

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات  
التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم

فاطمة فهد نمر ناجرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2024 - 1446 هـ

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات  
التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم

إعداد:

فاطمة فهد نمر ناجرة

بكالوريوس كيمياء من جامعة بيت لحم/فلسطين

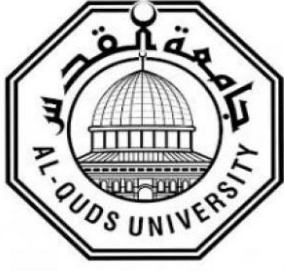
المشرف: أ. د. محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية

الدراسات العليا/ جامعة القدس

1446 هـ - 2024 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

### إجازة الرسالة




إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في  
المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم

اسم الطالبة: فاطمة فهد نمر ناجرة

الرقم الجامعي: 22120137

المشرف: أ.د. محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 23 / 7 / 2024م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمد عوض شعيبات التوقيع: 
2. ممتحناً داخلياً: د. كامل هاشم هاشم التوقيع: 
3. ممتحناً خارجياً: د. يوسف فهمي حرفوش التوقيع: 

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2024م

## الإهداء :

أهدي هذه الرسالة العلمية التربوية التي ستشوق طريقها إلى النور، بعد رحلة مسير لا تخلو من التعب، والمشقة، والعناء، من البحث والتنقيب، ومجافة النوم، ووصل الليل بالنهار...

إلى الحاضنة للماضي والحاضر، إلى من تغنى بها العشاق، وناضل من أجلها الزفاق، إلى مسرى الرسول، ومهد البتول،

فلسطين الحبيبة وقدها الشريف.

إلى القابضين على جمر صبرهم، ومن رَووا بدمائهم الزكية ثرى الوطن الطهور، ومن أكلت ظلمة السجّن أجمل سنيّ عمرهم، ومن نزفت دماءهم مسكا وعنبرا...

أبناء شعبي من المرابطين والشهداء والأسرى والمصابين.

إلى القلب الحنون، وإلى الشفاه التي أكثرت لي الدعاء كلما نبست ببنت شفة، إلى التي حملتني وهنأ على وهن، وسهرت الليالي على راحتي، إلى من فارقنتني جسداً، وكانت كلّ الحضور...

روح والدتي الحاضرة رغم غيابها.

والفضل يُهدى لأهل الفضل، إلى من علمني الصعود، والسموّ، والشموخ، وهو يراقبني بعين الرضا والفخر...

والدي العزيز.

إلى الذي مهد الطريق ونلّ الصّعب وهونّ التعب أمامي كي أحقق أهدافي، إلى شريكي في الحياة...

زوجي الغالي.

إلى من وقف بجانبني، وشجعني، إلى من أشدّ بهم وزر الحياة، وأعمل بشغف وحبّ من أجلهم...

أبنائي وبناتي مهجة القلب والروح.

إلى روافد الوفاء، إلى نبع المحبة والحنان، وأعلى ما أملك،

عبق الطفولة وفلسفة الحياة...

أشقائي وشقيقاتي.

إلى الأساتذة الأفاضل وزملائي وأصدقائي، وإلى كل من أبجل وأحترم من أصحاب الأيدي المعطاءة والأثر الطيب...


أهدي هذا العمل.

الباحثة: فاطمة فهد نمر ناجرة

## إقرار

أقر أنا مُعدّة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: فاطمة فهد نمر ناجرة

التوقيع: .....

التاريخ: 23 / 7 / 2024

## شكر وعرّفان

قال تعالى " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم، الآية:7)

أشكر الله عز وجل الذي وفقني ويسر لي إتمام هذه الدراسة فالحمد لله والشكر لله دائماً وأبداً  
وأتقدم بالشكر الجزيل إلى منبع العلم والثقافة والحضارة، الصرح العلمي الشامخ "جامعة القدس" وإلى  
عمادة الدراسات العليا وكلية العلوم التربوية ممثلة بهيئتها الإدارية والأكاديمية على الجهود الرائعة التي  
يبدلونها في دعم وتطوير جامعة القدس العريقة.

والشكر موصول أيضاً لمشرف هذا البحث الأستاذ الدكتور محمد شعيبات لمتابعته لي في كل خطوة  
طيلة مراحل إعداد هذه الدراسة ولم يبخل في تقديم النصح والإرشاد فهو كنزاً في المعرفة والعلم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع من ساعدني ولم يبخل علي بجهده ووقته لمساندتي في إعداد  
وإتمام هذه الرسالة.

شكراً لكم جميعاً

الباحثة: فاطمة فهد نمر ناجرة

## الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؛ إذ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية ممن يعملون بوظيفة ادارية (موظف إداري ورئيس قسم ومشرف تربوي ومدير فأعلى) البالغ عددها (18) مديرية، وبلغ عددهم في هذه المديريات (1149) وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2024/2023. استخدمت الباحثة العينة العشوائية العنقودية؛ حيث تم اختيار 5 مديريات بشكل عشوائي بلغ عدد موظفيها (311)، وتم ارجاع الاستبانة بعد أن عبأها (297) موظفاً/ة أي بنسبة (25.8%) من مجتمع الدراسة، وقامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من ثلاثة أقسام: القسم الأول ويمثل المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، القسم الثاني: وتضمن بصورته النهائية (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات؛ لقياس درجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، والقسم الثالث: وهو متعلق بالاستقرار الوظيفي، وتضمن بصورته النهائية (15) فقرة؛ لقياس درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم، و قد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، و أن درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة. كما تبين وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم وفي ضوء هذه النتائج خرجت الباحثة بعدد من التوصيات منها: ضرورة الاهتمام أكثر بوظائف إدارة الموارد البشرية ومهامها وأنشطتها، ونشر الوعي حول إدارة الموارد البشرية، ودورها الفعال في استثمار الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهذه الموارد. والاهتمام أكثر بتحقيق الاستقرار الوظيفي وتقديم جميع الدعم المادي والمعنوي في سبيل ذلك، إذا أردنا زيادة الكفاءة الانتاجية للموظفين ورفع مستوى أداء المديريات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الاستقرار الوظيفي، المحافظات الشمالية الفلسطينية

# **Human Resources Management And Its Relationship To Job Stability For Workers In The Directorates Of Education In The Northern Governorates From Their Perspective.**

**Prepared by: Fatima Fahed Nimer Najajreh**

**Supervised: Dr. Mohammad Awad Shuibat**

## **Abstract:**

The study aimed to investigate Human Resource Management and its relationship to job stability among employees in education directorates in the northern governorates from their perspective. A descriptive correlational approach was used, the study population consisted of all administrative staff (administrative employees, department heads, educational supervisors, and directors or higher) in 18 directorates, totaling 1149 employees according to the Ministry of Education statistics for the academic year 2023/2024. The researcher employed cluster random sampling, selecting 5 directorates randomly, with 311 employees participating and returning the survey, completed by 297 employees, representing 25.8% of the study population.

The researcher developed a questionnaire divided into three sections: the first section included demographic information of the study sample, the second section measured employees' perceptions of Human Resource Management in education directorates in the northern governorates, and the third section measured their perceptions of job stability. The validity and reliability of the study instrument were confirmed using appropriate statistical methods.

The study results indicated that employees' perception of Human Resource Management in education directorates in the northern provinces was moderate, as was their perception of job stability. The study also revealed a strong positive correlation between Human Resource Management and job stability among employees, with no statistically significant differences found based on gender, years of experience, or educational qualifications. However, there were significant differences based on job title.

Based on these findings, the researcher made several recommendations, including increased focus on the roles, functions, and activities of Human Resource Management, raising awareness about its effective role in utilizing human resources and achieving job stability. Furthermore, the study emphasized the importance of enhancing job stability and providing both financial and moral support to achieve it, aiming to enhance employee productivity and improve the performance of education directorates.

**Keywords:** Human Resource Management, job stability, northern Palestinian governorates

## الفصل الأول:

### خلفية الدراسة وأهميتها:

#### 1.1 مقدمة الدراسة

يعدّ العامل البشري من أهم العوامل في أي مؤسسة سواء كانت حكومية أو خاصة؛ حيث يعتبر العامل البشري قوة فاعلة وداعمة؛ لتحقيق الأهداف المخطط لها، والسير نحو النجاح والاستقرار لما يمتلكه من قدرة على التفكير والابداع، وهو من أفضل الاستثمارات إذا تمت إدارته بطريقة جيدة، وتزويده بالمهارات اللازمة؛ لتحسين أدائه وقدراته؛ لذلك يجب الاهتمام بهذا المورد البشري؛ لضمان استقراره في وظيفته ليتم استثمار طاقاته والاستفادة منها. ويمكن الحفاظ على هذا المورد من خلال عمليات متعددة تقوم بها المؤسسة تتمثل في تخطيط الموارد البشرية، وتحليل العمل، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، وتقييم الاداء، والترقية والتحفيز بأنواعه وما إلى ذلك، وهذه العمليات كفيلة بتحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين، والذي بدوره - اي الاستقرار - يسهم، وبشكل كبير في استمرارية المؤسسة واستقرارها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ونظراً للتغيرات التي طرأت على المؤسسات، ومنها الحكومية التي أحدثها التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا، أصبح الاعتماد على الموارد البشرية أمراً لا بد منه؛ ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تحسين دور أفراد المؤسسة وأدائهم، وإرضاء نفسياتهم ومراعاة احتياجات الموظفين في ظل الظروف

المعيشية الصعبة، والاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية، وغياب الظروف المهنية الكافية والمناسبة التي يعاني منها الموظفين، والتي تنعكس سلبياً على دافعيتهم نحو العمل.(قرزط،2019).

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الادارات الوظيفية في المؤسسة؛ حيث إنَّها إدارة لأهم محرك في العملية الانتاجية وهو المورد البشري، ومن هنا حظيت إدارة الموارد البشرية بمكانتها المهمة من خلال وظائفها الإدارية والتنفيذية، انطلاقاً من إدراكها التام بقدرات العامل البشري في تحقيق أهدافها من خلال تهيئة مناخ وظيفي، يسوده العدالة في الاجراءات التنظيمية والعلاقات الاجتماعية، وتحقيق الاستقرار الوظيفي الذي تسعى المؤسسات للتركيز عليه باعتباره أساس لاستقرار المؤسسة ونجاحها واستمراريتها (المدني، 2021).

مما تقدم فإنَّ الموارد البشرية هي عصب الحياة في مختلف المؤسسات ؛ حيث تسعى هذه المؤسسات من خلال إدارة الموارد البشرية لاكتساب أفضل المواهب من هذه الموارد من خلال الاستقطاب السليم، واختيار الأفضل وتعيينه، والتدريب، وتوفير الحوافز، وتقييم الأداء لضمان النجاح والاستمرارية (الاسطل واشتيوي،2023).

ويعدّ الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أي مؤسسة، والسبب في إنتاجيتها العالية ولا يتم ذلك إلا إذا تحقق فيها الاستقرار الوظيفي، وانطلاقاً من أهمية الاستقرار للمورد البشري في المؤسسة التي يعمل بها، وضمان استمرارية العمل، وتحقيق الأهداف؛ كان لابد من الاهتمام بالمناخ السائد، والعلاقات التي تربط الموظفين، والعدالة من قبل الإدارة وهذا سيزيد من الانتماء وتحقيق الاستقرار الفردي ثم الاستقرار العام.(بلبالي واعميرة،2023).

وقد جاء في دراسة الزعانين (2021) أن الاستقرار الوظيفي يعد من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وضمان استقرارها ونموها من خلال بناء قاعدة عمل مستقرة مع التزام المؤسسة الأخلاقي تجاه المجتمع، والالتزام الأخلاقي تجاه القوى العاملة داخل منظومة المؤسسة. ويضيف الزعانين (2021) أن الاستقرار يعني الشعور بالأمن والحماية لمستقبل الموظف المهني، والذي يرجع إلى استقرار المؤسسة وموظفيها؛ ما يضمن تقدم العمل في الاتجاه الصحيح ويزيد من رغبة الموظفين في مواصلة العمل داخل المؤسسة نتيجة الشعور بالأمان.

هذا ويعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم مزايا المؤسسات الناجحة، التي تهتم باحتياجات الموظفين فيها من خلال وضع قواعد، وأسس واضحة للسلوك والأداء، وقياس نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين، وتحديد النتائج والإنجازات، وتعميق شعور الموظفين بتقدير انجازاتهم؛ ما يؤدي إلى زيادة الرضا لديهم، وبالتالي زيادة مستوى أدائهم الوظيفي، وزيادة كفاءتهم؛ وهذا نتيجة لإشباع حاجات العاملين والموظفين المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، وبهذا يكون قد تحقق الاستقرار الوظيفي للموظفين من قبل مؤسساتهم، والذي حتماً سيخلق مزايا تنافسية للمؤسسة تضمن استمراريتها (بن منصور، 2014).

