

## تأثير المتغيرات الديموغرافية على تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم والمؤقت (دراسة ميدانية) إبراهيم عبد سليم عابدين

### الملخص:

هدف هذا البحث إلى الكشف عن مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم من وجهة نظر العمالة الدائمة. والتعرف على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف المؤقت من وجهة نظر العمالة المؤقتة.

وبيان آراء المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حول تقييم استراتيجيات التوظيف وفقاً للمتغيرات: لنوع الوظيفة (دائم، مؤقت)، النوع، العمر، الجامعة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وتم توزيع عينة البحث على الموظفين الدائمين والمؤقتين في الجامعات الفلسطينية، وبلغ حجم العينة (٣٠٠) موظف دائم، و(٣٠٧) موظف مؤقت، وكانت أهم النتائج أن حصل محور "الانتماء للجامعة" أعلى المحاور من وجهة نظر العمالة الدائمة، بينما كان التقييم الأخير هو "لطبيعة العلاقة بين الموظف الدائم والمؤقت".

وحصل محور "الانتماء للجامعة" أعلى المحاور من وجهة نظر العمالة المؤقتة في الجامعات الفلسطينية، بينما كان التقييم الأخير هو "الأمان الوظيفي"، وتتنوع تأثير المتغيرات الديموغرافية على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف بين وجود وعدم وجود فروق.

## **Abstract:**

The study aimed to assess the level of detection of permanent employment from the point of view of permanent employment strategies, and to identify the level of assessment of temporary employment from the point of view of temporary employment strategies. And to clarify the views of the respondents in the Palestinian universities on the assessment of employment strategies according to the variables: the type of job (permanent, temporary), gender, age, university, educational qualification, years of experience, The research sample was distributed to the permanent and temporary employment in the Palestinian universities, and the total sample size (300) of permanent employees, and (307) temporary employees, The most important results have been the "belonging to the University at the top from the point of view of permanent employment, While the last assessment for "nature of the relationship between permanent and temporary employee.

The axis of "belonging to the University of the" top in the point of view for temporary employment in the Palestinian universities , While the latter assessment is "job security", And there are diversity in the impact of demographic variables on the evaluation level of employment strategies, between presence and absence variance .

## المقدمة:

أدركت الجامعات تطورات وظيفة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها تقليدي؛ أصبح لها دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها. أصبحت تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.

لذلك فإن العنصر لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، وتعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية في الجامعات إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية. فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب والاختيار والتعيين، وتتعدى انعكاسات عملية التوظيف السلبية أو الإيجابية حدود البيئة الداخلية للجامعات إلى البيئة الخارجية. فاختيار الأفراد ووضعهم في المكان أو الموقع الوظيفي في الجامعات يلزم الجامعات الاحتفاظ بهم مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتعون بها<sup>(١)</sup>.

من بين التحديات الكبرى التي تواجه الجامعات في قطاع غزة هي مدى قدرتها على التأقلم والتكيف مع التقلبات، ومسايرة التغيرات التي يشهدها العالم، فيقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية مجابهة هذه التغيرات من خلال تفعيل دورها، ومنحها الأولوية وإعادة النظر في مفاهيمها واستخدامها للعنصر البشري المتعلق بتوفير الموظفين من حيث الكم والنوع حسب الطلب، ووضع الخطط والبرامج الخاصة بالتوظيف والموظفين، ونظام الحوافز، والترقيات.

## أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (حسن، ٢٠٠٩):<sup>(٢)</sup>

### أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على استراتيجيات توظيف الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام في شركتي زين وأورنج، والبالغ عددهم (٨٠).

- التعرف على الأسس العلمية في عملية اختيار الموظفين للعمل في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تقوم الشركات بالتخطيط لأعداد الموظفين المراد تعيينهم سنوياً إلا أن الآليات المستخدمة لم تكن بالمستوى المطلوب.

#### ب. نتائج الدراسة:

- يوجد أسس علمية في عملية اختيار الموظفين للعمل في شركات الاتصالات الأردنية.
- هناك أسس متبعة في ملء الشواغر في الشركات عينة الدراسة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية.
- تقوم الشركات عينة الدراسة بالتخطيط لأعداد الموظفين المراد تعيينهم سنوياً.
- الشركات تقوم بإشغال الوظائف الإدارية والوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحقيق ميزة الكلفة، وميزة الابتكار عند مستوى دلالة (0.05).
- لا تستخدم الشركات عينة الدراسة أسلوب الاستقطاب الإلكتروني في عملها.

#### ٢- دراسة (الفرخ، ٢٠٠٩):<sup>(٣)</sup>

##### أ. أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل، وذلك من خلال الافتراض بوجود علاقة بين استراتيجية التوظيف ودوران العمل، وقد تم الاستعانة بمتغير وسيط هو الرضا الوظيفي.
- تحديد مدى تأثير مستويات الرضا الوظيفي على دوران العمل.

##### ب. نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين استراتيجية التوظيف ودوران العمل، فاستراتيجية التوظيف الشفافة العادلة تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم بدوره في تقليل دوران العمل.

٣- دراسة (بخيت هدهد، ٢٠١١):<sup>(٤)</sup>

أ. أهداف الدراسة:

- تحديد أثر اختلاف سياسة تعيين العاملين (دائم، مؤقت) على الأبعاد المختلفة للانتماء التنظيمي.
- معرفة ما إذا كان العاملون الدائمون أكثر انتماءً تنظيمياً من العاملين المؤقتين بها أم العكس.

ب. نتائج الدراسة:

- مستوى الانتماء التنظيمي للعمال المؤقتة يتأثر ببعض المتغيرات السلوكية المهمة مثل: الأمان الوظيفي، العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية.
- نظام التعيين المؤقت يوفر العديد من المزايا لكل من العاملين المؤقتين، والمنظمات على حد سواء، كما يشوبه العديد من العيوب.
- يفضل العاملون المؤقتون العمل الدائم بدلاً من العمل بعقود مؤقتة، وأن ما دفعهم للعمل بعقود مؤقتة هو الصعوبة الشديدة في الحصول على عمل دائم.

