

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

محمد حسن أبو شعير- (رسالة ماجستير غير منشورة- ٢٠١٦)
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

مقدمة

في هذه المهمة سنحاول عرض النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة التي قدمها الباحث بعنوان: **إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي "دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة"**.

نتائج الدراسة ومناقشتها

١/ نتيجة الفرضية الأولى ومناقشتها:

تنصّ على أنّه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والاستقطاب والتسكين للموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلّ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية. "

وللوصول إلى نتيجة فرضية الدراسة استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة ودلالة العلاقة بين البعد الأول من أبعاد إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي وهذا يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (١٣,٥) يوضح العلاقة بين الاستقطاب والتسكين للموارد البشرية والأمن الوظيفي

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

دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

- من محتويات الجدول رقم (١٣.٥) 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 (٠.٠١) في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، حيث يتضح أنه كلما ازدت فاعلية تخطيط الموارد البشرية، واستعملت الطرق المناسبة والعادلة للاستقطاب واختيار وتعيين وتسكين الموظفين كلما ازداد تحقيق الأمن الوظيفي والعكس صحيح، ويلاحظ هنا بأن قيمة معامل الارتباط في كلٍ 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 والمدرسة يؤدي حتماً إلي تحقيق الأمن الوظيفي أو على الأقل تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأمن الوظيفي، ويتفق مع ما جاء في الإطار النظري وذكره (روزيلف، ٢٠٠١: ٤٦ - ٤٧) بأن التخطيط للموارد البشرية يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي تخفيض التكاليف، ويؤكد أيضاً ذلك (علاقي، ٢٠١٢ : ١٤٩) والذي يوضح بأن من أهم العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية هي (طبيعة وحجم المنظمة، ومجال عملياتها، وعمرها الانتاجي، وميزانية المنظمة ، ومركزها المالي).

كذلك يتفق مع دراسة هزازي (٢٠١٥)، والذي يوضح بأن هناك علاقة بين التخطيط للموارد البشرية والأمن الوظيفي، وكذلك دراسة الهويش (٢٠١٣) والذي يوضح بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى فاعلية تخطيط الموارد البشرية ومدى تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.

تقييم نتائج هذه الفرضية:

من خلال هذه النتيجة التي قدمها الباحث نلاحظ الآتي:

١/ مدى وضوح وتفصيل عرض النتائج الإحصائية: وذلك على النحو التالي:

✱ استخدام معامل ارتباط بيرسون هو أسلوب إحصائي مناسب لقياس العلاقة بين المتغيرات.

✱ تم عرض قيمة معامل الارتباط بشكل واضح مع مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠) يدل على قوة العلاقة.

✱ كان من المهم لهذه الدراسة أن يوضح الباحث درجة قوة الارتباط بشكل أعمق (هل هي قوية أم معتدلة؟) من خلال إضافة تحليل مقياس معامل الارتباط.

٢/ اتفاق النتائج مع الأدبيات السابقة: التوافق بين النتائج والأدبيات السابقة مثل دراسات روزيلف (٢٠٠١) وعلاقي (٢٠١٢)، مما يعزز مصداقية النتائج.

- كان من المفيد لهذه الدراسة أن يتوسع الباحث في نطاق الأدبيات المراجعة لتشمل دراسات بيئية وثقافية في سياق غزة.

٣/ تحليل الأسباب المحتملة للفروق بين القطاعين (المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث):

- ذكر الباحث في دراسته فارق بسيط في معامل الارتباط لصالح مدارس وكالة الغوث.
- التفسير الذي قدمه الباحث غير كافٍ للفارق بين القطاعين، كان يجب على الباحث توضيح الأسباب المحتملة مثل:

- الفروق في الموارد بين القطاعين.

- الاختلافات في السياسات الإدارية بين المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث.

- الظروف الاجتماعية والاقتصادية وتأثيرها على بيئة العمل في غزة.

- تحليل أسباب هذا الفارق سيعزز الوضوح والدقة في تفسير النتائج.

٤/ الإطار النظري والعملي للتفسير والتطبيق:

- تم ربط النتائج بأدبيات النظرية حول أهمية التخطيط السليم والاستقطاب الجيد.
- التوسع في الإطار النظري ليشمل تحليل الظروف السياسية والاجتماعية في غزة التي قد تؤثر في التخطيط للموارد البشرية.