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن الاستقرار الوظيفي له إيجابيات فردية وجماعية، إيجابيات فردية تتمثل في تطوير الأداء، وتوسيع الخبرة في العمل نتيجة الاستقرار النفسي للموظف، وإيجابيات جماعية تتمثل في زيادة تماسك الموظف بزملائه وتعاونهم في العمل.

وبالمقابل فإن عدم الاستقرار له سلبيات على الفرد وعلى المؤسسة التي يعمل بها؛ ذلك أن عدم الاستقرار يؤدي إلى اضطراب وتوتر داخل المؤسسة مما يضعف أداء الفرد والجماعة.

وعليه تنافست المؤسسات في الاهتمام بالموارد البشري واستقراره، ومن المؤسسات التي كانت سباقة في مجال الاهتمام بالموارد البشري، والمحافظة على استقراره المؤسسة اليابانية التي أصبحت من المؤسسات الرائدة والمنافسة من الدرجة الأولى؛ ذلك أنها استطاعت أن تستثمر في المورد البشري الذي يعد الثروة الحقيقية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وقد تميزت المؤسسة اليابانية بأسلوبها المتمكن في تطوير كفاءاتها، واستطاعت أن تضمن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة من خلال سياستها المحكمة في التوظيف، والعمل بروح الفريق؛ ما أعطى العامل الياباني شعوراً بالأمن والحماية والرضا؛ وهذا انعكس على زيادة كفاءة المؤسسة اليابانية وفعاليتها؛ فأصبحت مثلاً يحتذى به للمؤسسات الحديثة الأخرى (قرزط، 2019).

ويضيف قرزط (2019) أن المؤسسات العربية، ورغم التطورات الحاصلة فيها إلا أنها لا تزال تعاني من مشاكل عدة، ومن بين هذه المشاكل حالة عدم الاستقرار الوظيفي ولعل ذلك يعود إلى ضعف دور إدارة الموارد البشرية؛ ما يترتب عليه تأثيرات سلبية على المؤسسة والعاملين فيها.

وإذا ما أمعنا النظر في واقع مجتمعنا الفلسطيني، فإننا نلاحظ توجهاً مضاعفاً من المؤسسات الحكومية والخاصة إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؛ وباعتبار الوزارات الحكومية، ومنها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الفلسطيني والدولة الفلسطينية، ويقع على عاتقها مسؤولية كبيرة؛ فهي تتأثر بشكل أساسي بالتطور والتغيرات التي تعيشها مختلف الفئات والمؤسسات الوطنية؛ ما يفرض عليها استشراق المستقبل من خلال التركيز على المكون البشري، وكيفية التخطيط السليم، والإدارة الجيدة للموارد البشرية، وفقاً للأساليب العلمية التي تعنى باستقطاب الأفراد العاملين، وتعيينهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتقييمهم، والعمل على استقرارهم.

ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية في استقرار الموظفين في المؤسسات التعليمية، بما في ذلك مديريات التربية والتعليم، كانت هذه الدراسة التي تحاول من خلالها الباحثة تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم،

## 2.1 مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، والتي بدورها تؤثر على المؤسسات؛ ما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في مواردها خاصة الموارد البشرية، باعتبارها العامل الأكثر أهمية؛ فهي تعدّ رأس المال الفكري؛ لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في تحقيق الأهداف، وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة.

وذلك يحصل إذا ما أحسن استخدام أبعاد إدارة الموارد البشرية من استقطاب، واختيار الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة، وتعيينها ثم التخطيط لها بعناية، والمحافظة عليها، ووضع نظام عادل من الحوافز وقرارات الترقية وغيرها (زويدي وفضلاوي 2023).

وقد توصلت العديد من الدراسات ومنها قرزط (2019) و بوكبشة وكلوة (2019) أن لمهام إدارة الموارد البشرية وممارستها المختلفة أثراً على رضا الموظفين واستقرارهم في القطاعات المختلفة، وللاستقرار الموظفين؛ أهمية نتيجة تأثيره المباشر على مستوى أدائهم الوظيفي من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

وجاء في دراسة المحمدي (2019) أن ادارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات في الدول العربية تعاني من العديد من المشاكل أهمها: أن نشاطات هذه الإدارة تتعلق بتنفيذ الأعمال المكتبية، وإدخال البيانات، وتنفيذ التعليمات والإشراف على الالتزام بالقوانين التي تضعها الإدارة العليا.

في حين ذكر في دراسة الزعانين (2021) أن الموظفين في فلسطين يعانون بشكل عام من عدد من المشاكل، والتي تتمثل في عدم الاستقرار الوظيفي؛ بسبب عدم المساواة والعدالة في العديد من الاجراءات المتعلقة بالمكافآت، والرواتب، والترقيات وغيرها.

ومن واقع عمل الباحثة بصفقتها رئيسة قسم في مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، فقد لاحظت أن هنالك عدم استقرار وظيفي يعاني منه الموظفون، فانعكس ذلك على انتماهم وولائهم للمؤسسة، وأدائهم أيضاً، ومن هنا برزت مشكلة البحث من خلال إثارة السؤال الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

### 3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى العجابه عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية؟

2. هل تختلف تقديرات عينة الدراسة حول درجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة؟

3. ما درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

4. هل تختلف تقديرات عينة الدراسة حول درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى السؤال الثاني والرابع والخامس من أسئلة الدراسة، فإن الدراسة تسعى إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من جهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية التاسعة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.

## 5.1 أهداف الدراسة

إن الاستقرار الوظيفي هو أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الموظفين والاستعداد للعمل وكذلك زيادة فعالية المؤسسات وكفاءتها؛ فنجاح المؤسسات في وقتنا الراهن مرتبط بما تمتلكه من طاقات بشرية كقوة دافعة لأي نشاط، غير أن هذه الموارد تتطلب إدارة موارد بشرية فعالة وظروف عمل مناسبة تساهم في شعور الموظفين بالرضا، وتزيد من رفاهيتهم ودافعيتهم للعمل حتى يتمكنوا من العطاء والتفوق والبقاء في المؤسسة التي ينتمون إليها.

ومن هنا سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.
2. التعرف إلى الاختلافات في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.
3. التعرف إلى درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.

4. التعرف إلى الاختلافات في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

5. تحديد العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.

6. الوصول إلى توصيات ومقترحات حول إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

## 6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظرهم. وتتمثل أهمية الدراسة في المحاور الآتية:

### الأهمية العلمية (النظرية).

- تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة في ندرة الدراسات والأبحاث الفلسطينية التي تتناول إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ حيث إنّ الدراسات قليلة في هذا المجال على حد علم الباحثة.
- إثراء المكتبة العلمية بأحد الموضوعات العلمية المهمة في مجال الإدارة؛ حيث ستساهم في زيادة التراكم المعرفي في هذا الموضوع من خلال النتائج حول العلاقة المترابطة بين متغيري الدراسة المتمثلين في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم.
- توجيه الباحثين والدارسين إلى بعض المواضيع الإدارية الحيوية، والتي تساهم في تحقيق الاستقرار وبالتالي تطوير الكفاءة الانتاجية للمؤسسات.
- تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع يحظى باهتمام كبير، وهو إدارة الموارد البشرية لارتباطها بحاجات أهم عامل في المؤسسات وهو العنصر البشري.
- ستفيد هذه الدراسة الباحثين في اتخاذها كمرجعية لهم في أبحاثهم العلمية.

## الأهمية العملية (التطبيقية):

- تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال محاولة بيان العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.
- ستعمل هذه الدراسة على لفت اهتمام المعنيين إلى أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الاستقرار لأهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري؛ ما سينعكس بصورة إيجابية على مديريات التربية وعلى منظومة وزارة التربية والتعليم بشكل عام.
- تقديم النتائج والتوصيات إلى الجهات القيادية ذات الاختصاص؛ ما يساعدها في تحقيق الاستقرار للموظفين في مديريات التربية والتعليم، والذي بدوره سينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وأداء المؤسسات التربوية.
- يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات في اتخاذ التدابير والإجراءات من قبل صانعي القرار في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية باعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية وسيلة مهمة ومباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين في المؤسسة من جهة أخرى بما يحقق الاستقرار من خلال وظائفها الإدارية والتنفيذية.

## 7.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

**الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية، وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.

**الحدود البشرية:** اقتصر نتائج هذه الدراسة في تطبيقها على العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية ممن يعملون بوظيفة موظف إداري، رئيس قسم، مشرف تربوي ومدير فأعلى.

**الحدود المكانية:** تمثل تطبيق هذه الدراسة في حدود مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (18) مديرية.

**الحدود الزمانية:** اقتصر نتائج هذه الدراسة في تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2024م.

## 8.1 مصطلحات الدراسة

**الإدارة:** العملية الخاصة بتنسيق جهود العناصر المادية والبشرية وتوحيدها في المؤسسة من مواد ومعدات، وأفراد وأموال عن طريق تخطيط هذه الجهود وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها؛ من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة. وهي أيضاً توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف معين مشترك من خلال تنظيم جهود هؤلاء الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للوصول إلى أفضل النتائج. (علي، 2011).

**والإدارة أيضاً:** عبارة عن عمليات وأنشطة تنظيمية وتخطيطية من خلالها يتم استخدام الموارد الموجودة في المؤسسات من أجل التطوير، وتحقيق أفضل النتائج والمهارات والقدرات والإمكانات في أداء العمل والموظفين داخل المؤسسات. (ابو سعدي، 2022).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها القلب النابض الذي تعتمد عليه المؤسسات المختلفة؛ لتحقيق أهدافها من خلال تنظيم الجهود وتنسيقها ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وفق إطار عملي متكامل للوصول إلى أفضل النتائج.

**إدارة الموارد البشرية:** هي جزء من عملية الإدارة وتشمل جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها والرعاية الكاملة لها؛ للحصول على ولائها وتعاونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تحافظ على القوى العاملة من خلال الجمع بين الأفراد والمؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة لكل منهما. (Mahapatro 2022).

ويعرفها صالح والسالم (2006، ص5) "بأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال". ويشير حجازي (2005، ص30) بأنها "إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين الدافعية واستقدامها وتنميتها، وتقويم مستقبل الموارد البشرية وصيانتها".

أما أبو شعير (2016)، فيعرفها بأنها: مجموعة من الوظائف الإدارية والقواعد والأساليب لإدارة العلاقة بين الموظفين وإدارتهم والموظفين، والعمل من أجل تحقيق كفاءة الأداء وتحقيق النتائج والأهداف المرجوة والحصول على أقصى قيمة لإمكاناتهم وطاقتهم مقابل توفير حقوقهم المادية والمعنوية أثناء الخدمة في المؤسسة أو خارجها.

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها نظام متكامل من الإجراءات والعمليات والأنشطة المتمثلة في التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء..... الخ، والتي تهدف إلى إدارة المورد البشري في

المؤسسة من أجل الحصول على أكبر فائدة من إمكاناته وطاقاته، كما أنها تساعد المديرين وتزودهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية.

**الاستقرار الوظيفي:** هو الاستقرار النفسي والذهني للموظف من خلال التحفيز المادي والمعنوي، وتوفير الراحة والطمأنينة على المسار الوظيفي؛ ما يولد رضا عند الموظف فيزيد ولاؤه للمؤسسة التي يعمل بها، وهذا ينعكس على أدائه. (عذارى واسماعيل، 2013).

ويعرفه بن منصور (2014، ص11) بأنه "إشعار الموظف أو العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله، والعمل على تحريره من الخوف ما دام أداءه لا يدعو للقلق؛ لذلك يجب على المسؤولين انتهاز الفرص في كل مناسبة لإشعار الموظف بالأمن والراحة، وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وأمنه وحرية النقابية".

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه حالة شعورية عند الموظف نستدل من خلالها على مدى قوة العلاقة التي تربط بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها؛ فالاستقرار يوفر الأمن والطمأنينة للموظف من خلال إشباع احتياجاته المادية والمعنوية، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل التي تجعل الموظف راغباً في البقاء في مؤسسته، وهذا ينعكس إيجاباً في أداء عمله نتيجة الانسجام والتوافق بين أهداف الموظف والمؤسسة التي يعمل بها.

**المحافظات الشمالية الفلسطينية:** هي المحافظات التي تتكون منها الضفة الغربية بمساحة تعادل 5660 كم<sup>2</sup> وعددها 11 محافظة، وهي: القدس العاصمة، وجنين، وطوباس، وطولكرم، ونابلس، وقلقيلية، و سلفيت، ورام الله والبيرة، وأريحا والأغوار، وبيت لحم والخليل. (مركز المعلومات الفلسطيني وفا، 2024).