٤- دراسة (Ghinetti, Paolo, 2013):<sup>(٥)</sup>

أ. أهداف الدراسة:

- يهدف البحث الحالي إلى تحليل الاختلافات في نمو الأجور السنوية بين العاملين المؤقتين والدائمين في إيطاليا.

ب. نتائج الدراسة:

- تشير النتائج بالنسبة للمتقنين إلى أن نمو أجور العاملين المؤقتين أقل من نمو العاملين الدائمين، وعلى العكس تتشارك المجموعتان في المعدلات نفسها بالنسبة لنمو الأجور، أي نمو الأجور بين الباقيين.
- تؤكد النتائج- أيضاً- أن كلا من مدة العقد وعمر العامل لهما أهمية كبيرة، حيث إن نمو الأجور يكون أقل بين العاملين صغار السن ذوي العقود المؤقتة خصيصاً إذا كانوا يغيرون مكان عملهم في السنة محل الملاحظة.
- تشير نتائج الدراسة- أيضاً- إلى أن العاملين المؤقتين في إيطاليا يتسمون بمعدلات نمو الأجور المنخفضة، وهذا خاص بالنسبة للعاملين المتقنين؛ أي

- العاملين الذين يغيرون مكان وظيفتهم خلال العام محل الملاحظة. وهذا على العكس مما عليه الوضع في إسبانيا.
- هناك أدلة على أن العاملين المؤقتين في المتوسط يحققون دخلاً أقل من العاملين الدائمين.

## ٥- دراسة (Mikkel Mailand ٢٠١٥):<sup>(١)</sup>

### أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر سياسات التوظيف المشتركة (EES) ، من خلال دراسة مقارنة لأربع دول من دول الاتحاد الأوروبي .

### ب- نتائج الدراسة:

- أن هذه الاستراتيجيات أثرت في الدول الأربع بدرجات متفاوتة، ولكن كان هذا التأثير بصفة عامة محدوداً.
- أن تلك الاستراتيجيات كان لها تأثير كبير على كل من بولندا وإسبانيا، بينما كان الأثر أقل في كل من الدنمارك والمملكة المتحدة.
- عدم الامتثال لاستراتيجيات العمالة الأوروبية (EES) تجعل أداء سوق العمل ضعيفاً نسبياً.
- عدم وجود توافق في الآراء بين الجهات الفاعلة الرئيسية في سوق العمل الأوروبية.
- ويرى الباحث أن التعديلات التي أدخلت على سياسات عمالة الدول الأعضاء EES في عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٥ لم تزد في درجة التأثير.

## ثانياً: مشكلة البحث:

تعد دراسة استراتيجيات التوظيف من الموضوعات المهمة، والتي لاقت اهتماماً كبيراً، ويرجع ذلك لأهمية استراتيجية التوظيف المعمول بها بشقيها: الدائمة والمؤقتة. حيث تعد استراتيجيات التوظيف عملية أساسية ومهمة في مجال الموارد البشرية، وتعتبر ضرورية لبقاء المؤسسات واستمرارها. فمن خلال الاطلاع على

الدراسات والأبحاث السابقة، نجد أن العمالة المؤقتة تمثل استراتيجية طويلة الأمد لكثير من المنظمات والمؤسسات الجامعية، ويمكن صياغة مشكلة البحث وفق السؤال الرئيس التالي: ما هو تأثير المتغيرات الديموغرافية على تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم والمؤقت من وجهة نظرهم؟

١. ما مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم من وجهة نظر العمالة الدائمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة؟
٢. ما مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف المؤقت من وجهة نظر العمالة المؤقتة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة؟
٣. هل تختلف آراء المبحوثين في الجامعات الفلسطينية حول تقييم استراتيجيات التوظيف وفقاً للمتغيرات: لنوع الوظيفة (دائم، مؤقت)، النوع، العمر، الجامعة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة؟

### ثالثاً: أهمية البحث:

١. طبقاً لما هو متاح من الدراسات السابقة تعد الدراسة الحالية من الدراسات الأولى في هذا المجال في فلسطين، وخاصة في محافظات غزة، حيث لم يتم إجراء أي دراسة تتناول تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم والمؤقت.
٢. يسهم البحث في معرفة أهمية استراتيجيات التوظيف في المؤسسات وما تلعبه هذه الاستراتيجيات بزيادة كفاءة الأداء في الجامعات بمحافظات غزة.
٣. كما تتبع أهمية البحث من كونه سيقدم إضافة علمية، من خلال معرفة أثر استراتيجيات التوظيف وعلاقتها.

### رابعاً: أهداف البحث:

استناداً إلى الفجوة البحثية في الدراسات السابقة في تقييم استراتيجيات التوظيف في الجامعات الفلسطينية بصفة خاصة، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم والمؤقت في ظل المتغيرات الديموغرافية، وبالتالي تحديد الأهداف الفرعية التالية:

١. الكشف عن مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم من وجهة نظر العمالة الدائمة.
٢. التعرف على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف المؤقت من وجهة نظر العمالة المؤقتة.
٣. بيان آراء الباحثين في الجامعات الفلسطينية حول تقييم استراتيجيات التوظيف وفقاً للمتغيرات: لنوع الوظيفة (دائم، مؤقت)، النوع، العمر، الجامعة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة؟

### خامساً: فرضيات البحث:

تمت صياغة فرضيات البحث لتقريب مشكلة البحث لأرض الواقع على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف تعزى للنوع: (ذكر، أنثى).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، تعزى للجامعة: (القدس المفتوحة، الإسلامية، الأزهر، الأقصى)
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، تعزى للفئة العمرية: (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠-٤٠ سنة، من ٤٠-٤٩ سنة، من ٥٠ سنة، ٥٠ سنة فأكثر)
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، تعزى للمؤهل العلمي: (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم متوسط فما دون)



٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، تعزى لعدد سنوات الخدمة: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-أقل من ١٠ سنوات، من ١٠-أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر)

### سادساً: حدود البحث:

سيتم إجراء هذا البحث في إطار الحدود التالية:

#### **الحدود الموضوعية:**

يقتصر البحث على موضوع تقييم استراتيجيات التوظيف بنوعها الدائمة والمؤقتة في الجامعات بمحافظة غزة، وتقديم مقترحات تسهم في دعم الاستراتيجية المناسبة للجامعات.