- تضمين تحليل عملي حول كيفية استفادة المدارس الحكومية من ممارسات وكالة الغوث.

تقييم أوجه القصور في هذه الفرضية:

- التفسير غير كافٍ للفروق بين المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث: حيث تم ذكر وجود فارق بسيط لصالح مدارس وكالة الغوث في معامل الارتباط (٠.٥٦٩ مقارنة بـ ٠.٥٢١ في المدارس الحكومية)، ولكن لم يتم تقديم تفسير شامل لهذا الفارق ومن هنا يبرز سؤال يتمثل في لماذا تميل مدارس وكالة الغوث إلى الحصول على معاملات ارتباط أقوى؟ هل يرجع ذلك إلى الفروق في السياسات الإدارية، الموارد المتاحة، أو البيئة التنظيمية؟
- لا يوجد تحليل للعوامل المؤثرة مثل مستوى التدريب، استراتيجيات الاستقطاب، بيئة العمل، والظروف السياسية والاقتصادية التي قد تساهم في تحقيق هذا الفارق.
- على الرغم من الربط الجيد مع الأدبيات السابقة، إلا أن العوامل الخارجية مثل الظروف السياسية والاقتصادية في غزة، وتأثيرها على بيئة العمل، لم يتم تناولها بشكل كافٍ.

- كان من الأفضل للباحث في هذه الدراسة أن يتناول بالتحليل كيف تؤثر الظروف السياسية والاجتماعية على عملية التخطيط والاستقطاب في القطاعين (المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث).
 - لم يتم النظر في فروق أخرى مثل الخبرات السابقة للموظفين أو تخصصاتهم وكيفية تأثير هذه الفروق على العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي.
 - الدراسة تركز فقط على المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، لكن لم يتم مقارنة النتائج مع القطاع الخاص أو المنظمات غير الربحية التي قد تتبع استراتيجيات مختلفة.
 - البيئة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث قد تكون أكثر مرونة في بعض الأحيان مقارنةً بالمدارس الحكومية، لكن هذا التأثير لم يتم تحليله بشكل كافٍ.
- عليه وبناءً على ما سبق يمكن القول: أن الدراسة كانت بحاجة إلى تحليل أعمق للفروق بين القطاعين (المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث)، مع التفسير الواضح للأسباب المؤثرة في هذه الفروق.

- أيضا كانت الدراسة بحاجة إلى دمج تحليل نوعي لدعم النتائج الإحصائية وزيادة العمق في تفسير الظواهر.
- أيضا يمكن إضافة أن الدراسة كانت بحاجة لتوسيع نطاق الأدبيات لتشمل دراسات عن بيئات العمل المختلفة في القطاع العام والخاص.
- كذلك كانت الدراسة بحاجة إلى إجراء تحليل بيئي تنظيمي لفحص مدى تأثير السياسات الداخلية والقرارات الإدارية على فاعلية التخطيط والاستقطاب ومدى تحسين الأمن الوظيفي.

٢/ نتيجة الفرضية الثانية ومناقشتها:

تنصّ على أنّه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تدريب وتنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كلّ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية " .

وللوصول إلى نتيجة فرضية الدراسة من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم (١٤,٥) يوضح العلاقة بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي

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

دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

من محتويات الجدول رقم (١٤.٥) 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 كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، حيث يتضح أنه كلما ازدادت فرص تدريب وتنمية وتطوير الموارد البشرية، واستعملت الأساليب والطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك اختيار وسائله وأدواته كلما ازداد تحقيق الأمن الوظيفي والعكس صحيح، ويلاحظ هنا بأن قيمة معامل الارتباط في كلٍ 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 إلى تحقيق الأمن الوظيفي أو على الأقل تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأمن الوظيفي، ويتفق هذا مع ما جاء بالإطار النظري وذكر (الشلي، 2009: 185) والذي وضح بأن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.