## الفصل الثاني:

### الأدب النظري والدراسات السابقة:

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، في ضوء الرجوع إلى الدراسات السابقة، والأبحاث العلمية، والكتب والدوريات، التي تطرقت إلى هذه المفاهيم، كما تضمن هذا الفصل الدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية، وفيما يلي عرضاً لذلك.

### المقدمة:

في ظل التحوّلات المتسارعة والضغوطات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، والتي أصبحت تهدّد وجودها واستمرارها، حظيت الموارد البشرية بمكانة كبيرة في التنظيمات الحديثة؛ كونها أحد المقومات الأساسية لنجاحها وتطورها، فامتلاك أي مؤسسة لقوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية يمكنها من تحقيق أهدافها ويعزز مكانتها في المحيط الخارجي.

وقد اهتم الباحثون في هذا المجال بضرورة التركيز على هذه الموارد وحسن إدارتها وتوجيهها من خلال عمليات التخطيط المحكم وتنميتها وتحفيزها والاستثمار في قدراتها وتنمية روح الابداع والابتكار لديها، وذلك من خلال إدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية التي تعدّ من أبرز وظائف الإدارة العامّة وأهما؛ لأنها تركّز على تحقيق الأهداف وأهداف العاملين بها. (قرزط، 2019).

ويسعى القادة المتميزون دائماً للحفاظ على الموظفين وخاصة المتميزين منهم، و يكون ذلك بتبني رأس المال البشري والاهتمام بالموارد البشرية؛ ما سينعكس على نجاح المؤسسات في الحفاظ على شبكة علاقات اجتماعية كوسيلة لترابط المؤسسة (نجم، 2017).

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ذلك الجزء الذي لا يمكن الاستغناء عنه من العملية الإدارية في أي مؤسسة؛ إذ تقوم بتوفير الكوادر اللازمة والمؤهلة لخدمة أهداف المؤسسة، وتوليها بالدعامة والتدريب والتنمية المهنية، ومنح الحوافز المناسبة لها، وتهيئة المناخ المريح الذي يكفل تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهداف الموظفين من جهة أخرى، وهي تختص بانتقاء الموظفين واستقطابهم وتوزيع

الأعمال عليهم بطريقة مناسبة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والرفع من قدراتهم ومهاراتهم؛ لتحقيق جودة الأداء والأهداف الموضوعية، بما يتوافق مع خطة المؤسسة والعمل على إرساء قواعد الانتماء والولاء للمؤسسة مع توكي العدالة في تقديم الحوافز وتقييم أداء الموظفين، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع جميع الأنظمة التي تعنى بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية في المؤسسة ( بوكبشة وكلوه، 2019).

ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي كان لابد من تغيير أساليبها التقليدية في العمل بما يتلاءم ومتطلبات هذا العصر الذي يتسم بالتغيير المستمر، وأن تواكب المستجدات التي جعلت الإنسان محور العملية التنموية وأعطته الاهتمام البالغ؛ باعتباره المصدر الأساسي للإنجاز وتحقيق الميزات التنافسية، وهذا التحدي تواجهه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في الوقت الحاضر؛ فرغم أن مسؤوليتها تتضمن كل ما يتعلق بالموارد البشري، إلا أن هناك عوامل قد تؤثر في الموظف أو العامل وتعيق أداءه وتشعره بعدم الرضا؛ بسبب الظروف المهنية المحيطة به، وهو الأمر الذي يتطلب مزيداً من الصرامة وحسن التسيير والاستثمار في العناصر البشرية، وتعزيز قدراتها بشكل مستمر، بما يتلاءم والمتغيرات الداخلية والخارجية ومحاولة المحافظة على استمرار هذه الكفاءات مهما كان مستواها؛ لأنها العامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها ( قرزط، 2019).

وأضاف زهران (2021) أن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل مورداً من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة؛ فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد فالمؤسسة بدون أفراد لا تستطيع وحدها أن تنتج إلا بمساندة القوى العاملة، وبصفة عامة اتفق معظم الباحثين على خمس وظائف رئيسة يقوم بها المدبرون، وتتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه والرقابة، وبصفة عامة تمثل هذه الوظائف العملية الإدارية، وفي مجال دراسة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف وهي التنسيق، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة العمليات والوظائف الخاصة بالموارد البشرية بطريقة فعالة، بما يحقق مصلحة المؤسسة وأهدافها والعاملين فيها، وهذا يتم من خلال مجموعة من الأنشطة، التي تساعد على تحليل الوظائف ثم تخطيط القوى العاملة واستقطابها واختيارها وتدريبها وتنميتها وتطويرها وتحفيزها بشكل مستمر وفعال. فكيف نشأت وتطورت إدارة الموارد البشرية؟

## 1.2 نشأة إدارة الموارد البشرية

لقد لعبت إدارة الموارد البشرية - وما زالت - أدواراً عدة في حياة المؤسسات، إذ إنّ وظائف هذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجياً لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم الأخرى، وبالرغم من أن زمان انطلاقة إدارة الموارد البشرية ومكانها لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام 1800م أو ما قبله بقليل برزت عدة مسائل تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية وأصبحت قيد المناقشة والتطبيق في عدة دول مثل فرنسا، وانجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول. (كاتب غير محدد، 2015).

## 2.2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة السّاعة، إنما هي نتيجة لعدة تطورات يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساعدت في إظهار الحاجة الى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة لرعاية شؤون العاملين في المؤسسة. (طشطوش و المشاقبة، 2015).

ونكر عبد النبي (2017) أن وظائف إدارة الموارد البشرية قد تطوّرت من الدور التقليدي المقتصر على الأعمال الروتينية، كاستقطاب اليد العاملة وتوظيفها، ودفع الأجور ومنح الإجازات؛ ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لهذه الإدارة دورٌ استراتيجيٌّ ناتج عن العوامل الاقتصادية والاجتماعية، وحتى التنظيمية التي شهدتها المؤسسات الحديثة، ليتعاضد دورها ويتسع منذ العام (1980) لعدة أسباب أهمها:

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث؛ حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية؛ ما أدى الى وجود إدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
2. التوسع الكبير في التعليم؛ ما أدى الى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين، وهذا خلق الحاجة الى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع هذه النوعيات الجديدة من الموارد البشرية.
3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل من خلال إصدار قوانين وتشريعات؛ ما أدى الى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين؛ لتجنب الوقوع في مشاكل مع الحكومة.

ويمكن القول: إنّ الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم ناتجة عن مجموعة مراحل تاريخية، تأثرت بمختلف التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات وهذه المراحل تتمثل في:

### 1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

التي تميزت بالتركيز على الإنتاج، وكيفية زيادته دون تحديد شروط العمل وأنظمتها والنظر الى العامل على أنه سلعة تباع وتشتري وفقاً لحاجات العمل، ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك. (حمود و الخرشة،2015).

### 2. مرحلة الثورة الصناعية

اتسمت بظهور إرهاصات تشكّل وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ نظراً لما تتطلبه عمليات الإنتاج في ذلك الوقت من وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة، وقد صاحب ذلك استغلال كبير لجهود العاملين دون الاهتمام بإنسانيتهم؛ الأمر الذي أدى لظهور نقابات واتحادات تطالب بحقوق العاملين، وكنوع من رد الفعل تجاه نشوء النقابات تم تعزيز دور ذوي الاختصاص في خلق التطوير المستمر، إضافة الى قوانين وتشريعات حكومية؛ لتحسين ظروف العمل، ومنها المتعلقة بالصحة والأمن. (الكالدة،2015).

### 3. مرحلة الإدارة العلمية

يعتبر فردريك تايلور رائداً لهذه الحركة؛ حيث عمل على توضيح كيفية أداء العمل والسرعة التي يجب على العامل أن يؤدي بها عمله، واستند تايلور على أن الإدارة العلمية هي استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي كبديل عن الأسلوب القديم القائم على التقدير الشخصي، كما ركز تايلور على وضع معايير لتحسين العمل، ووضع قواعد للحوافز المالية، وشجع كذلك على تدريب العاملين. (حنفي،2002).

### 4. مرحلة التشريعات الحكومية

في هذه المرحلة استقادت الحكومات من مفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس والعلاقات الإنسانية في العديد من الممارسات مثل شروط التعيين، والاهتمام بالمؤسسة، والأجور والفصل التعسفي. (ماهر،2005).

وأضاف ماهر (2005) بأن مسؤوليات الحكومة أصبحت تشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال.

#### 5. مرحلة حركة العلاقات الانسانية

من أهم روادها (ماري باركر فوليت) مستشارة في الشؤون الإدارية ورائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومن روادها (ألتون مايو وفريتز روزث) من جامعة (هارفرد) في مصانع هورثون للإلكترونيات، وعند إجراء بعض التجارب في المصانع؛ لتحليل تأثير العوامل المبدئية للعمل على المخرجات أو الأداء ولقياس العلاقة بين تلك العوامل والإنتاجية، ففي تجربة الإضاءة عندما كانت الإضاءة جيدة زادت الإنتاجية أول الأمر وعند تخفيضها لم تتخف الإنتاجية، كذلك الحال في فترات الراحة والتهوية. وتوصل الباحثون الى أن استجابة الأفراد لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، بل كانت بسبب اهتمام الإدارة بالعمال، كذلك أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنويات الأفراد. ومن هنا فقد عكست حركة العلاقات الإنسانية مدى التطور الذي طرأ على إدارة الموارد البشرية بعد أن كانت الموارد البشرية تعامل بشكل سيئ دون واجبات أو حقوق، فجاءت هذه الحركة لتعطي الأفراد حقوقهم. (ماهر، 2005).

#### 6. مرحلة إدارة الموارد البشرية

ظهر هذا المصطلح (إدارة الموارد البشرية) بعد عام 1980 تقريباً حيث تغير مسمى (إدارة الأفراد) Management of Personnel الى إدارة الموارد البشرية Humans Resources Management ولم يكن التغيير في المسمى فقط، بل كان في المضمون أيضاً؛ حيث إنّ دور إدارة الأفراد كان يقتصر على تنفيذ السياسة التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة، أما إدارة الموارد البشرية، فلها دور أكبر وأشمل يمتد الى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد، وأصبح لها استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق استراتيجية المؤسسة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية متخصصاً في مجال إدارة الموارد البشرية. (العبيد، 2017)

ويشير الحلاني (2013) إلى أن دور إدارة الموارد البشرية أصبح أكثر شمولاً، وزادت اسهاماتها من حيث استقطاب العاملين، واختيارهم، وتوظيفهم، وتنمية مهاراتهم، وقدراتهم واستثمار طاقاتهم، وتعزيز الابتكار والابداع لديهم، باعتبارهم العنصر الفعال في المؤسسة، الى جانب تعميق وعيهم بأهمية دورهم

في المؤسسة، وبهذا تغيرت النظرة الى الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة خاصة في الدول المتقدمة لتصبح أهم وظائف الإدارة العامة في أغلب المؤسسات.

ومهما اهتمت الإدارة اليوم بتحديث التجهيزات وزيادة التمويل، وتحديد الأهداف الطموحة، فإن ذلك لا يمكن تحقيقه دون أفراد قادرين، ومحفزين، ويعملون بروح الفريق الواحد.

وعليه منذ بداية السبعينيات والثمانينيات، حتى يومنا هذا هنالك تطورات مستمرة وملحوظة ومهمّة في إدارة الموارد البشرية؛ بسبب التغيرات التي يشهدها العالم والمتمثلة في :

- العولمة والمنافسة العالمية والتوجه لإرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري
- تطور التكنولوجيا
- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...الخ.
- اكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.
- توسع حجم المؤسسات وزيادة عدد الموظفين فيها وكثرة مشاكلهم.
- الحاجة للتعامل مع القوانين الحكومية بشأن تنظيم خدمة الموظفين في المؤسسات وضمان حقوقهم.
- ظهور النقابات والاتحادات وحاجة المؤسسات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها فيما يخص الموظفين.(عقيلي، 2005).

واضاف حمود والخرشة (2015) أن من الأسباب التي جعلت إدارة الموارد البشرية في تطور مستمر حتى يومنا هذا ما يأتي :

- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للموظفين في مجال العمل.
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والعدالة في العمل.
- زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
- بروز ظاهرة التمكين وهو إحدى الإفرازات الفكرية للتعامل مع القوى البشرية.