#### **الحدود البشرية:**

تهتم الدراسة الحالية باستقصاء الموظفين الأكاديميين الدائمين والمؤقتين بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وتم استثناء الموظفين أعضاء الهيئة الإدارية نظراً لانخفاض عدد الموظفين المؤقتين في الجامعات محل الدراسة.

#### **الحدود الزمنية:**

تمت عملية جمع البيانات والمعلومات عن موضوع استراتيجيات التوظيف في الجامعات بمحافظة غزة لعام (٢٠١٥).

#### **الحدود المكانية:**

يقتصر تطبيق هذا البحث على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وتشمل كلاً من: (القدس المفتوحة، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى).

### سابعاً: هيكل البحث:

يتكون البحث من مقدمة البحث، والدراسات السابقة، ومشكلة البحث، وأهمية البحث، وأهداف البحث، وفرضيات البحث، ومتغيرات البحث، وحدود البحث، وخطة البحث. ثم الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التوظيف. ثم التعرف على المنهجية

والإجراءات، وبعد ذلك تحليل البيانات ثم اختبار الفرضيات ومناقشتها، وأخيراً عرض النتائج والتوصيات.

### **ثامناً: الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التوظيف:**

تعمل الجامعات من أجل البقاء، والاستمرار، والمنافسة من خلال استقطاب وجذب الكفاءات من العاملين، والاستعانة بخبرات ومهارات من خارج الجامعة. من أجل تحقيق النمو والاستمرار في العالم المتغير، وبالتالي تعتمد الجامعات بالدرجة الأولى على العنصر البشري، وهذا ما جعل الجامعات تجمع ما بين استراتيجيات التوظيف المؤقت والدائم، ولكل استراتيجية إيجابياتها وسلبياتها، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بينهما، بالإضافة إلى ما تتمتع به كل استراتيجية من تأثير على رضا، وانتماء، وشعور الموظف بالأمان، ولكل ذلك تأثيره على كفاءة الأداء.

ويتناول العرض الحالي تقييم استراتيجيات التوظيف في الجامعات من خلال استراتيجيات التوظيف الدائم والمؤقت.

### **❖ استراتيجيات التوظيف (المفهوم، الأهداف، الأنواع):**

#### **١ - مفهوم استراتيجيات التوظيف:**

يمكن توضيح مفهوم استراتيجيات التوظيف من خلال التعرف على أهداف استراتيجية التوظيف في الحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها المواصفات المطلوبة من: سمات شخصية، ومهارات، وخبرات سابقة، فضلاً على امتلاك القدرة والرغبة في التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في الإمكانيات، والمعارف، والرغبة المستمرة في التعلم. وترى الفرخ<sup>(٧)</sup> أن أهداف استراتيجية التوظيف تتمثل في وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بشكل دقيق، حيث يمكن ملاحظة التكامل بين تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف المناسبة، وتحديد أساليب الحصول على القوى العاملة المطلوبة سواء من داخل المنظمة أو خارجها (سوق العمل)، وكذلك تنمية وسائل استقطاب وتوفير مغريات مناسبة لحفز الأفراد الذين تتوفر لديهم المواصفات المطلوبة للتقدم والانضمام للمنظمة.

#### **٢ - أهداف استراتيجية التوظيف:**

تعالج استراتيجية التوظيف قضايا مهمة في المنظمة، والتي لها تأثير كبير على كفاءة الموارد البشرية، ويمكن حصر أهداف استراتيجية التوظيف من خلال ما تناوله:<sup>(٨)</sup>

- أ- المفاضلة بين مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية للموارد البشرية وفق إمكانيات المنظمة واحتياجاتها.
- ب- تحديد أفضل أساليب جذب الأفراد، وذلك من خلال هيكل أجور متميز، وساعات عمل قليلة نسبياً، وحوافز وتعويزات مميزة.
- ت- تصميم وتطوير برامج اختيار للمتقدمين وتحديد أفضل الأسس والخطوات للاختيار التي يمكن اعتمادها في ضوء قدرات المنظمة وطبيعة الوظائف الشاغرة.
- ث- مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من سلامة التصميم وملائمته وقدرته على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.

يمكن القول هنا إن المنظمات أصبحت تسعى لجذب أفضل الأفراد للعمل فيها من ناحية، وتخفيض تكاليفها من ناحية أخرى، حيث يعد العنصر البشري في الكثير من المنظمات ومنها الجامعات باهض التكاليف من خلال الرواتب وملحقاتها من إضافات، وحوافز، ومكافآت، وبالتالي لجأت المنظمات عموماً والجامعات خصوصاً بتقليل الموظفين الدائمين، والعمل على عدم تثبيتهم في سبيل الاعتماد على الموظف براتب جزئي أو مكافأة مؤقتة، فالجامعات أصبحت تبتعد عن التوظيف الدائم، والاعتماد على موظفين مؤقتين، حيث إنهم مكافآت أقل مقارنة برواتب الدائمين، بالإضافة إلى أن الجامعات لا يترتب عليها أي التزامات مستقبلية مثل مكافأة نهاية الخدمة، أو ادخار أو تأمينات.