تقييم ومناقشة الفرضية الثانية:

- من خلال هذه الفرضية التي قدمها الباحث نجد أنه عمل على عرض النتائج بشكل دقيق باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي.
- تم تحديد قيمة معامل الارتباط بشكل واضح (0.583) للمدارس الحكومية و (0.623) لمدارس وكالة الغوث.
- تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى 0.01.
- تم ربط النتائج مع الدراسات السابقة مثل دراسة الشلبي (٢٠٠٩) التي أوضحت أهمية التدريب في تحسين المهارات وزيادة الأمن الوظيفي.
- النتائج تتماشى مع ما ذكر في الإطار النظري حول أهمية التدريب والتنمية في تحسين أداء الأفراد وزيادة استقرارهم الوظيفي.
- تم الإشارة إلى وجود فارق بسيط في قيمة معامل الارتباط لصالح مدارس وكالة الغوث، مما يشير إلى أن هناك فرقاً بين القطاعين في كيفية تطبيق التدريب والتنمية.

○ لم يتم تحليل الفارق بين القطاعين بشكل مفصل، **ما الذي يجعل مدارس وكالة الغوث تتفوق في هذه العلاقة؟** هل يعود ذلك إلى الفروق في برامج التدريب أو التمويل أو الاستراتيجيات الإدارية في المدارس الحكومية مقابل مدارس وكالة الغوث؟ تتمثل أهمية هذا التحليل في إنه كان سيكون مفيداً لفهم العوامل المؤثرة وهو ما تم اغفاله في الدراسة.

○ تم تفسير العلاقة الطردية بين التدريب والتنمية والأمن الوظيفي بشكل منطقي، حيث كلما زادت الفرص التدريبية، ازداد الأمان الوظيفي.

تقييم ومناقشة الفرضية الثانية:

○ الفرضية الثانية تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "تدريب وتنمية الموارد البشرية والأمن الوظيفي" في كلٍ من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية، حيث نجد أنه من خلال تناول الباحث لهذه الفرضية تم تحليل هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والذي أظهر علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتنمية والأمن الوظيفي في القطاعين.

- الفرضية تتفق مع الأدبيات السابقة التي تؤكد على دور التدريب في تحسين مهارات الأفراد وزيادة الأمان الوظيفي، كما ورد في دراسة الشلبي (٢٠٠٩) التي أكدت على أن التدريب يساهم في تحسين قدرات الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة الأمان الوظيفي.
- بشكل عام الأدبيات أكدت أن التدريب يساهم في تحسين الأداء وزيادة الثقة لدى الموظفين، وهو ما يعزز شعورهم بالأمان الوظيفي، هذا يظهر بوضوح في الدراسة حيث يشير الباحث إلى أن زيادة فرص التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة الأمن الوظيفي.
- كما أظهرت الأدبيات أن التدريب يساهم في تقليل التوتر المهني وتحسين الاستقرار الوظيفي، وهو ما يتماشى مع نتائج الفرضية التي تبين أن التدريب والتنمية يعززان الأمن الوظيفي.
- في الدراسة الأسباب تم شرحها بشكل جيد حيث تم تحديد أن تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يساهم في تحسين أداء العمل، وبالتالي يرفع من الأمان الوظيفي.

○ أشار الباحث إلى أن زيادة فرص التدريب والتطوير تزيد من جاهزية الموظفين لمواجهة التحديات الوظيفية، ما يعزز شعورهم بالأمان الوظيفي، كما تم دعم هذه الفكرة في الأدبيات التي تشير إلى أن الموظف المدرب يمتلك قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات داخل العمل، مما يعزز من استقراره الوظيفي.

○ تم عرض العلاقة بين التدريب والتنمية والأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، ووجد الباحث أن هناك فارقاً بسيطاً بين نتائج معامل الارتباط لصالح مدارس وكالة الغوث، ولكن لم يتم التوسع في تفسير هذا الفارق بشكل كافٍ، حيث كان من الممكن البحث في الأسباب التي جعلت مدارس وكالة الغوث تتمتع بمعدلات تدريب أعلى أو أساليب تدريب أفضل، مثل التمويل، السياسات التعليمية، أو استراتيجيات التدريب المتبعة في كل قطاع.

○ تم التطرق إلى الأثر الإيجابي للتدريب على الأمن الوظيفي، لم يتم شرح بعض الأسباب المتعلقة بطرق التدريب أو التقنيات المستخدمة في تنفيذ برامج التدريب، كان من المهم جداً أن يكون هناك شرح أكثر تفصيلاً حول نوع التدريب (تقني، إداري، قيادي) وكيفية تأثيره بشكل محدد على الموظفين في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث.