### 3.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

## صنفها المغربي (2016) الى أربعة أهداف رئيسية

- **أهداف اجتماعية:** تشمل المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد في المجتمع، وتشغيل الأفراد المؤهلين بالوظائف المختلفة؛ ما يساعد في خفض أو القضاء على البطالة وزيادة نمو وتطور المجتمع.
- **أهداف وظيفية:** وتعني تحقيق الكفاية الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة فالموارد المادية كالعدد والآلات كلها مدخلات يستخدمها العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- **أهداف تنظيمية:** وهي الأهداف التي تساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ فالموارد البشرية جزء من النظام الأشمل (المؤسسة) تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمؤسسة؛ أي أن إدارة الموارد البشرية ليست هي النهاية بل وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه.
- **الأهداف الإنسانية أو أهداف الأفراد :** ويتم تحقيقها من خلال مساعدة أعضاء المؤسسة على تحقيق أهدافهم الشخصية للحفاظ عليهم، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، والذي يتحقق من خلال حل مشكلات الأفراد، وتهيئة المناخ المناسب والصالح للعمل، وتحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية.

## 4.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة، وهذا لم يأت صدفة، فهي تهتم بأهم وأعلى ما تملك المؤسسة، وهو رأس المال البشري الذي يعتبر العمود الفقري لأي منظمة او مؤسسة وتتلخص أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (مزازي وليلى، 2022).

1. إدارة الموارد البشرية مهمة؛ لأنها تهتم بأهم عنصر في المؤسسة وهو المورد البشري المحرك الأساسي والمسؤول عن مستوى أداء هذه المؤسسة.
2. تنمي إدارة الموارد البشرية دور المورد البشري وتزيد من فعاليته وتأثيره على المؤسسة والمجتمع ككل.

3. زيادة التنافسية للمؤسسة؛ حيث أصبحت قناعة عند المسؤولين والمديرين أن قدرة المؤسسة على التنافس والإبداع والبقاء تعتمد على رأس المال البشري؛ ما دفعهم للاستثمار بالموارد البشرية من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم من أجل رفع كفاءتهم وفعاليتهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
4. تساعد إدارة الموارد البشرية في تغيير القيم الوظيفية لدى الموظفين؛ حيث يتطلع الموظف الى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرار الذي يتعلق بعمله.
5. تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط والتخطيط الجيد يساعد المؤسسة على تحديد احتياجاتها من الموظفين؛ حيث تبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب ثم الاختيار الجيد، وتعيين الأفضل، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

## 5.2 وظائف ادارة الموارد البشرية

قسّمت هذه الوظائف الى وظيفتين أساسيتين:

1. **وظائف إدارية:** وتشمل التخطيط، وتوجيه الموارد البشرية، والتنظيم والرقابة على هذه الموارد؛ أي تقييم أدائها أي أنها تشترك في هذه الوظيفة مع باقي الوحدات الادارية في المؤسسة.
  2. **وظائف متخصصة (تنفيذية):** وهي التي تتركز حول الموارد البشرية. (السراج، 2019)
- ولتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة فقد وجدت عدة وظائف متخصصة للموارد البشرية وهي كالآتي :

### اولا : التخطيط **Planification** تخطيط الموارد البشرية

التخطيط هو استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةها؛ فالتخطيط جزء أساسي من كل إدارة وتخطيط الموارد البشرية هو التعرف إلى مدى استغلال المجتمع لطاقاته من جهة، وعلى مدى كفاءة هذه الطاقات لاحتياجات المجتمع من جهة أخرى؛ اي لا بد من تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية مستقبلاً، والاستثمار فيها، بما يحقق أهداف المؤسسة. (بوطه، 2015).

ويضيف عبد الفتاح (2011) أن التخطيط هو توفير الموارد البشرية كماً ونوعاً مع الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال معرفة مستوى المهارات والقدرات لكل فرد.

وتعتبر خطة الموارد البشرية جزءاً من خطة المؤسسة الاستراتيجية العامة، هذه الخطة التي تحدد كيف ستنتقل المؤسسة من وضعها الحالي الى الوضع المرغوب فيه بالنسبة للموارد البشرية، ويدخل ضمن

ذلك إحلال عاملين جدد محل العاملين الذين يتوقع منهم ان يتركوا العمل بشكل مؤقت أو دائم. (امال،2017).

ويضيف امال (2017) أن تحديد عدد العاملين المطلوبين في الموارد البشرية يتم بطريقتين :

- **تحليل عبء العمل** : ويقاس بعدد ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها.
- **تحليل قوة العمل** : و هو عدد العاملين اللازمين لإنجاز عبء العمل، إضافة إلى عدد زائد يتوقع أن يكون مطلوباً؛ لسد مكان العاملين الذين يمنحون إجازات.

وأما فيما يتعلق بنوعية الموارد البشرية، فيجب أن يمتلكوا المؤهلات والمهارات التي تناسب احتياجات الوظيفة التي سوف يشغلونها.

#### ثانياً: التحليل والتنظيم (التوصيف) الوظيفي.

حيث عرفها العمري (2012) بأنها الإجراءات التي تعمل على الوصول الى تحديد واضح للواجبات، والمسؤوليات والمهارات التي تتطلبها وظيفة ما، وتحديد الشخص المناسب لها، وهذا يتفق مع تعريف ابو شيخة (2010) بأنها عملية التعرف إلى واجبات كل وظيفة ومسؤولياتها وتحديد الوصف الوظيفي لمن يشغلها. وبناءً على التحليل الوظيفي يتم تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم.

#### ثالثاً: الاستقطاب

الاستقطاب هو العملية التي تهتم بالبحث وجذب الافراد المناسبين من بين أفراد مؤهلين ومرشحين؛ لشغل الوظائف الشاغرة مع مراعاة الشفافية والوضوح خلال إتمام عملية الاختيار (أحمد، 2020). ويتحدد حجم جهود المؤسسة المبذول للاستقطاب والطرق والوسائل المستخدمة من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية. ( حسن محمد،2000).

#### رابعاً : الاختيار والتوظيف (التعيين)

التوظيف من أهم الوظائف التخصصية أو التنفيذية في إدارة الموارد البشرية فمن خلاله تحصل المؤسسة على احتياجاتها من القوى العاملة، كماً ونوعاً؛ لتحقيق أهدافه. (الكلادة،2011).

ويعرّف (الكلادة،،2011 ص14) التوظيف بأنه " تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم، إضافة الى وضع معايير الأداء، وتحديد الأجور، والمكافآت، وتدريب الأفراد العاملين".

فعملية التوظيف تتم في ضوء عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية، وتبدأ بالاستقطاب؛ لجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. ( فوطه و قطب 2013).

وتحتل عملية الاختيار دوراً مهماً في عملية التوظيف؛ لما يترتب عليها من نتائج مهمة، تتمثل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والذي يتلاءم مع خبراته وقدراته، كما أن فعالية الاختيار تضمن للأفراد اشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور.

هذا إضافة الى أن عدم موضوعية الاختيار هو من أهم عوامل الفساد الإداري، والذي يؤدي حتماً الى الفشل في تحقيق أهداف المؤسسة في حين وضع الشخص المناسب في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية، ويصبح تدريبه أمراً سهلاً. (أبو شيخة،2010).

ويمكن القول: إن عملية التوظيف في الوقت الحالي على الرغم من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسة، إلا أنها لا تزال يهيمن عليها الطابع الذاتي، وعدم الموضوعية إلى حد ما وعليه لا بد من جهود كبيرة من قبل المختصين في هذا الجانب؛ حتى تسير وفق إطار مهني موضوعي، ذلك ان امتلاك الكفاءات القادرة على الإبداع ليس بالأمر السهل، بل يتطلب استراتيجية محكمة للحصول على قوى عاملة كفؤة.

#### خامساً: تدريب وتطوير الموارد البشرية

نظراً للتطورات المتلاحقة في المؤسسات الحديثة فإنها تسعى دائماً الى تهيئة مواردها البشرية حتى تواكب كل ما هو جديد، ويكون ذلك من خلال التدريب الذي يهدف الى إكساب الفرد خبرات ومهارات تزيد من قدرته على أداء عمله؛ فالتدريب هو تلك الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف، وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم (الطعاني، 2002).

إذن التدريب هو أحد أهم وسائل تطوير العاملين ويشير السرعة وسنجد (2015) إلى أنه لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها ومتابعتها من أجل زيادة قدرة الموارد البشرية، والتدريب يشمل الموظفين الجدد، والموظفين في مختلف المستويات التنظيمية.

وعليه فالموظف بحاجة الى تحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة من أجل زيادة كفاءته والتي تنعكس على كفاءة المؤسسة (عباس، 2003).

وورد في (الشرعة 2014) بعض فوائد التدريب:

- يعمل التدريب على تغيير وخلق اتجاهات جديدة لدى الموظفين تتسجم مع قيم المؤسسة الام.
- يساعد التدريب على زرع روح الانتماء للموظفين ورفع معنوياتهم نتيجة شعورهم بأهميتهم في المؤسسة.
- يعمل التدريب على إدخال طرق و أساليب تكنولوجية حديثة تزيد من كفاءة الأداء وتقلل من الوقت والجهد والتكاليف.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والمديرين في المؤسسة والعمل بروح الفريق.
- تقليل نسبة الحوادث أثناء العمل لأن التدريب يمنح الموظفين المتدربين خبرة أكبر بالتحديات والحوادث التي يمكن مواجهتها.
- تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الموظفين، وأداء المؤسسة، وبناء الاحتياجات التدريبية في المستقبل.

#### سادسا: تقييم الاداء / تقييم أداء العاملين

لإبراز أهمية هذا المفهوم ودوره، لابد من التعرّيج على بعض مما جاء في أدبيات الإدارة حول هذا المفهوم على مستوى المؤسسة ككل قبل الدخول في مفهوم تقييم اداء العاملين، وذلك على النحو الآتي:

- تقييم الأداء إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة وهذه الوظيفة تتطلب التحليل الشامل لكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف الوصول الى تقييم كلي لأداء هذه المؤسسة.
- تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنته ما تم تحقيقه من نتائج بالنتائج المطلوب تحقيقها.
- تقييم الأداء هو نسبة المدخلات الى المخرجات (فتيحة، 2022).

وتضيف فتيحة (2022- ص14) أن مفهوم تقييم أداء العاملين يمكن تعريفه بأنه " قياس إنتاجية الفرد خلال عمله في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها " وهذا يتفق مع الرأي الذي يقول: " إن تقييم أداء العاملين هو قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض

بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وامكانية تقلدهم وظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى".

وعليه ترى الباحثة مما تقدم انه يمكن القول: إن تقييم أداء العاملين هو عملية شاملة ومستمرة لأداء الفرد وسلوكاته خلال فترة زمنية محددة بهدف التعرف إلى مواطن القوة لديه وتعزيزها، ومعرفة مواطن الضعف ومعالجتها، كما ويساعد التقييم الفرد في التعرف إلى مستوى أدائه، وبالتالي العمل على تحسين سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفة.

ويضيف ناصيف (2019) أن وظيفة تقييم أداء العاملين تسعى الى مقارنة ما تم التخطيط له سابقا مع ما تم انجازه على أرض الواقع بالاعتماد على الوصف الوظيفي، ومتطلبات العمل بناء على معايير وضعتها سابقاً إدارة الموارد البشرية، إضافة الى ذلك فإنّ وظيفة تقييم الاداء تزود المديرين ومتخذي القرار بالفجوات، ونقاط الضعف التي يجب العمل عليها وإصلاحها، فهي تغذية راجعة لمرحلة تخطيط الموارد البشرية من خلال تزويدهم بالمعلومات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند عملية التخطيط للموارد البشرية، واستقطابهم واحتياجاتهم التدريبية، كما يجب ربط وظيفة تقييم الأداء بنظام الحوافز والعلاوات والترقيات ومراعاة معايير التفوق والإبداع لدى العاملين؛ ما يعمل على شحن المعنويات وزيادة الاتحاد لدى العاملين، وهذا بدوره يساعد في الاستقرار الوظيفي لهم.

ويمكن الإجمال كما ورد في عقيلي (2008) أنّ التقييم نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية، ويشمل مجموعة من الأسس والقواعد العلمية، والاجراءات تتم وفقها عملية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء رؤساء أو مروضسين أي جميع العاملين في المؤسسة بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى.

وللتقييم هدف إداري وهو جعل العاملين يعملون كشبكة واحدة، وبروح الفريق الواحد؛ ما يساعد على تبادل الافكار، وخلق بيئة عمل إيجابية، وهذا له أثر ايجابي على راحة الموظف واستقراره الوظيفي. (توفيق، 2011).

**سابعا: التعويضات ونظام الحوافز والمكافآت للموارد البشرية.**

نظام الحوافز يرتبط بشكل وثيق مع تقييم الأداء للموظفين؛ فنتائج التقييم تعكس مستوى الإنجاز الفعلي للموظفين؛ ولذلك تعتمد المؤسسات بشكل عام على تقييم الأداء عند تقديم الحوافز والمكافآت

للموظفين؛ ما يعزز الاداء، فالموظف المتميز يحتاج دائماً الى الاهتمام والرعاية من قبل إدارة المؤسسة، ويحتاج باستمرار الى التحفيز لمضاعفة جهده وعطائه، وهذا يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل في البحث عن عمل بديل، وبالتالي إلى زيادة الاستقرار الوظيفي. (Ahmmad، 2017).