### ٣- أنواع استراتيجيات التوظيف:

#### أ- استراتيجية التوظيف الدائم:

ينصب اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا على استخدام استراتيجيات التوظيف الدائم لتأمين حصول المنظمة على المورد البشري المناسب الذي يعد الشريان المغذي لها، وذلك وفقاً لاحتياجاتها في الوقت المناسب، وذلك مع

ضمان المحافظة على تناسق وتكامل مستمر بين قوة العمل ومتطلبات الأداء، وظروف المنظمة المتغيرة، لذلك يجب تصميم استراتيجية التوظيف في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وأهدافها، وأوضاع سوق العمل، ونتائج عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد حجم الاحتياجات البشرية، والتوقيت المناسب للحصول عليها، وأيضاً من خلال نتائج عمليات تحليل وتصميم الوظائف، حيث توفر عملية التحليل المعايير الأساسية التي سيتم التوظيف استناداً لها، وقد ظهرت عدة مسميات للتوظيف الدائم، كما يلي:

#### ❖ مسميات التوظيف الدائم:

إن مصطلح استراتيجية التوظيف الدائم له عدة مترادفات منها: سياسة التعيين، أو أشكال التعيين، والتي جميعها تتفق بنفس المضمون، ومنها:<sup>(٩)</sup>

- التعيين المعياري Standard Employment
  - التعيين التقليدي Traditional Employment
  - التعيين الدائم أو المستمر لكل الوقت Full Time/ Ongoing Employment
  - التعيين النموذجي Typical Employment
  - التعيين النظامي أو المنتظم Regular Employment
  - التعيين طويل الأجل Long-Term Employment
  - العمالة الدائمة Permanent Employment
  - التعيين الأساسي أو المحوري Core Employment
- ويعتمد الباحث مفهوم التوظيف الدائم لأنه الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال.

#### ❖ مفهوم التوظيف الدائم:

سنتطرق لتعريف مفهوم التوظيف الدائم من خلال ما يلي:  
فقد تناول (جاد الرب، وآخرون)<sup>(١٠)</sup> التوظيف بشكل عام، حيث يعد نشاط التوظيف واحداً من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهو يحدد تركيبة الموارد البشرية لأي منظمة مثل: ما هو عدد الأفراد المطلوب توظيفهم؟ وما هي المهارات، والقدرات،

والخبرات الواجب توافرها منهم؟ ومتى وكيف يتم النقل، أو التعيين، أو الاستبعاد؟ وكيف تختار المنظمة الأفراد المناسبين في كل حالة.

وعرف Kalleberg<sup>(11)</sup> التوظيف الدائم بأنه: "علاقة عمل تعاقدية صريحة Explicit وطويلة الأجل تربط بين العامل والمنظمة، ويشترط فيها قيام العامل بأداء الواجبات والمهام المكلف بها بشكل دائم ومستمر وفقاً لتوجيهات المنظمة. ويشير المرسي<sup>(12)</sup> إلى التوظيف الدائم بأنه: العاملون الدائمون الذين يملكون وظائف دائمة في المنظمة، ويقومون بالأعمال أو المهام الرئيسية فيها، وتحصل تلك النوعية من العاملين عادة على غالبية المزايا الوظيفية، وفرص النمو والترقية" ويعرف عبد الوهاب<sup>(13)</sup> العمالة بأنهم الذين يتم تعيينهم فور تخرجهم من المعاهد، أو الجامعات أو المراكز، وكذلك الذين لهم خبرة سابقة بالعمل، ويلتحقون بالمؤسسات المختلفة، ويواصلون العمل بنفس المؤسسات المختلفة حتى سن التقاعد وهو (٦٠ - ٦٥ عاماً)، وقد يمتد التوظيف الدائم للعمالة حتى بعد سن التقاعد، وذلك في حالة وجود حجم كاف من العمل والخبرات لا يمكن الاستغناء عنها، وذلك بتحويلهم من عمالة دائمة إلى عمالة مؤقتة بعقود بنفس أعمالهم، أو أعمال تحدها لهم المؤسسة.

وعلى المستوى الدولي يقوم نظام التوظيف في اليابان على تطبيق سياسة توظيف العمالة الدائمة على أن يعمل الفرد بالشركة منذ التخرج حتى الإحالة إلى المعاش.

ويضيف أحمد<sup>(14)</sup> أن العمالة الدائمة هي: "العاملون الذين يمتلكون وظائف دائمة في المنظمة، ويعملون بها بصفة دائمة منذ تعيينهم في هذه المنظمة حتى بلوغ سن المعاش، ولا يتم الاستغناء عنهم إلا في حالة ارتكاب جريمة تمس بالشرف أو الأمانة.

#### ❖ أهمية استراتيجية التوظيف الدائم:

أثبت نظام التوظيف الدائم مدى الحياة بعد أكثر من أربعين عاماً منذ نهاية الحرب العالمية الثانية نجاحه، حيث ساعد على بناء مجتمع يتمتع بالاستقرار والحيوية، إذ كان الهدف الرئيسي للشركات والمؤسسات هو سعيها للحفاظ على بقائها، وتحقيق نمو وأرباح مستمرة، ولذلك أحاطت العمال بالعاية والرعاية الفائقة، واعتبرتهم أفراد أسرة واحدة متماسكة.

وقد أشارت بعض استطلاعات الرأي التي أجريت في نهاية التسعينيات في اليابان إلى أن أكثر من ٩٠% من الذين أدلوا بأرائهم يعتبرون أنفسهم من الطبقة المتوسطة، وأنهم يشعرون بالرضا التام عن مستوى المعيشة، بصرف النظر عن الخلفية التعليمية، وهذه الظاهرة تعكس الارتفاع الظاهر في مستوى الدخل لدى اليابانيين، وتأثيره على استهلاكهم، وممتلكاتهم، ونظام التعليم دون تمييز أو تفرقة بين طبقتي العمال والموظفين.<sup>(١٥)</sup>

#### ١- مزايا استراتيجية التوظيف الدائم:

يمكن توضيح مزايا استراتيجية التوظيف الدائم وفق الآتي:<sup>(١٦)</sup>

الأمان والاستعداد الوظيفي، ويمثل إحدى الحاجات الأساسية للإنسان بعد الحاجات الفسيولوجية (وفقاً لنظرية تدرج الحاجات لماسلو) ويمتد هذا المفهوم للأمان إلى مكان العمل ليشمل حاجة العاملين إلى الاستقرار الوظيفي، وضمانات الوظيفة أثناء العمل أو بعد تركه، وهذا الولاء للمنظمة والحفاظ على أسرارها والارتباط الوثيق بمصالحها.