عليه وبناء على ما سبق يمكن تقييم هذه الفرضية على النحو التالي:

- الدراسة اعتمدت على التحليل الكمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ولكن لم يتم التطرق للتحليل النوعي أو التفسير السلوكي للعلاقة بين التدريب والتنمية والأمن الوظيفي، وكيف يشعر الموظفون في القطاعين حيال تأثير التدريب على شعورهم بالأمان في وظائفهم؟
- تم ذكر أن التدريب والتنمية تؤدي إلى تعزيز الأمن الوظيفي، ولكن لم يتم التطرق إلى أنواع التدريب التي قد تكون أكثر تأثيراً، هل التدريب على المهارات التقنية أكثر أهمية في تعزيز الأمن الوظيفي من التدريب الإداري أو القيادي؟ وكيف تؤثر هذه الأنواع من التدريب في المجالات المختلفة؟.
- لم يتم تحليل العوامل الخارجية التي قد تؤثر على العلاقة بين التدريب والأمن الوظيفي، على سبيل المثال، قد تكون هناك عوامل اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية تؤثر في هذه العلاقة بشكل غير مباشر.
- تم التركيز على التدريب فقط كعامل مستقل يعزز الأمن الوظيفي، ولكن لم يتم استكشاف التفاعل بين التدريب والعوامل الأخرى التي قد تؤثر في الأمان الوظيفي مثل الاستقرار المالي، التواصل الإداري، أو الدعم الاجتماعي.

- الدراسة كانت بحاجة إلى تحليل أعمق للفروق بين القطاعين (المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث) مع التطرق إلى العوامل المؤسسية المختلفة.
- الفرضية الثانية تقدم نتائج جيدة ولكن هناك عدة أوجه قصور في تفسير العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدريب والتنمية والأمن الوظيفي، من المهم توسيع التحليل ليشمل عوامل أكثر تعقيداً مثل البيئة المؤسسية، الأنواع المختلفة للتدريب، التفاعل بين العوامل المختلفة، وإضافة توصيات عملية دقيقة وواقعية.
- الدراسة كنت بحاجة كذلك إلى توسيع التفسير النوعي من خلال مقابلات مع الموظفين لفهم كيفية تأثير التدريب على شعورهم بالأمن الوظيفي.
- كان من المهم جداً لهذه الدراسة إجراء مقارنة للنتائج مع بيئات تدريبية أخرى مثل القطاع الخاص والقطاعات غير الحكومية لفهم تأثير بيئة العمل على التدريب والأمن الوظيفي.

ما مدى تأثير النتائج لهذه الدراسة؟:

- النتائج تعزز الفرضيات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتؤكد دور "التدريب والتنمية" كمتغير مؤثر في تحقيق الأمن الوظيفي.
- تثبت فعالية التدريب كعامل نفسي وتنظيمي يرفع من الثقة المهنية، الاستقرار، والانتماء الوظيفي.
- تضيف بعداً جديداً حول تأثير التدريب في البيئات ذات التحديات السياسية والاقتصادية (مثل غزة)، مما يشجع على دراسات سياقية مماثلة.
- تُبرز النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب (مثل وكالة الغوث) تحقق مستويات أعلى من الأمن الوظيفي، وهو ما يدفع باتجاه: إعادة النظر في برامج التدريب الحالية.
- تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية.
- تؤكد النتائج للموظفين والمعلمين أن التدريب المستمر يعزز الأمان والثبات في الوظيفة، ويزيد من قدرتهم على التعامل مع التغيرات الوظيفية.

ما مدى تأثير التوصيات على؟:

١. توصيات البحث المستقبلي:

- تفتح أبواباً لدراسات نوعية أعمق.
- تشجع على دراسة الأنواع المختلفة من التدريب وتأثيرها التفصيلي.
- تحفز الباحثين على مقارنة بيانات عمل متنوعة لاكتشاف أنماط جديدة للعلاقة بين التدريب والأمن الوظيفي.

٢. توصيات الممارسين (المديرين والمشرفين):

- تصميم برامج تدريب أكثر استجابة لاحتياجات المعلمين.
- ربط التدريب بمسار الترقى والتحفيز.
- اعتماد التدريب المستند إلى الواقع المحلي.

٣. توصيات السياسات (الجهات الرسمية وصناع القرار):

- إعادة هيكلة سياسات التدريب.
- زيادة التمويل.
- ربط التدريب بنتائج استراتيجية مثل الأداء المؤسسي والأمن الوظيفي.