ويضيف hmmad (2017) أن هذه الحوافز قد تكون مالية، وقد تكون معنوية، مثل: كتب الشكر، وإيفاد الموظفين الى مهمات عمل، ودورات تدريبية في الخارج.

ويمكن القول: إنّ المؤسسات الحديثة اليوم أصبح لزاماً عليها إدراك أن دافعية الفرد للعمل مرتبطة بمدى مكافأته وتحفيزه لتقديم الأفضل؛ فالرضا والاستقرار الوظيفي يحتاج الى إشباع الفرد مادياً ومعنوياً؛ باعتباره عضواً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

فالتحفيز من الوظائف والمهام التي تسعى من خلالها ادارة الموارد البشرية الى رفع دافعية الفرد تجاه عمله أو وظيفته من خلال نظام عادل للأجور والمستحقات دون إهمال للحوافز المعنوية ككتب الشكر، والمعاملة الحسنة وإشراك الموظف في اتخاذ القرارات وتشجيع الموظف وترقيته الى المستوى الذي يستحقه. (يمينة، 2017).

## 6.2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هنالك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها تجاه الأفراد العاملين من جهة وتجاه المنظمة أو المؤسسة من ناحية أخرى وتتلخص هذه التحديات فيما يأتي: (Masdar، 2021):

### أولاً: التحديات البشرية

هنالك بعض السلوكيات الصادرة عن الموظفين داخل المنظمة أو المؤسسة، وتعتبر عائقاً أمام إدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يأتي :

- **التغيرات التكنولوجية:** لعبت التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات التي تجتاح العالم دوراً مهماً في تغيير أسلوب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛ ما أدى إلى إلغاء بعض الوظائف، وخلق وظائف جديدة. فهذه التحديات والتغيرات أجبرت المؤسسات على إنشاء أنظمة فعالة للموارد البشرية من خلال استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لمواكبة التطورات التكنولوجية الضخمة، كذلك

ازدادت أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، و التخطيط؛ للتأقلم مع هذه التطورات الحاصلة.

- **ظاهرة التسبب البشري:** تقديم الموظفين المصالح الشخصية على حساب المصالح العامة، وعدم الشعور بالمسؤولية، وإهمال واجباتهم، وتسريب أسرار العمل، وانتهاك الموظفون قواعد السلوك والأخلاقيات المهنية، وكلها مخالفات تعيق العمل وتؤثر سلباً على الإنتاجية.
- **النفاق الإداري:** ويشير إلى ظاهرة قيام الموظفين بتغيير الواقع، وطمس الحقائق من أجل الحصول على منافع مادية ومعنوية؛ ما يؤثر سلباً على بيئة العمل والإنتاجية. ولا يقتصر النفاق الإداري على مستوى الموظف، بل يمكن أن يمتد أيضاً إلى مستويات أعلى، مثل نفاق المديرين ونفاق المؤسسة نفسها أمام المجتمع الخارجي؛ لتحقيق الأهداف وتحسين الإنتاجية. (عبد القوي، 2022).
- **الجمود الفكري :** ويعني ذلك أنّ الموظفين لا يتقبلون الأفكار الجديدة، ويتمسكون بآرائهم الخاصة، وينغلقون على أنفسهم، ويحاربون كل ما يتعارض مع أنفسهم، ويتسامحون مع الأشخاص الذين لديهم أفكار مماثلة لأنفسهم؛ ما يعيق تقدم العمل وتنفيذ المهام داخل المؤسسة.
- **غياب أخلاقيات العمل :** يعود ظهور القواعد الأخلاقية التي تتعارض مع متطلبات العمل إلى عدم العدالة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وعدم توجيه الموظفين بشكل جيد، وعدم تطوير قدرات الموظفين، وعدم مراعاة الموظفين والاهتمام بهم، وعندما تنعدم أخلاقيات العمل، يقل الانضباط والنظام، ويزداد الفتور والنفور من العمل، ويزداد الصراع في بيئة العمل. (Masdar,2021).

### ثانياً: التحديات الإدارية

هنالك بعض التحديات والعقبات التي تتعلق بالممارسات الادارية للمؤسسة وادارة الموارد البشرية بها، والتي تعيق اداء العمل وتؤثر على الانتاجية ويمكن تلخيصها فيما يأتي :

- **التحول من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية :** برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وهذا المفهوم أكثر حداثة؛ فإدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة ثقافة المؤسسة وإعداد الهيكل التنظيمي لها، وتحليل العمل وتقديم الدعم المناسب للمؤسسة؛ أي أنّ لها دوراً استراتيجياً، في حين أنّ إدارة الافراد ذات طابع تقليدي يهتم بالأمر الاجرائية في إدارة شؤون الموظفين. (احمد، 2015).

- **العولمة:** مع التطور السريع والمستمر للتكنولوجيا والإنترنت أصبحت العولمة أوسع وأسرع، وأصبحت العولمة مؤخراً أكثر ارتباطاً وتعقيداً ويصعب التنبؤ بها، وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الظواهر تأثراً بالتغيرات العالمية والثورات العلمية والتكنولوجية بسبب العديد من التحديات، مثل إدارة القوى العاملة المتنوعة، وجاء هذا الاختلاف في القوى العاملة في الكثير من الدول بسبب زيادة عدد الموظفين الأجانب المهاجرين والعاملين المؤقتين. (Swanson,2022).
- **المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل:** لقد شكلت المركزية الشديدة تحدياً كبيراً للإدارة؛ حيث إن النظام البيروقراطي جامد وبطيء في التعامل مع المشاكل والملفات الإدارية، وزيادة الاختلافات في المستويات الادارية وتقليل قدرة المنظمات و المؤسسات على تحقيق الفعالية والكفاءة، وصعوبة اتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن البيروقراطية تعني عدم التفويض، وهو مفتاح الفساد والرشوة، وضعف الضمير المهني، وبالتالي ضياع فعالية الإدارة على عكس الأنظمة الحديثة ذات الابعاد الاستراتيجية التي تمتاز بمرونة الموظف ومسؤوليته ( بو صنوبرة وحواسة،2018).
- **الهيكل التنظيمي :** يعتبر العمود الفقري للمنظمات و المؤسسات، ويؤدي دوراً مهماً في نجاحها، ويوفر عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وتنسيق أنشطة مختلف الوظائف والإدارات وفي حال كان الهيكل التنظيمي يتميز بالبيروقراطية، فإن المديرين في المستويات العليا يحظون بسلطة اتخاذ القرار دون إشراك المستويات الدنيا، وبالتالي صعوبة انتقال المعلومات من المستويات الدنيا الى الإدارة العليا في المؤسسة. (بن قدور واخرون،2022).
- **ضعف الولاء التنظيمي :** إن فشل الإدارة في اقناع الموظفين بأهمية عملهم، وأنهم عنصر نشط في المجتمع، وعدم وضع الشخص في العمل المناسب الذي يتناسب وقدراته ومهاراته، عدم إعطاء فرص الترقية على مبدأ تكافؤ الفرص وبطريقة عادلة تؤدي الى إحباط الموظفين، وتقتل روحهم المعنوية، كما أن الموظف الذي لا يشعر بالاهتمام والرعاية يتولد عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق وعدم الرضا الوظيفي، وبالتالي ضعف الشعور بالاستقرار الوظيفي. (قيطاتي وكبار 2020).

### ثالثاً: التحديات السياسية القانونية

جاء في سليمان واخرون (2019) أن التغيير السياسي يؤثر على سير عمل المؤسسة وهنا يشكل النظام السياسي والقوانين واللوائح المفروضة على العمل أحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي يجب عليها الالتزام بها لتجنب المساءلة القانونية على سبيل المثال القوانين التي تفرض عدم التمييز بين الموظفين على أساس الجنس، واللون والدين والقوانين المتعلقة بالأمن والسلامة العامة.

#### رابعاً: التحديات الاقتصادية

تؤثر التغيرات الاقتصادية من بلد لآخر أحياناً على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛ حيث يتم التركيز أحياناً على تقليل القوى العاملة والتركيز على الإنتاجية، وفي أحيان أخرى تتمسك بعض المؤسسات بالقوى العاملة حتى لو كان ذلك على حساب كفاءة العمل؛ لذلك ظهرت العديد من التحديات الاقتصادية التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي: (Masdar,2021):

1. **العائد والتعويض المادي للعاملين:** إن الزيادة المستمرة في تكاليف المعيشة والأجور المنخفضة، وعدم قدرة المؤسسات على رفع أجور الموظفين عند الطلب يؤثر سلباً على أداء الموظفين؛ ما يدفعهم للبحث عن وظائف إضافية خارج نطاق العمل الرئيس، وهذا يؤثر على استقرار الموظفين.
2. **تحديات التنمية وسوق العمل :** يحدث هذا بسبب عدم التوازن في سوق العمل نتيجة التطور الناجم عن التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة والانفتاح على العالم و زيادة عدد القوى العاملة بما يتجاوز القدرة الاستيعابية.
3. **توطين الوظائف:** أي الاستثمار طويل الأجل في العنصر البشري الوظيفي وزيادة عدد الموظفين من نفس البلد مع تجاهل مؤهلات العمال وقدراتهم ومهاراتهم، ويتم العمل لاحقاً على وضع خطط لتأهيل الكادر الوطني وتطويره من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. (العتيبي،2015).

#### خامساً: التحديات الاجتماعية

جاء في Masdar (2021) أن هنالك بعض التحديات الاجتماعية التي تواجه إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. زيادة حجم القوى العاملة : ويرجع ذلك إلى الإقبال الكبير من قبل الأفراد نحو التعليم واكتساب مؤهلات علمية أعلى في مختلف التخصصات؛ لذلك كان على إدارة الموارد البشرية جذب الاشخاص المؤهلين ذوي القدرات واختيارهم ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم.

2. التغيرات في تركيب القوى العاملة: لقد أصبحت الإناث تحتل النسبة الأعلى من التعليم؛ وقد أدى ذلك الى زيادة العنصر النسائي في القوى العاملة، وأصبحت الأنتى تتنافس الرجل في الكثير من الوظائف، وهذا ينتج عنه تغير واضح في تكوين القوى العاملة داخل المؤسسات.

إن التطورات المتسارعة تتطلب موارد بشرية ذات كفاءة وفاعلية قادرة على مواكبة هذه التطورات، وهذا يستدعي دعم دور ادارة الموارد البشرية وتعزيزها، ودعم الأنشطة والوظائف التي تقوم بها، والتي يتم من خلالها تنمية العاملين، وتنظيم علاقاتهم والحفاظ على استقرارهم بما يحقق اهداف المؤسسة والعاملين معاً.

مما تقدم يمكن القول: إنّ ادارة الموارد البشرية تعد القلب النابض للمؤسسات؛ حيث اتسع دورها كونها تعي أهمية العنصر البشري في تحقيق نمو المؤسسات واستمرارها في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات، والتي تستوجب التخطيط لأي وظيفة من الوظائف، وما يناسبها من أفراد.

ولأن إدارة الموارد البشرية هي المتخصصة في تسيير الموارد البشرية المحور الأساسي في العملية الانتاجية، فإنّ نجاح إدارة الموارد البشرية قائم على مدى الاستثمار في هذا المورد، وتنمية قدراته وتحفيزه والعناية به؛ لأداء عمله بإتقان وأشعاره بأنه جزء مهم لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة؛ حيث إنّ سوء التسيير وعدم الاهتمام بالعامل والنظر إليه كمنفذ فقط يولّد شعوراً بالقلق والتوتر، وعدم الرضا وهذا حتماً سيؤثر سلباً على سير العمل، وانتشار السلوكات غير المرغوبة داخل المؤسسات مثل التغيب، والتمارض، واستغلال الممتلكات العامة والتسرب الوظيفي.

وعليه هذا يستدعي إعادة النظر في مكانة إدارة الموارد البشرية وتعزيز دورها لتقوم بصلاحياتها بطريقة موضوعية تحقق الأهداف وتضمن الاستقرار الوظيفي للموظف. ( قرزط، 2019).