#### ٢- عيوب استراتيجية التوظيف الدائم:

يمكن توضيح عيوب استراتيجية التوظيف الدائم وفق الآتي:<sup>(١٧)</sup>

- القطاع الحكومي يعاني من عدم ملاءمة الخصائص التنظيمية.
- نظم وأساليب العمل في حاجة إلى تطوير جذري شامل.
- قصور واضح في السياسة المتعلقة بالمرتبات والأجور في نظم الحوافز
- عدم توافر العوامل الوقائية، أو العوامل الصحية التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وهذا يؤدي إلى شعور الفرد بعدم الرضا عن العمل، ومنها: (سياسة الشركة، تأمين الوظيفة، الأجر، المزايا العينية المرتبطة بالعمل).

#### ب- استراتيجية التوظيف المؤقت:

تواجه منظمات الأعمال ومنها الجامعات العديد من التحديات فيما يتعلق بقدرتها على البقاء والاستمرار، مما يشكل على كاهلها ضغوطاً كبيرة فيما يتعلق بتحقيق زيادة كفاءة الأداء، وهذا يعود إلى سرعة الابتكارات والتغيرات المستمرة، بالإضافة لبيئة العمل الحالية التي تتسم بالمرونة، لذا يجب عليها التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.

ولكي تتمكن المنظمات والجامعات من مواكبة المتغيرات، وما تفرزه من تحديات ثقافية، وسياسية، واجتماعية، وغيرها، وجب عليها الاهتمام والاستثمار بالعنصر البشري حتى تستطيع اكتساب ثقته، وانتمائه.

ومع ظهور نوع جديد من العاملين في الجامعات وهم ما يطلق عليهم بقوة العمل العرضية أو المؤقتة؛ لتعمل بجانب قوة العمل الدائمة لسد احتياجات المنظمات وحسب المستجدات المتغيرة، فإن هذا يستدعي التعرف على استراتيجية التوظيف المؤقت، ومصادرها، ودوافع ومبررات استخداماتها في الجامعات.

#### ❖ مفهوم استراتيجية التوظيف المؤقت:

حظي مفهوم استراتيجية التوظيف المؤقت باهتمام كبير من قبل المختصين ومحاولة، تعريفه، ونورد فيما يلي عرضاً لبعض من هذه التعريفات:

يعرف (سيد أحمد، ٢٠١١)<sup>(١٨)</sup> التوظيف المؤقت على أنه: ترتيبات العمل المشروطة التي تبدأ عادة بالحاجة إلى العمل الذي ينشأ نتيجة الزيادة في الطلب على خدمة أو منتج في مكان محدد ووقت محدد.

ويؤكد (جاد الرب، ٢٠١٠)<sup>(١٩)</sup> أن التوظيف المؤقت هو: عبارة عن تشغيل الأفراد لبعض الوقت Part-Time، حيث يعمل الأفراد المؤقتون والمتعاقدون في مشروعات محددة أو مهام محددة مثل: المقاولات، والتدريب، والاستشارات الإدارية، والفنية، والقانونية، والمحاسبية، وأيضاً في أعمال الصيانة، والإصلاح، والحراسة، والأمن، والنظافة، وغيرها، وهم بالعادة لا يحصلون على أجور ومزايا إضافية مثل العمالة الدائمة.

ويوضح المراسي<sup>(٢٠)</sup> أن العمالة المؤقتة هي التي يتم استقطابهم في فترات زيادة الإنتاج أو المواسم، كما يتم استخدامهم للإحلال محل بعض عناصر العمل الدائمة التي تقتضي الظروف ابتعادهم عن العمل لفترات طويلة نسبياً.

#### ❖ أسباب استخدام استراتيجية التوظيف المؤقت:

إن من أهم الأسباب التي تدعو لاعتماد التوظيف المؤقت، ما يلي:

- العمالة المؤقتة تتقاضى تعويضات أقل من العمالة الاعتيادية، ففي القطاع الصحي الأمريكي على سبيل المثال أدى استخدام العمالة المؤقتة إلى تحقيق وفر نسبية تتراوح ما بين ٢٠% إلى ٤٠% من تكاليف التعويضات.
- استخدام العمالة المؤقتة يخفف القيود القانونية والمصاريف المرتبطة بها، خاصة ما يتعلق منها بالضمان الاجتماعي.
- تشمل العمالة المؤقتة كل العاملين الموسمين، والمتعاقدين المستقلين، والعاملين بدوام جزئي Part-Time، وكل هؤلاء يمكن الاستعانة بهم حسب الحاجة<sup>(٢١)</sup>.

ورغم الأسباب السابقة لاستخدام العمالة المؤقتة، فإن المنظمات بشكل عام تحاول أن تدرس تأثير هذه الاستراتيجية على شعور العاملين بثلاثة متغيرات رئيسية، ومقارنة ذلك بما يشعر به الموظف الدائم، وهذه المتغيرات الثلاثة من حيث كفاءة الأداء، هي: الرضا الوظيفي الانتماء والولاء الأمان والاستقرار.

#### ❖ أنواع التوظيف المؤقت (العارضة):

يطلق على فئة الأفراد الذين يقومون ببيع خدمات للمنظمة، وتسمى هذه الفئة بالعمالة العارضة Contingent Work Fore وتشمل فئة العمالة العارضة كافة العاملين الذين يتم استقطابهم لفترات قصيرة من الوقت. وهم يقومون بأداء مهام محددة، والتي تتطلب عادة مهارات خاصة، كما يتم الحصول عليهم في الأوقات التي يعاني فيها التنظيم من انحرافات أو ضغوط في تدفق العمل به، ويتم الاستغناء عنهم بعد انتهاء المهمة التي تم استئجارهم من أجلها، ويعني ذلك أن العمالة العارضة لا تمتلك حقوق العمالة الدائمة في المشروع، ولا تتمتع بالمزايا ذاتها.

