanding of the pedagogy and subject knowledge including openness on new ways of working;

./09-21/TEACHER-GEN
DHR initial : _____
SM initial : _____

3/4
26/01/14

Area Education Officer, A 17	Guidance, seeking and giving advice and coordination	Regularly
Education support cadres, internally and externally A 11 – A 17	Technical advice and coordination	Regularly
Chief, Field Technical and Vocation Education and Training A20 and Principals of Training Centres, A 17	Cooperation and exchange of information	As required
School Principal, A 15	Management, tasking and reporting	Daily
Education Specialist, A 13	Consultation, technical advice and support	Regularly
School Counselor, A 10	Consultation, technical advice and support	As required

5.2 Outside UNRWA:

<u>Functional Title</u>	<u>Purpose</u>	<u>Frequency</u>
Parents, community leaders, NGOs	Cooperation and exchange of information	Regularly

6. IMPACT OF INCUMBENT'S WORK

(A) Importance of decisions and proposals made by the incumbent

Actions and proposals made by the incumbent have a direct impact on the access to and quality of basic inclusive education ensuring that a safe learning environment is provided to all students.

(B) Possible consequences of involuntary errors made by the incumbent

Failure by the incumbent to carry out his/her duties may lead to students failing to gain access to basic quality education, or to achieve their full potential at the basic education stage, potentially impacting on their future education and life opportunities.

./08/DEP SCHOOL PRINCIPAL-GEN
 DHR initial :
 SM initial :

3/5
 09/12/2013

- (vi) Problem solving and decision making skills;
- (vii) Proficiency in the standard PC applications used by the Agency;
- (viii) Integrity and positive attitude.

9. DESIRABLE QUALIFICATIONS

Advanced degree in a related subject; professional training.

10. EQUIVALENCY

When the minimum requirements are not fully met, Field Director for Field Area staff and Director of Human Resources for Headquarters Area staff, in consultation with the concerned supervisor may exceptionally substitute part of the unmet requirements with a combination of relevant academic qualifications, additional professional training and progressive relevant work experience.

NB: Work experience alone or formal qualifications with no relevant work experience are not considered an acceptable combination.

11. ADDITIONAL INFORMATION

The incumbent may be required to work beyond the regular working hours.

12. APPROVAL OF POST DESCRIPTION

Approved: _____
Director of Human Resources

Date: 10.12.2013

13. ACKNOWLEDGEMENT OF RECEIPT OF COPY OF POST DESCRIPTION

I have been informed about the duties and responsibilities attached to the post which I occupy and have been given a copy of this post description.

Incumbent Name	Signature	Date
Prepared by : DE Amended by : CMSD Date : 09/12/2013		
J08/DEP SCHOOL PRINCIPAL-GEN DHR initial : _____ SM initial : _____		5/5 09/12/2013

UNITED NATIONS RELIEF AND WORKS AGENCY
FOR PALESTINE REFUGEES IN THE NEAR EAST

OCC: 01

PROFESSIONAL AREA STAFF POST DESCRIPTION

1. IDENTIFICATION

POST TITLE: Education Specialist DEPARTMENT: Education

GRADE: 13 DIVISION:

LOCATION: Fields SECTION:

2. PLACE IN THE ORGANISATION

The incumbent is responsible to the Deputy, Chief Field Education Programme through the Head of the Education Development Centre or to the Area Education Officer as assigned. S/he is responsible for the provision of technical support towards equitable inclusive quality education to all staff assigned to him/her in the area and will monitor and support their professional development in cooperation with the Head Teacher/School Principal to enhance inclusive teaching and learning and promote safe and effective learning environment in schools.

3. SUPERVISORY RESPONSIBILITIES:

3.1 Professional posts (and or equivalent) directly supervised:

<u>Functional Title</u>	<u>Classification Level</u>	<u>Number of Posts</u>
Teacher (Technical Support)	A 10	10 - 80

3.2 Total number of professional (and/or equivalent) posts supported directly or through subordinate Supervisors: 10 - 80

3.3 Total number of posts in other categories supported (General Service or equivalent Area Staff): 0

.../01/EDN SPECIALIST -GEN
DHR initial: CM
SM initial : _____

1/5
10/08/2011

5. WORK RELATIONSHIPS:

5.1 Inside UNRWA:

<u>Functional Title and Classification</u>	<u>Purpose</u>	<u>Frequency</u>
Chief Field Education Programme, A 20	Overall guidance, seeking and giving advice , and coordination	Regularly
Deputy Chief Field Education Programme, A 18	Coordination and technical advice	As required
Head, Educational Development Centre, A 15 or Area Education Officer, A15-17	Management, seeking and giving advice and coordination	Regularly
Head Teachers , A12 School Principals, A15	Support, assistance and coordination	Regularly
Assistant Head Teachers , A11 Deputy School Principals, A13	Support and assistance	Regularly
Chief, TVET A20 Principals of Training Centers, A 17	Cooperation and exchange of information	As required

5.2 Outside UNRWA:

<u>Functional Title</u>	<u>Purpose</u>	<u>Frequency</u>
Parents, community leaders, NGOs	Exchange and coordination of information	As required

6. IMPACT OF INCUMBENT'S WORK

(A) Importance of decisions and proposals made by the incumbent

The role of the incumbent is a support role, therefore decision-making is not a key aspect, the incumbent is however expected to prepare and make suggestions, and recommendations which reflect best practices, effectiveness, and efficiency in the education program. These will have an impact on the quality of the education programme and a safe learning environment provided to eligible refugee students.