## 7.2 الاستقرار الوظيفي

يعدّ الاستقرار الوظيفي من أهم العوامل التي يجب التطرق إليها في مجال العمل ومعرفة أبرز العوامل التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي؛ حيث يرتبط الأمر بالموارد البشرية التي تعتبر حسب التطورات الحديثة ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالتالي إن تطوير هذا المورد والعمل على استقراره هو الخط الفاصل بين المؤسسات الناجحة والفاشلة؛ لذلك يجب على المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية والتربوية متابعة استقرار الأفراد العاملين فيها؛ ما يضمن استقرارها واستمراريتها، إضافة إلى ذلك فإن استقرار العاملين يمكن أن يزيد من إنتاجيتهم، ويعمق رضاهم وولائهم لوظائفهم، وشعورهم بالأمان في وظائفهم، وهو هدف كل مؤسسة؛ لأن عدم الاستقرار يمكن أن يخلق مشاكل قد تعيق تقدم العمل بشكل سلبي كالتغيب، عدم الانضباط، والصراعات والتمارض... وغيرها.

ومن هنا وجب على إدارة الموارد البشرية - باعتبارها الإدارة المسؤولة عن متابعة الموظفين منذ دخولهم المؤسسة - أن تعمل على تنمية المورد البشري والاستثمار في قدراته من خلال التخطيط الفعال؛ لتوفير ظروف العمل المناسبة، و توليد الشعور بالرضا والاستقرار في عمله.

### ➤ مفهوم الاستقرار الوظيفي

هنالك العديد من التعاريف الخاصة بالاستقرار الوظيفي أذكر منها :

الاستقرار الوظيفي هو: "المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لفترة طويلة؛ لأنّ البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد، ويعرف أيضاً بأنه شعور الموظف بالأمان والاطمئنان على مصدر دخله؛ ما يؤدي غلى زيادة إنتاجيته". (جخيوة وبن زيد، 2022، ص7).

وجاء في جخيوة وبن زيد (2022) أيضاً بأن الاستقرار الوظيفي هو تمتع الموظف بأكبر قدر ممكن من الرضا والإحساس بالأمان والاطمئنان في العمل والرغبة في الاستمرار فيه، وهذا يترتب عليه زيادة التركيز عند الموظف، وبالتالي زيادة إنتاجيته؛ ما يحقق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

ويعرفه ابن الجيلان (2020، ص 24) بأنه الاحساس بالرضا والأمان الوظيفي الذي يدفع الموظف إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة نتيجة العديد من العوامل والاحداث التي تتخذها المؤسسة بهدف الاحتفاظ بالعاملين الكفاء".

كما يعرفه Neog and Bara (2014) بأنه ميزة إضافية للوظيفة نابغة من العلاقة الإيجابية بين الموظف وبيئة العمل في المؤسسة التي يعمل بها.

مما تقدم يمكن القول: إنّ الاستقرار الوظيفي هو شعور الموظف بالراحة والأمان في الوظيفة، وإحساسه بالثقة في مقدرته على القيام بمهام عمله بكفاءة عالية، كذلك الاستقرار يجعل الموظف يتمتع بالرضا عما يقوم به من عمل، وشعوره بالثبات، وعدم تردده في البقاء في عمله لفترة طويلة، هذا إضافة إلى تأثير الاستقرار الوظيفي الإيجابي على حياة الموظف الشخصية والمهنية، وعلى دخله ورفاهيته وتطوير مهارته وخبراته.(قويدري وخاسف،2023).

## 8.2 عوامل الاستقرار الوظيفي

يتوقف تحقيق الاستقرار الوظيفي على مجموعة من العوامل: منها ما يرتبط بالمناخ التنظيمي في المؤسسة، ومنها ما يرتبط بطبيعة وظيفة الموظف، وعوامل الاستقرار الوظيفي عديدة ومتداخلة، ويمكن تقسيمها الى تقسيمين رئيسيين:

1. التقسيم الاول ويشمل ثلاثة عوامل مهمة وهي:

- العوامل الشخصية : هي العوامل المتعلقة بالموظف نفسه كتقدم العمر، وسنوات الخدمة، الجنس، والمسؤوليات الاجتماعية... وغيرها.

- العوامل التنظيمية : هي من أكثر العوامل تأثيراً في الاستقرار الوظيفي؛ لأنها تبين طبيعة علاقة الموظفين بمؤسساتهم مثل الاجور، والترقية، وأساليب الإشراف، والمنافع المادية، ووسائل الاتصال، إضافة إلى طبيعة العلاقات بين الموظفين أنفسهم داخل المؤسسة.

- عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته: وتشمل استقلالية العمل، ودرجة تنوع العمل، والتغذية الراجعة عن أداء العمل، ومدى خطورة العمل.(بلبالي واعميرة،2023).

2. التقسيم الثاني وهو يشمل العوامل التنظيمية فقط، وتتمثل في:

\* **الأجر:** اتجه بعض الباحثين ومنهم هرزبرج Herzberg الى أنّ الأجر هو مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، غير أن الواقع يثبت أن دور الأجر يتعدى ذلك بكثير فما الأجر؟ الأجر هو القيمة التي تقدمها المؤسسة للموظف الذي يعمل بها مقابل ما يؤديه هذا الموظف من مهام بحيث يتناسب الأجر مع المنصب الذي يشغله الموظف. (أرزقي، 2015)

\* **الترقية:** تعتبر الترقيات من الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها؛ لإشعارهم بالأهمية، وتجديد طاقاتهم وتحسين معنوياتهم، ومن خلال الترقية ينتقل الموظف في السلم الوظيفي من منصب وظيفي أدنى الى منصب وظيفي أعلى، يصاحبه زيادة في الراتب، وهذا بدوره ينعكس على رضا الموظف، ويجعله يشعر بالاستقرار الوظيفي، وفي كثير من الحالات يؤدي عدم ترقية الموظف إلى حدوث اضطرابات وعدم استقرار، خاصة إذا كان يعتقد أنه يتمتع بالمؤهلات التي تسمح له بالترقية، ولكن لم يحدث ذلك لأسباب غير معروفة للموظف، إن حدوث ذلك مع أكثر من موظف داخل المؤسسة قد يعصف بالاستقرار الوظيفي، ويؤدي إلى تقويضه وإضعافه. (وهبة، 2013).

#### \* **نمط الإشراف والقيادة**

القيادة والإشراف من العوامل المهمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي؛ فالمسؤول لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر، بل يجب على القادة والمشرفين أن يمتلكوا مهارات الاتصال والتواصل وفنونهما مع الموظفين؛ فالموظف ليس آلة لإنجاز العمل حتى لو كان الأجر مرتفعاً وظروف العمل مناسبة، وعليه يجب على المسؤول أن يتبنى منهجاً يجعل من الموظف محط اهتمامه من خلال فهم الموظف والصبر عندما يخطئ الموظف، وتقديم النصح والتوجيه، وبناء علاقات مبنية على الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين من خلال التركيز على مكافأة الموظف النشيط، ومدحه عندما يقوم بعمل إضافي، وتقدير اقتراحاته، وهذا حتماً سيؤدي الى الراحة النفسية والولاء للمؤسسة والاستقرار الوظيفي. (بلبالي واعميرة، 2023).

## \*التنقل

يعتبر التنقل وسيلة لإعادة توزيع الموظفين داخل المؤسسة وتحقيق التوازن الهيكلي فيها وعادة ما تتم التنقلات في نفس المستوى التنظيمي بناءً على طلب من الإدارة أو الموظف نفسه؛ ما يمنح الموظف فرصة للتدريب على مهام جديدة، ويزيد خبرته ويطور قدراته، وإذا شعر الموظف أنه يستخدم قدراته ومهاراته في العمل، فهذا سيزيد من استمتاعه وحبه لوظيفته؛ أي كلما أعطي الموظف فرصة لإثبات شخصيته، ووفر له الجو المناسب لإطلاق طاقاته، كلما شعر بالرضا الوظيفي وزاد استقراره وولائه للمؤسسة (بن منصور 2014).

## \*محتوى العمل (مضمون العمل)

يدرك الباحثون أن طبيعة المهام التي يؤديها الموظف في العمل تلعب دوراً مهماً في التأثير على رضا الموظف واستقراره؛ حيث إنّ جميع المتغيرات المتعلقة بمضمون العمل من أنشطة ومسؤوليات وفرص الإنجاز والنمو والترقية هي عوامل مهمة في زيادة الاستقرار والولاء للمؤسسة.

كما أن التنوع في المهام والحرية في أدائها وقدرة الموظف على التحكم في عمله من شأنه أن يحسن معنويات الموظف، ويزيد من التزامه واستقراره وبقائه في المؤسسة. (قرزط، 2019).

## \* الظروف الفيزيائية للعمل

أظهرت العديد من الدراسات والبحوث السابقة أن معدل دوران العمل أو ترك الوظيفة أو التغيب يزداد عندما تكون ظروف العمل المادية سيئة أو غير مناسبة والظروف المادية أو الفيزيائية تعني الإضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء والآلات... الخ هذه الظروف لها تأثير كبير على درجة تقبل الموظفين للمكان الذي يعملون فيه؛ حيث إنّ لديهم درجة تحمل للظروف الخاصة بالعمل، وإذا كانت هذه الظروف مناسبة وجيدة تتخفف نسبة الغياب أو ترك العمل؛ إذ العوامل المادية أو الفيزيائية مهمة جداً في الحفاظ على استقرار الموظف ورضاه، وعليه يجب على المسؤولين عن الموارد البشرية التركيز على تهيئة ظروف العمل المناسبة للموظفين؛ ليشعروا بالاستقرار (ريجيو، 2013).

## 9.2 أهمية الاستقرار الوظيفي

للعمل مكانة مهمّة في حياة الفرد؛ فهو ليس وسيلة لكسب الرزق فقط، بل هو وسيلة لإشباع الكثير من الحاجات النفسية والدوافع عند الفرد؛ فمن خلاله يحقق الفرد أهدافه، كذلك يساعد الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأمن الاجتماعي بشقيه: المادي والمعنوي، واستقرار الفرد يعود الى استقرار المؤسسة ويتمثل ذلك فيما يأتي:

1. التقليل من دوران العمل، وهذا يكرس سبل الولاء والانتماء للعاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها.

2. الابقاء على القوى العاملة المؤهلة، والحفاظ عليها من خلال توفير الرضا لدى الافراد العاملين في المؤسسة.

والاستقرار الوظيفي مهم لكل من :

**اولا: المؤسسة للأسباب الآتية:**

1. التخطيط الجيد للمستقبل؛ لتوفير الاحتياجات من العناصر البشرية.

2. عدم وجود وظائف شاغرة بالمؤسسة.

3. عدم وجود عمالة زائدة عن حاجة العمل.

**ثانيا: الافراد العاملين بالمؤسسة للأسباب الآتية:**

1. استقرار اداء الفرد في العمل وثبات.

2. زيادة الطموح لدى الفرد.

3. العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل (سيلاوي، 2020).

## **10.2 أسباب عدم الاستقرار الوظيفي**

يمكن توضيح اسباب عدم الاستقرار الوظيفي فيما يأتي :

1. انتشار آفة الفساد والمحسوبية في أجهزة الدولة.

2. شعور الموظف بالتهميش.

3. تدني الراتب وعدم وجود الحوافز التي تخلق الدوافع لدى الموظف لتحسين مستواه.

4. قلة الدورات التدريبية المهنية، وعدم العدالة في منحها إن وجدت.
5. ضعف القوانين والتشريعات التي تحمي الموظف وتهتم بإدارة الموارد البشرية.
6. الخلط بين الموظف الجيد وغير الجيد؛ ما يولد شعوراً بعدم الاستقرار عند الموظف الجيد ( صائمة و عصموني 2023).

هذه الأسباب وغيرها تؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي؛ ما يؤثر سلباً بشكل كبير على الموظف والمؤسسة على حد سواء، وهذا يدفع الموظف أحياناً إلى ترك العمل وتغيير المؤسسة.

## 11.2 مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي

تواجه المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية بعض المشاكل والمظاهر الناجمة عن عدم رضا الموظفين؛ ما يخلق عندهم تصرفات غير مرغوبة تعيق العمل، وتؤدي الى عدم استقرارهم وبالتالي عدم استقرار المؤسسة التي يعملون فيها، ومن أبرز المظاهر التي توجي بعدم الاستقرار الوظيفي ما يأتي:

### 1. دوران العمل:

"يعبر مصطلح دوران العمل عن الترك الفعلي للعمل من قبل الموظف أو انتقاله الى مؤسسة أخرى، بينما تعبر نوايا ترك العمل عن النية التي تسبق قيام الموظف لترك عمله وعن ادراك هذا الموظف لإمكانية تركه للمؤسسة الحالية التي يعمل بها". (مقبل، 2018، ص 67).

ويعدّ دوران العمل أو الوظائف من أهم مؤشرات عدم الاستقرار الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بظروف المؤسسة التي يعمل فيها الموظف؛ حيث إنّ الموظف لا ينفصل عن عمله طواعية، ويبحث عن مؤسسة أخرى، ما لم تكن هنالك عوامل سلبية دفعته إلى القيام بذلك.