وتشير بعض الإحصاءات المتاحة إلى نحو ٣٠% من قوى العمل في المنظمات الأمريكية هي من نوعية العمالة العارضة، ومن المتوقع أن تصل هذه النسبة إلى ٥٠% مع نهاية هذا القرن، نتيجة للاتجاهات المتزايدة نحو تبني فلسفات إعادة الهيكلية، وهندسة العمليات، والتقليص. وتشمل فئة العمالة العارضة ثلاث فئات فرعية هي: (٢٢)

#### ١- العمالة لبعض الوقت: Part – time Employees



وتشمل هذه الفئة العاملين الذين يعملون لأقل من أربعين ساعة أسبوعياً، ونادراً ما يحصلون على مزايا وظيفية بخلاف الراتب، ويتم الاستعانة بهم للتغلب على أوقات ضغط العمل.

## ٢- العمالة المؤقتة: Temporary Employees

ويتم استقطابهم في فترات زيادة الإنتاج أو المواسم، كما يتم استخدامهم للإحلال محل بعض عناصر العمل الدائمة التي تقتضي الظروف ابتعادهم عن العمل لفترات طويلة نسبياً.

## ٣- العمالة التعاقدية: Contract Workers

وتشمل فئات المهنيين والمستشارين الذين يتم استئجار خدماتهم في مشروعات محددة، مثل هذه الفئة عادة تتميز بامتلاك مهارات متخصصة، وتسد إليها مهام خاصة، وتقدم هذه الفئة خدماتها في صورة تعاقدية تحدد فيها نوعية الخدمات، وشروط قيدها، وكذلك قيمة أو مقابل هذه الخدمات.

## تاسعاً: المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في هذا البحث، من حيث المنهج، ومجتمع البحث وعينته، وتحديد طريقة حساب عينة البحث، وخصائصها، وأداة البحث، والتحقق من صدقها من وجهة نظر المحكمين، وكذلك صدق الاتساق الداخلي، والتأكد من ثباتها عن طريق حساب معاملات ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث.

## عاشراً: منهج البحث والإجراءات:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل، والربط، والتفسير، للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، ويعرف هذا المنهج بأنه ذلك النوع من

أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين، ومن ثم معرفة طبيعة تلك العلاقة ويعرف كذلك بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>(٢٣)</sup> ويمكن تحديد المنهجية وفق التالي:

أ- أنواع البيانات ومصادرها: استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

١- البيانات الأولية:

وتتمثل في أداة البحث (الاستبانة) ذات التدرج الخماسي، والاعتماد على المقابلات لجمع البيانات.

٢- البيانات الثانوية:

وهي لمعالجة الإطار النظري للدراسة، وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- مجتمع البحث وعينته:

بناءً على المحددات المكانية والموضوعية للبحث، تم تحديد مجتمع البحث بكل من: (الموظفين الأكاديميين الدائمين، والموظفين الأكاديميين المؤقتين) في جامعات قطاع غزة: (جامعة القدس المفتوحة، الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، حيث بلغ عدد الموظفين الدائمين (١٠٣٦)، والموظفين المؤقتين (١١٣٠) موظفاً وموظفةً.

يوضح الجدول التالي العدد الإجمالي للموظفين الدائمين والمؤقتين محل البحث، وإجمالي حجم العينة للجامعات الفلسطينية، حيث بلغ عدد الموظفين الدائمين (١٠٣٦)، والعينة (٣٤٩)، أما فيما يتعلق بالموظفين المؤقتين فقد بلغ المجتمع (١١٣٠)، وحجم العينة (٢٧٠) في الجامعات الفلسطينية. والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة:

جدول رقم (١)  
الاستبيانات الموزعة والمستردة

الموظفين المؤقتين		الموظفين الدائمين		الجامعات
المسترد	الموزع	المسترد	الموزع	
٨٥	٩٥	٣٠	٤٠	القدس المفتوحة
١٠٠	١١٠	٩٥	١١٠	الإسلامية
٨٠	١٠٠	٨٥	٩٥	الأزهر
٤٢	٥٠	٩٠	١٠٠	الأقصى
٣٠٧	-	٣٠٠	-	الإجمالي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في الجامعات الفلسطينية موضع البحث، وذلك نظراً للتالي:  
ج- أداة البحث:

إعداد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات للبحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وتتكون الاستبانة من: استبانة العمالة الدائمة، استبانة العمالة المؤقتة

وقد تم استخدام مقياس خماسي التدرج، يبين درجة الموافقة على الفقرات (موافق تماماً، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً)، بحيث تعطى الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب  
د- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار "T" للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبحث.  
ه- صدق أداة البحث (الاستبانة):

تأثير المتغيرات الديموغرافية على تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم والمؤقت (دراسة ميدانية)

~ إبراهيم محمد سليم عابدين ~

قد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: الصدق من وجهة نظر المحكمين،  
صدق الاتساق الداخلي.

و- ثبات أداة البحث (الاستبانة):

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ، وطريقة  
التجزئة النصفية

### الحادي عشر: التحليل واختبار الفرضيات:

- إجابة السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف (الدائم  
والمؤقت) في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة؟  
تم الاجابة عن هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري،  
والوزن النسبي، وقيمة "T" وقيمة "Sig."، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة "T" وقيمة  
"Sig." لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم والمؤقت

م	المحور	نوع التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب	الدرجة
١	الأمان الوظيفي	الدائم	3.692	0.607	73.848	105.275	0.000	2	كبيرة
		المؤقت	3.060	0.802	61.201	66.844	0.000	4	متوسطة
٢	الانتماء للجامعة	الدائم	4.030	0.585	80.600	119.310	0.000	1	كبيرة
		المؤقت	4.004	0.603	80.076	116.407	0.000	1	كبيرة
٣	الرضا الوظيفي	الدائم	3.672	0.519	73.444	122.446	0.000	3	كبيرة
		المؤقت	3.440	0.611	68.799	98.630	0.000	3	كبيرة
٤	طبيعة العلاقة بين الموظف الدائم والمؤقت	الدائم	3.538	0.466	70.752	131.409	0.000	4	كبيرة
		المؤقت	3.564	0.549	71.288	113.815	0.000	2	كبيرة
	المحاور ككل	الدائم	3.733	0.427	74.661	151.391	0.000		كبيرة
		المؤقت	3.517	0.493	70.341	125.029	0.000		كبيرة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### وقد تبين من الجدول السابق أن:

كانت أعلى المحاور من وجهة نظر العمالة الدائمة هي "الانتماء للجامعة"، بينما كان التقييم الأخير هو "الطبيعة العلاقة بين الموظف الدائم والمؤقت"، وبشكل عام كانت جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية وبدرجة كبيرة. وكذلك كانت أعلى المحاور من وجهة نظر العمالة المؤقتة في الجامعات الفلسطينية هي "الانتماء للجامعة"، بينما كان التقييم الأخير هو "الأمان الوظيفي"، وبشكل عام كانت جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية وبدرجة كبيرة. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف ومستوى كفاءة الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وينقرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف تعزى للنوع: (ذكر، أنثى). تم اختبار تلك الفرضية من وجهة نظر كل من العمالة الدائمة والمؤقتة في جداول متتالية، وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "T-Test"، كما هو مبين في الجداول التالية:

### جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة الدائمة تعزى للنوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	ذكر	268	3.756	0.428	2.681	0.008	دالة
	أنثى	32	3.544	0.379			
	أنثى	32	3.622	0.392			

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (298) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980 وقد تبين من الجدول السابق أن:

تأثير المتغيرات الديموغرافية على تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم والمؤقت (دراسة ميدانية)

~ إبراهيم عبد سليم حامدين ~

قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة الدائمة تعزى للنوع، ولصالح (الذكور).

#### جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة المؤقتة تعزى للنوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	ذكر	279	3.533	0.492	1.797	0.073	غير دالة
	أنثى	28	3.358	0.482			
	أنثى	28	3.917	0.676			

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (305) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

تبين من خلال ما سبق عدم وجود فروق دالة إحصائية لكل من مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، ومستوى كفاءة الأداء تبعاً لمتغير (النوع) من وجهة نظر العمالة المؤقتة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف الأداء تعزى للجامعة: (القدس المفتوحة، الإسلامية، الأزهر، الأقصى)

تم اختبار تلك الفرضية من وجهة نظر كل من العمالة الدائمة والمؤقتة في جداول متتالية، وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "One-Way ANOVA"، كما هو مبين في الجداول التالية:

### جدول رقم (٥)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "F" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة الدائمة تعزى للجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	بين المجموعات	6.940	3	2.313	14.386	0.000	دالة
	داخل المجموعات	47.600	296	0.161			
	المجموع	54.540	299				
	داخل المجموعات	54.994	296	0.186			
	المجموع	57.693	299				

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 296) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

تبين من خلال ما سبق وجود فروق دالة احصائيا لكل من مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، تبعا (للجامعة)، من وجهة نظر العمالة الدائمة.

### جدول رقم (٦)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "F" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة المؤقتة تعزى للجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	بين المجموعات	4.194	3	1.398	6.039	0.001	دالة
	داخل المجموعات	70.142	303	0.231			
	المجموع	74.336	306				
	داخل المجموعات	99.596	303	0.329			
	المجموع	130.284	306				

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 303) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

تبين من خلال ما سبق وجود فروق دالة إحصائية لكل من مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، تبعاً (للجامعة)، من وجهة نظر العمالة المؤقتة.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف تعزى للفئة العمرية: (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 40-50 سنة، من 50 سنة فأكثر)

تم اختبار تلك الفرضية من وجهة نظر كل من العمالة الدائمة والمؤقتة في جداول متتالية، وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "One-Way ANOVA"، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (٧)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "F" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة الدائمة تعزى للفئة العمرية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	بين المجموعات	5.788	3	1.929	11.713	0.000	دالة
	داخل المجموعات	48.753	296	0.165			
	المجموع	54.540	299				
	المجموع	57.693	299				

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 296) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

يرى الباحث أن وجود الفروق الدالة إحصائية من وجهة نظر العمالة الدائمة للفئة العمرية على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف كان دالاً إحصائياً.



جدول رقم (٨)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "F" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة المؤقتة تعزى للفئة العمرية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	بين المجموعات	1.326	3	0.442	1.834	0.141	غير دالة
	داخل المجموعات	73.010	303	0.241			
	المجموع	74.336	306				
	داخل المجموعات	126.490	303	0.417			
	المجموع	130.284	306				

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (٣، 303) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

يرى الباحث أن عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة المؤقتة للفئة العمرية على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف تعزى للمؤهل العلمي: (دكتورة، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم متوسط فما دون) تم اختبار تلك الفرضية من وجهة نظر كل من العمالة الدائمة والمؤقتة في جداول متتالية، وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "One-Way ANOVA"، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (٩)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات وقيمة "F" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة الدائمة تعزى للمؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	بين المجموعات	4.834	3	1.611	9.596	0.000	دالة
	داخل المجموعات	49.706	296	0.168			
	المجموع	54.540	299				
	داخل المجموعات	56.477	296	0.191			
	المجموع	57.693	299				

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (٣، 296) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة الدائمة تعزى للمؤهل العلمي.

- وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة الدائمة تعزى للمؤهل العلمي.

### جدول رقم (١٠)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "F" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة المؤقتة تعزى للمؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	بين المجموعات	0.647	3	0.216	0.887	0.448	غير دالة
	داخل المجموعات	73.689	303	0.243			
	المجموع	74.336	306				
	داخل المجموعات	118.560	303	0.391			
	المجموع	130.284	306				

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 303) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

يرى الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة المؤقتة للمؤهل العلمي على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف إنما يعود إلى أن العمالة المؤقتة لا تستنزف قواها من خلال الحراك الزمني للأكاديميين العاملين بشكل دائم.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف ومستوى كفاءة الأداء تعزى لعدد سنوات الخدمة: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-أقل من ١٠ سنوات، من ١٠-أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) تم اختبار تلك الفرضية من وجهة نظر كل من العمالة الدائمة والمؤقتة في جداول متتالية، وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "One-Way ANOVA".