(B) Possible consequences of involuntary errors made by the incumbent

Errors resulting from action, inaction and proposals will impact on the delivery of quality education.

./01/EDN SPECIALIST -GEN
DHR initial: CLM
SM initial : _____

3/5
10/08/2011

- (v) Problem solving and decision making skills;
- (vi) Proficiency in the standard PC applications used by the Agency;
- (vii) Research and problem solving skills in teaching and learning context;
- (viii) Integrity and positive attitude.

9. DESIRABLE QUALIFICATIONS

- (i) Advanced degree in a related subject;
- (ii) Possession of a valid driving license.

10. EQUIVALENCY

When the minimum requirements are not fully met, Field Director for Field Area staff and Director of Human Resources for Headquarters Area staff, in consultation with the concerned supervisor may exceptionally substitute part of the unmet requirements with a combination of relevant academic qualifications, additional professional training and progressive relevant work experience.

NB: Work experience alone or formal qualifications with no relevant work experience are not considered an acceptable combination.

11. ADDITIONAL INFORMATION

The incumbent may be required to work beyond the regular working hours.

12. APPROVAL OF POST DESCRIPTION

Approved: Cornelia Naumann Date: 24/8/2011
 Director of Human Resources

13. ACKNOWLEDGEMENT OF RECEIPT OF COPY OF POST DESCRIPTION

I have been informed about the duties and responsibilities attached to the post which I occupy and have been given a copy of this post description.

<u>Incumbent Name</u>	<u>Signature</u>	<u>Date</u>
-----------------------	------------------	-------------

Prepared by : DE
 Amended by : CMSD
 Date : 14/08/2011

./01/EDN SPECIALIST -GEN
 DHR initial: CN
 SM initial : _____

5/5
 10/08/2011

5. **WORK RELATIONSHIPS:**

5.1 Inside UNRWA:

<u>Functional Title and Classification</u>	<u>Purpose</u>	<u>Frequency</u>
Chief Field Education Programme, A20 and Deputy Chief Field Education Programme, A18	Guidance, seeking and giving advice, and coordination	Regularly
Chief Area Office, A20	Coordination and following up on administrative matters	Regularly
Chief, Field Technical and Vocation Education and Training, A20 and Principals of Training Centres, A17	Cooperation and exchange of information	As required
Area Education Officer, A17	Management, functional coordination and reporting	Regularly
Education support cadres, internally and externally A11 – A17	Consultation, technical advice, and collaboration	Regularly
Education Specialist, A13	Consultation, technical advice and support	Regularly
School Counselor, A10	Consultation, technical advice and support	As required

5.2 Outside UNRWA:

<u>Functional Title</u>	<u>Purpose</u>	<u>Frequency</u>
Parents, community leaders	Cooperation and exchange of information	As required

6. **IMPACT OF INCUMBENT'S WORK**

(A) **Importance of decisions and proposals made by the incumbent**

Decisions, actions and proposals made by the incumbent have a direct effect on the access to, and quality of, basic inclusive education and ensuring that a safe learning environment is provided to all students.

...07/SCHOOL PRINCIPAL-GEN
 DHR initial: _____
 SM initial : _____

3/6
 09/12/13

(D) Competencies

- (i) Knowledge of UN values, UNRWA general and education specific rules, policies and practices;
- (ii) Commitment to and understanding of education and leadership theories and practices;
- (iii) Ability to lead and inspire a school and its community (students, staff and parents);
- (iv) Demonstrated ability to communicate both verbally and in writing;
- (v) Ability to work under pressure and meet target deadlines;
- (vi) Problem solving and decision making skills;
- (vii) Proficiency in the standard PC applications used by the Agency;
- (viii) Integrity and positive attitude.

9. DESIRABLE QUALIFICATIONS

Advanced degree in a related subject; professional training.

10. EQUIVALENCY

When the minimum requirements are not fully met, Field Director for Field Area staff and Director of Human Resources for Headquarters Area staff, in consultation with the concerned supervisor may exceptionally substitute part of the unmet requirements with a combination of relevant academic qualifications, additional professional training and progressive relevant work experience.

NB: Work experience alone or formal qualifications with no relevant work experience are not considered an acceptable combination.

11. ADDITIONAL INFORMATION

The incumbent may be required to work beyond the regular working hours.

J07/SCHOOL PRINCIPAL-GEN
DHR initial: _____
SM initial : _____

5.6
09.12/13