إن الافتقار إلى الحافز وظروف العمل غير الملائمة، والإشراف والعلاقات السيئة من الأسباب التي تؤدي الى الشعور بعدم الرضا، وهذا عادة يؤدي إلى دوران العمل أو التسرب من الوظيفة (قرزط، 2019).

وورد في حريم (2013) أنّ تقليل معدل دوران العمل خاصة للموظفين المتميزين في الاداء يضمن استمرار نجاح المؤسسة، وفي الوقت نفسه يشعر الموظفون بمستوى عال من الرضا الوظيفي؛ لذلك

يحتاج المديرون - خاصة في مجال الموارد البشرية- إلى مواجهة ظاهرة دوران العمل بطريقة ايجابية تشجع وتحفز بقاء الموظفين واستقرارهم.

## 2. التغيب عن العمل:

التغيب والغياب عن العمل مصطلحان مختلفان: الأول (التغيب) يعني غياب الموظف عن وظيفته دون مبرر أو أسباب مقنعة، والثاني (الغياب) فيكون لسبب معروف ومقبول وخارج عن ارادة الموظف، وقد ذكرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين تغيب الموظف وعدم الرضا الوظيفي؛ نتيجة عدم تكيف الموظف مع محيط عمله، وأحياناً كره الموظف للمؤسسة التي يعمل بها، اضافة الى طبيعة العمل ونوع الإشراف والعلاقات بين الموظفين وغيرها، ومن هنا كلما انخفضت نسبة الرضا الوظيفي، ارتفعت نسبة التغيب عند الموظفين، وعليه كان لزاماً على المسؤولين خاصة في مجال الموارد البشرية النظر في هذه السلوكات، والبحث عن أهم العوامل التي تؤدي الى ظاهرة التغيب مع ضرورة ايجاد الحلول المناسبة؛ للتقليل من هذه الظواهر السلبية التي قد تؤدي الى عدم الاستقرار، وبالتالي ضعف الأداء والانتاجية (صائمة وعصموني،2023).

## 3. الشكاوى والتظلمات:

تعتبر الشكاوى والتظلمات مؤشرات على عدم رضا الموظفين، وبالتالي فيه مؤشر على عدم استقرارهم؛ حيث يلجأ الموظف إليها كتعبير عما يشعر به من عدم عدالة وعدم رضا واستياء نتيجة سوء العلاقات بين الموظفين والإدارة وظروف العمل غير الملائمة، ومن خلال الشكاوى والتظلمات يقوم الموظف بإخطار المؤسسة التي يعمل بها بضرورة معالجة المشاكل قبل أن تتفاقم؛ ما يؤثر على أداء الموظف وولائه وانتاجيته في العمل، وهنا وجب على المسؤولين، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية الاهتمام بشكاوى المورد البشري في المؤسسة والتعامل معها بسرعة دون السماح لها بالتطور؛ ما يؤدي الى تحطيم الروح المعنوية للموظف ويهدد الشعور بالأمان والارتياح، وبالتالي عدم الاستقرار (بالرابع،2011).

## 4. الشعور بعدم العدالة التنظيمية:

تؤكد العديد من الدراسات حول الرضا والاستقرار الوظيفي أن العدالة التنظيمية هي أحد المتغيرات الرئيسية المتعلقة بالاستقرار الوظيفي، وهذا يتطلب من المؤسسات تبني العدالة في ممارساتها بدءاً من كيفية اختيار الموظفين، وحتى المزايا المختلفة مثل الترقيات، وتقييم الأداء، الحوافز والأجور؛ حيث إنَّ عدم العدالة بين الموظفين يشعرهم بالاستياء ويؤثر على الأداء.

وإذا لم يتم معالجة ظاهرة عدم العدالة أو الظلم وتزايدت، فهذا سيؤدي إلى دخول الموظف في صراع مع الإدارة، وبالتالي عدم الاستقرار في وظيفته. وعليه هذا يتطلب من المسؤولين -ومنهم إدارة الموارد البشرية- العمل على تحقيق المساواة والعدالة للموظفين؛ لضمان ثقافة تنظيمية جيدة للعمل، و تحقيق الاستقرار الوظيفي. (القيوتي، 2013)

## 5. الاضراب والاحتجاج:

تعد اضرابات الموظفين من أبرز علامات عدم الاستقرار؛ لأنها تؤثر سلباً على المصالح الشخصية للأفراد، إضافة إلى الخسائر المادية نتيجة تعطل المؤسسات والمرافق العامة.

والإضراب هو احتجاج يلجأ اليه الموظفون؛ للتعبير عن الوضع السيء الذي يمرون به سواء من حيث ظروف العمل أو الجوانب المادية؛ من أجل الضغط على صانعي القرار لإجراء تغييرات إيجابية في ظروف العمل التي يعيشها الموظف.

ويمكن تنفيذ الإضراب بالامتناع الجزئي أو الكامل عن العمل. (بوكبشة، كلوة، 2019).

ويضيف الأحمد ابو مارية (2012) إن الاحتجاجات المتكررة ناتجة عن الضغط المهني الذي يتعرض له الموظفون من قبل الإدارة أو الزملاء؛ ما يؤدي إلى القلق والتوتر وعدم الاستقرار عند الموظفين، خاصة إذا لم تهتم الإدارة بمطالبهم؛ ما يؤدي حتماً الى عواقب سلبية تتمثل في ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية؛ ما يؤثر على المؤسسة ويهدد استقرارها.

## 6. التمارض:

يعتبر التمارض أحد المؤشرات على عدم الاستقرار الوظيفي؛ حيث يلجأ الموظفون في كثير من الأحيان إلى التمارض؛ للهروب من العمل، وهذا ناتج عن تقصير المسؤولين، وخاصة إدارة الموارد البشرية في مساعدة الموظفين على التكيف السليم مع ظروف العمل (العنزي، 2019).

وعملية التمارض أي التظاهر بالمرض منتشرة على نطاق واسع بين الموظفين الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية منها: الاشراف السيء، والشعور بالظلم، وعدم التلاؤم مع منصب وظيفي، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تولد رغبة في ترك المؤسسة نتيجة عدم الاستقرار الوظيفي.

## 10.2 مظاهر الاستقرار الوظيفي وانعكاساته في المؤسسة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر، والقوة الأكثر تأثيراً في المؤسسة، لذلك وجب الاعتناء بهذا المورد البشري؛ لضمان استقراره في عمله أو وظيفته، واستقرار الموظف في المؤسسة يلعب دوراً مهماً في تميز أدائه، وبالتالي رفع مستوى المؤسسة وتحقيق نجاحها وأهدافها، وهناك عدة مظاهر للاستقرار الوظيفي يمكن تلخيصها فيما يأتي :

### 1. الراحة النفسية والشعور بالأمان

إن الشعور بالأمان لدى الموظف يؤدي إلى صحته النفسية؛ لأنه سيشعر بالأهمية والانتماء والاطمئنان، وبالتالي الاستقرار، والشعور بالأمان يأتي من إشباع الموظف لحاجاته الفسيولوجية كذلك الاطمئنان على وظيفته، وشعوره بالعدالة في الترقية، التحفيز، المكافآت، وغيرها، وأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل وخارج المؤسسة.

وبالتالي فإن توفير الأمن الوظيفي يرفع الروح المعنوية للموظف، ويزيد من طاقته الايجابية؛ ما يولد روح المبادرة والإبداع وزيادة الإنتاجية؛ بسبب تبديد الخطر الذي يهدد وظيفته من خلال توفير شروط الأمن والسلامة والاستقرار (بوكبشة، كلوة، 2018/2019).

### 2. المشاركة في اتخاذ القرارات

تعنى الإدارة الحديثة بمشاركة الموظفين والعاملين في وضع الأهداف والخطط وتنفيذها والمشاركة الفعلية في نشاطات المؤسسة، وإبداء الرأي واتخاذ القرارات. أظهرت الدراسات المختلفة أن عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والتعبير عن الآراء يؤدي إلى الإغتراب الوظيفي؛ ما يؤدي إلى ظهور المشاكل وزيادة النزاعات بين الموظفين؛ ما يشكل حالة من عدم الاستقرار، وبالتالي ينعكس سلباً إلى أداء المؤسسة وإنتاجيتها، وعليه فإن اعتبار الموظف عضواً فعالاً في المؤسسة وإشراكه في صناعة القرارات واتخاذها يزيد من ولائه وانتمائه، فضلاً عن استقراره في وظيفته. (بن منصور، 2014).

### 3. تماسك جماعة العمل:

يعتمد نجاح أي مؤسسة على طبيعة العلاقة بين جماعة العمل من الزملاء والرؤساء؛ فالعلاقات التي تسودها المودة والاحترام والتعاون، تنعكس على رضا الموظفين، وبالتالي أدائهم؛ حيث يؤدي تماسك العلاقات إلى تفاعل اجتماعي، وقلّة الصراعات، وأحياناً انعدامها في بيئة العمل؛ ما يزيد الثقة بين الموظفين من ناحية، والإدارة من ناحية أخرى.

لذلك فإنّ التماسك بين الموظفين هو مؤشر على العمل الجماعي، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية نتيجة زيادة الشعور بالأمن والاستقرار (ريجيو، 2013).

ويضيف زهاني (2015) أن الاستقرار الوظيفي يعتمد على العلاقات الممتازة بين مجموعات الموظفين ودرجة التفاعل والانسجام والتناسق فيما بينها، والحد من الصراعات من خلال تخصيص الأدوار وتوزيعها، وتوفير فرص لتقدم الموظفين وترقيتهم، فهذا يدفع الموظفين إلى بذل أقصى مجهود في العمل؛ نتيجة الشعور بالرضا الوظيفي الناتج عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين.

### 4. تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يعني في الأساس تحديد عدد الوظائف المطلوبة ونوعها خلال فترة التخطيط، ويتوجب على كل مؤسسة معنية باستقرارها، واستقرار موظفيها التخطيط للموارد البشرية من حيث تحديد المهام لكل موظف، كل حسب مؤهلاته وكفاءته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه؛ ما يجعل الموظف يقدم أفضل ما عنده، وبفاعلية أكبر على عكس الموظف الذي يوضع في منصب لا يتناسب

مع مؤهلاته وإمكاناته؛ فهذا يؤثر على إنتاجيته ويعرضه للنقل أو التوقيف أو يصبح يعاني من صراعات نفسية، وتقل ثقته بنفسه؛ ما يؤدي الى عدم استقراره في عمله. (طويل و مبارك، 2021).

ويشير زهاني (2015) إلى أن تخطيط الموارد البشرية يلعب دوراً مهماً في وضع سياسات الاستقطاب وبرامجه، والاختيار، والتعيين، والتدريب ورسم المسار الوظيفي والترقية داخل المؤسسة.

هذه السياسات تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق درجة عالية من الاستقرار الوظيفي؛ لأن التخطيط الصحيح يجعل الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي لا يكون هنالك لبس أو اختلاط في الأدوار أو صراعات قد تنشأ بين الموظفين نتيجة اختلالات الأدوار.

## 5. قلة الشكاوى:

من الأسباب التي تؤدي الى قلة الشكاوى في المؤسسات هو الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي، وهذا لا يحدث إلا إذا سادت علاقات إنسانية بين المسؤولين والموظفين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى، كذلك عند توافر ظروف عمل وبيئة عمل مناسبة وملائمة في حين عدم تساوي فرص الترقية، وقلة المكافآت، وعدم العدالة فيها يولد الشعور بالتذمر والاحساس بالظلم، وهذا حتما سيؤدي الى كثرة الشكاوي كنوع من التعبير عن السخط وعدم الرضا، ويتولد رغبة عند الموظف بترك العمل والمؤسسة، وهنا يأتي دور المسؤولين في ادارة الموارد البشرية في معالجة هذه الأمور والحد منها لتوفير الاستقرار الوظيفي. (المدني، 2015)

## 6. الالتزام والمواظبة على العمل

يعد الالتزام والمواظبة على العمل من المؤشرات الدالة على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، وهذا يعني انخفاض نسبة الغياب عند الموظفين، والمحافظة على مواعيد العمل. (طويل، مبارك، 2021).

ويضيف عبد الجبار والقحطاني (2007) أن الالتزام هو تعبير الموظف عن ولاءه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها؛ وهذا يجعلهم أقل توجهاً نحو الهجرة أو البحث عن وظائف أخرى، وفي حال غياب الالتزام، فهذا حتما سيؤثر على فاعلية المؤسسة نتيجة عدم الاستقرار.

من هنا يمكن الاستنتاج أن توفير ظروف العمل الملائمة والعلاقات الطيبة بين الموظفين ومرونة المسؤولين كلها عوامل كفيلة بتوليد الراحة، وعدم التذمر وحب العمل والالتزام، ويدفع بالموظف الى التمسك بالمؤسسة والاستقرار فيها.