### جدول رقم (١١)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "F" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف ومستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر العمالة الدائمة تعزى لعدد سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	بين المجموعات	1.347	3	0.449	2.498	0.060	غير دالة
	داخل المجموعات	53.194	296	0.180			
	المجموع	54.540	299				
	داخل المجموعات	54.755	296	0.185			
	المجموع	57.693	299				

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (٣، 296) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

يرى الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة الدائمة تبعاً لسنوات الخبرة على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف.

### جدول رقم (١٢)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "F" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة لمستوى تقييم استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر العمالة المؤقتة تعزى لعدد سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف	بين المجموعات	3.234	3	1.078	4.594	0.004	دالة
	داخل المجموعات	71.102	303	0.235			
	المجموع	74.336	306				

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (٣، 303) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

يرى الباحث أن وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة المؤقتة تبعاً لسنوات الخبرة على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف إنما يعود إلى أن العمالة المؤقتة لا تتطور باتجاه طردي مستمر؛ نتيجة تدني سنوات الخدمة، مما يغيب حالة الحوافز والدوافع التي من شأنها أن تجعل مستوى تقييم التوظيف يتأثر.

### النتائج:

١. حصل محور "الانتماء للجامعة" أعلى المحاور من وجهة نظر العمالة الدائمة، بينما كان التقييم الأخير هو "الطبيعة العلاقة بين الموظف الدائم والمؤقت".
٢. حصل محور "الانتماء للجامعة" أعلى المحاور من وجهة نظر العمالة المؤقتة في الجامعات الفلسطينية، بينما كان التقييم الأخير هو "الأمان الوظيفي".
٣. تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف تبعاً لمتغير (النوع) من وجهة نظر العمالة المؤقتة.
٤. تبين وجود فروق دالة إحصائية في مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف تبعاً لمتغير (النوع) من وجهة نظر العمالة المؤقتة.
٥. تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة المؤقتة للفئة العمرية على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف.
٦. تبين وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة المؤقتة للفئة العمرية على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف.
٧. تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة المؤقتة للمؤهل العلمي على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف.
٨. تبين وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة الدائمة للمؤهل العلمي على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف.
٩. تبين وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة المؤقتة تبعاً لسنوات الخبرة على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف.
١٠. تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة الدائمة تبعاً لسنوات الخبرة على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف.
١١. تبين وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة المؤقتة تبعاً لسنوات الخبرة على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف.

تأثير المتغيرات الديموغرافية على تقييم استراتيجيات التوظيف الدائم والمؤقت (دراسة ميدانية)

~ إبراهيم عبد سليم عابدين ~

١٢. تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العمالة الدائمة تبعاً لسنوات الخبرة على مستوى تقييم استراتيجيات التوظيف.

### التوصيات:

١. ضرورة العمل على تحقيق الأمان الوظيفي للموظفين المؤقتين.
٢. ضرورة العمل على تحسين العلاقة بين الدائم والمؤقت من وجهة نظر العمالة الدائمة.

## المراجع:

١. الهيتي ٢٠٠٣
٢. حسن فلاح حسن، (٢٠٠٩). "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان.
٣. هبه محمد زرقان الفرخ (٢٠٠٩). "إستراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل - دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان.
٤. محمد عمرو مصطفى بخيت هدهد (٢٠١١). "أثر اختلاف سياسة التعيين على الانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية بالتطبيق على وحدات الجهاز الإداري للدولة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة القاهرة، مصر، ص١٢.
5. Ghinetti, Paolo. "Temporary Employment, Job Mobility and Wage Growth in Italy." Rivi staitalianad eglieconomisti 18.2 (2013): 175-200.
6. Mikkel Mailand (2015) ,The uneven impact of the European Employment Strategy on member states' employment policies: a comparative analysis ,Employment Relations Research Centre (FAOS), University of Copenhagen, Denmark .
٧. هبه محمد زرقان الفرخ (٢٠٠٩). "إستراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل - دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان. ص٦١-٦٢.
8. Paul Kearns (2003).HR Strategy - Butterworth; Heinemann, p: 122.
٩. محمد عمرو مصطفى بخيت هدهد، أثر اختلاف سياسة التعيين على الانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية بالتطبيق على وحدات الجهاز الإداري للدولة"، مرجع سبق ذكره، ص٦٠.
١٠. سيد محمد جاد الرب وآخرون (٢٠١٠). "أساسيات إدارة الموارد البشرية" جامعة قناة السويس بالإسماعيلية، كلية التجارة، مكتبة جامعة قناة السويس، ص٤٦.

11. Arne L. Kalleberg (2000), Non Standard Employment Relations: part-time, temporary, and contract work, Annual Review of Sociology, vol. 2, p:54.

١٢. جمال الدين محمد المرسي (٢٠٠٣). "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، كلية التجارة: المنوفية، الدار الجامعية: الإبراهيمية، ص ٧٣.
١٣. سمير عبد الوهاب، وآخرين (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة" جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ص ٢٦٨.
١٤. بغدادي عبد الوهاب أحمد (٢٠٠٥)، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥.
١٥. حسين الشريف (١٩٩٣). "التحدى الياباني في التسعينات- دراسة تحليلية للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية"، مكتبة مدبولي، ط ١، القاهرة، ص ٢٩٨.
١٦. بغدادي عبد الوهاب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥.
١٧. المرجع نفسه، ص ٥٦.
١٨. علي محمود صالح وفريد سيد أحمد (٢٠١١). "واقع تطبيق الموضوعية في عملية اختيار العاملين في المؤسسات التعليمية في فلسطين- دراسة حالة جامعة فلسطين الأهلية"، مجلة أماراباك، م الثاني، ع الثالث، فلسطين، ص ٦٥.
١٩. (سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧٠.
٢٠. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٣.
٢١. ماثز جاكسون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.
٢٢. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٤.
٢٣. ملحم، سامي، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (٢٠٠٠).