ويمكن القول: إنّ الاستقرار الوظيفي للموظفين أصبح ضرورة ملحة، وحتمية لغالبية المؤسسات بشكل عام، ولإدارة الموارد البشرية بشكل خاص؛ للاحتفاظ بالموظفين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة. فاستمرارية المؤسسة ونجاحها يتحقق من خلال تكامل مختلف الإدارات والأقسام المرتبطة بالمؤسسة واستقرار الموظفين فيها، والاهتمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالعمل، خاصة تلك المتعلقة بتحفيز الموظفين، وبالتالي زيادة رغبتهم في العمل.

وترى الباحثة أن فلسطين كغيرها من الدول العربية تسعى للاستفادة من التجارب العالمية للدول المتقدمة في مجال إدارة شؤون الموظفين، وتطبيق هذه التجارب في مؤسساتنا؛ ما يساهم في مسيرة فلسطين التنموية والانتقال من أساليب الإدارة التقليدية إلى التحديث والتغيير في أساليب الإدارة أي إلى واقع إداري حديث ومعاصر، ولكن مؤسساتنا لا تزال بحاجة إلى العمل الدؤوب؛ لمواكبة المتطلبات الحديثة والمتجددة، وتحسين العمليات الإنتاجية والخدماتية في مؤسسات الوطن كافة بما في ذلك المؤسسات التعليمية والتربوية.

وقد تطرقت العديد من الدراسات مثل دراسة ناصيف (2019)، دراسة حرز الله (2017)، دراسة مشتهي (2014) وغيرها إلى واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية المختلفة حكومية وخاصة، والتعرف إلى مواطن القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت هذه الدراسات إلى وجود تفاوت في درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تحليل العمل وتصميمه، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتقييم الأداء وغيرها.... فكانت درجة تطبيق بعض الوظائف كبيرة، في حين كانت درجة تطبيق بعضها الآخر متوسطة، وأحياناً ضعيفة، وهذا يعود إلى كثير من المعوقات والمسببات لضعف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية، فنجد مثلاً نسبة عالية لواقع تخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في حين تعاني المؤسسات الفلسطينية من عدم وجود آلية سليمة لوضع الأشخاص المتخصصين في الأماكن المناسبة لعملهم ويعزى ذلك في أغلب الأحيان إلى المصالح والأهواء الشخصية في التعيين والترقية. كذلك الحال في

غالبية وظائف إدارة الموارد البشرية فالمتتبع لها يلاحظ وجود معيقات ومسببات لضعف فاعلية تطبيقها والذي بدوره ينعكس على أمان واستقرار الموظف داخل هذه المؤسسات.

وترى الباحثة أن مؤسساتنا لا زالت بحاجة إلى الاهتمام بتوزيع الموارد البشرية كل حسب اختصاصه؛ أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كذلك لا بد من الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل زيادة مهارة العاملين وتحفيزهم لزيادة الدافعية لديهم. ولا تنسى الباحثة دور القيادات العليا في ضرورة تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية ودورها، والحرص على تطبيق وظائفها، بما يضمن تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي.

إضافة إلى ما تقدم ما زالت المؤسسات الفلسطينية، حكومية وخاصة، بحاجة إلى مساعدة الموظفين في التوازن بين الحياة والعمل، تحسين ظروف العمل المادية وتطوير نظام أجور وحوافز، ومكافآت يقوم على العدالة في التوزيع من خلال دراسة معدلات الأجور والرواتب، وهذا حتماً سيؤدي إلى شعور الموظف بالاستقرار وزيادة انتمائه وولائه لوظيفته؛ ما يحسن أدائه وكفاءته الإنتاجية.

من هنا فإن الاستقرار الوظيفي في مختلف الدول، ومن بينها فلسطين، يعد من المواضيع التي تحتاج إلى الاهتمام والدراسة؛ لأنه مؤشر مهم لنجاح المؤسسة أو فشلها؛ ولذلك يجب على إدارة الموارد البشرية ان تركز جل اهتمامها على المحافظة على الموظفين؛ حتى تضمن استقرار مواردها البشرية التي تمثل محور العملية الانتاجية في المؤسسة، كما أنه على إدارة الموارد البشرية أن تعي بأن الاستقرار الوظيفي للموظفين مرتبط بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر في سلوك الافراد ايجاباً او سلباً، وأن تقصير ادارة الموارد البشرية في الاهتمام بما يؤثر على الموظف من شأنه ان يؤدي الى عدم رضا الموظف، وبالتالي عدم استقراره؛ ما ينعكس على استقرار المؤسسة (قرزط، 2019).

## 11.2 الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهو إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم. وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية متعلقة بإدارة الموارد البشرية، ودراسات عربية متعلقة بالاستقرار

الوظيفي، ودراسات عربية متعلقة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، ثم دراسات أجنبية متعلقة بإدارة الموارد البشرية، ودراسات أجنبية متعلقة بالاستقرار الوظيفي، ودراسات أجنبية متعلقة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، وتم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

### 1.11.2 الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

هدفت دراسة ناصيف (2019) بعنوان: (واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي) للتعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية، وعلاقته بالأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بعناصرها (التخطيط، تحليل العمل، التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء) والأداء المؤسسي، إضافة إلى معرفة أثر كل من (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) على إدارة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث الذي يتمثل بالعاملين في دائرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وشمل مجتمع الدراسة (322) موظفاً، وبلغ عدد أفراد العينة (175) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، وأن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماماً للموارد البشرية التي تعمل في الوزارات، وأن عمليات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، وتحليل العمل، والتدريب، والاستقطاب، وتقييم الأداء) تتصف بالفاعلية، وهناك تطور وتحسن ملحوظ في أداء الوزارات الفلسطينية . وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد البرامج التدريبية وتصميمها، والعمل على خلق بيئة مناسبة؛ لتطبيق ما تم تدريب الموارد البشرية عليه، والاهتمام بتوزيع الموارد البشرية حسب الاختصاص والمؤهل العلمي مع الأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة، وضرورة إشراك رؤساء الأقسام في صنع القرارات التي تختص بعملية الاستقطاب.

كما هدفت دراسة السراج (2019) بعنوان: (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات) للتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN للاتصالات في سوريا، وإلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة وإلى أثر هذه الممارسات بالرضا الوظيفي للعاملين. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على أساليب البحث النوعي في التعرف

إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة، وذلك بعمل مقابلات معمقة مع 5 من الموظفين العاملين في هذا القسم، وتحليل بياناتهم باستخدام أساليب التحليل النوعي الموضوعي، وتم استعمال أساليب البحث الكمي من أجل التعرف إلى مستوى رضا العاملين الوظيفي في الشركة، وتقييمهم لممارسات إدارة الموارد البشرية تحديداً: الرواتب والأجور، والحوافز والمكافآت، والتدريب والتطوير وعلاقات العمل. تم استخدام الاستبانة التي وزعت على الموظفين كافة، وتم الحصول على (55) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام أساليب التحليل الوصفي؛ لمعرفة مستوى الرضا، وأساليب التحليل الاستدلالي؛ لاختبار فرضيات تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي. توصلت الدراسة إلى أن مستوى رضا العاملين في الشركة جيد، ويبلغ أعلى مستوى للرضا عن علاقات العمل يليه الرضا عن التطوير والتدريب، وحصلت الأجور والحوافز على أقل مستوى من الرضا، كما أوضحت الدراسة النوعية الممارسات الخاصة بالتدريب والتطوير والأجور والحوافز التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالشركة، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية لهذه الممارسات على الرضا الوظيفي للعاملين، وكان الأكثر تأثيراً التدريب والتطوير والأجور، أما الحوافز، فأثرها متوسط، بينما علاقات العمل، فأثرها ضعيف. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تحديث نظام الأجور، والحوافز ليحقق رضا أكبر للعاملين، وربط عملية تحديد الأجور والحوافز بأداء العاملين.

في حين اهتمت دراسة العولقي (2018) بعنوان: (أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية)، بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة بصفته متغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية، ولتحقيق ذلك فقد تم اختبار عينة قوامها (335) مديراً في المراكز الرئيسة للبنوك التجارية، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك، وبينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة بصفته متغير، وأوصت الدراسة أن تعي وتدرك إدارة البنوك التجارية أهمية الموارد البشرية؛ باعتبارها مورداً استراتيجياً، وأن تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي ككل، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وإن تعمل

البنوك على خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وأقسام البنك واهتمام إدارة البنك بالمعرفة وعملياتها، وان تعمل ادارة البنك على خلق بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل، وأن تعمل إدارة البنوك على التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات إلى الهيكل التنظيمي الأفقي.

أما دراسة حرز الله (2017) بعنوان : (فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي)

فقد هدفت للتعرف إلى وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي للوصول الى النتائج، وقام الباحث بإعداد استبانة كونها أداة دراسة لجمع المعلومات من مجتمع البحث البالغ (312)، وبلغ حجم العينة (141)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الفاعلية في تطبيق وظائف (تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، الأجور والرواتب، والتدريب، وتقييم الأداء، والصحة والسلامة المهنية) في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وان كل وظيفة من هذه الوظائف تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، وأوصت الدراسة على ضرورة إشراك الموظفين بتصميم الوظائف، والمحافظة على استقرار أو الموارد البشرية من خلال الحد من الدوران، استعانة الشركات بمعرفين سواء من داخل الشركة أو خارجها للقيام بعمليات الاستقطاب، ربط الأجور الممنوحة بدرجة غلاء المعيشة، وزيادة اهتمام الشركات بالاحتياجات التدريبية بشكل دوري، والاهتمام بتحسين بيئة العمل.

وقد ناقشت دراسة أبو شعير (2016) بعنوان: (إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي - دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة) واقع إدارة الموارد البشرية في مدارس الوكالة والمدارس الحكومية، ببيان مستوى الإحساس بالأمن الوظيفي في النوعين من المدارس، والتعرف إلى المعوقات التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي في كل من مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية، واستخدم الباحث الاستبانة كونها أداة، وبلغ حجم عينة الدراسة (380) موظفاً، إضافة ل(20) استبانة للعاملين في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة

احصائية بين ادارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كل من مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية، وأن الوزن النسبي لواقع ادارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية بلغ (67.8%) ووكالة الغوث (75%)، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في برنامج الحوافز والأجور، ومراعاة أعباء العمل التربوي ومشاغته، وتفعيل نظام تقييم الأداء في عمليات الترقيات والجزاءات، وتشكيل لجنة لتطوير سياسات وبرامج التقاعد والمعاشات، والخروج بنظام ملائم لكلا النوعين من المدارس.

وسعت دراسة مشتهري (2014) بعنوان : (واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة) الى معاينة واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، والتعرف إلى مواضع القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وتحديد الفروقات في المتغيرات المؤسساتية بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي وبلغ حجم عينة الدراسة (240) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كونها أداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الإجمالية كانت مقبولة (64%) وهي التي تمثل وجهة النظر حول جميع أبعاد الدراسة، وأن الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة (56.0 %)، وأن الانطباعات عن ادارة الموارد البشرية (مقبولة) بشكل عام، وبالإمكان تعزيزها؛ لذلك أوصى الباحث بالاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتوزيع الموظفين بشكل يتناسب و أعمالهم، والاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل أكبر.

## 2.11.2 الدراسات العربية المتعلقة بالاستقرار الوظيفي:

هدفت دراسة حيدة وعصموني (2023) بعنوان: (دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي) للتعرف إلى دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار للعاملين في المؤسسة العمومية ابن سينا بأدرار/الجزائر بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) وأبعاد الاستقرار الوظيفي (الاندماج الوظيفي، ودوران العمل الداخلي، ودوران العمل الخارجي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة بصفتها أداة رئيسة، إضافة إلى المقابلات لتدعيم الاستبانة، تكوّن مجتمع الدراسة من (200) موظف، وعينة الدراسة (60) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة

الاستشفائية ابن سينا بأدرار لا تهتم بالعدالة التوزيعية؛ ما أثر على استقرار الموظفين، وجعلهم يفكرون في مغادرة المؤسسة، أيضاً توصلت الدراسة إلى أن العدالة التعاملية تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وعليه تساعد العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال تخفيض دوران العمل الداخلي والخارجي بالمؤسسة الاستشفائية بأدرار، وكانت أهم التوصيات الاهتمام بمتطلبات العمال لضمان رضاهم واستقرارهم، وتطبيق العدالة التنظيمية، كذلك مناقشة القرارات مع العمال قبل اتخاذها.

وجاءت دراسة وغان ومحسن (2023) بعنوان: (أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي على المؤسسات الاقتصادية)؛ لتبين أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي باعتبار أن ضغوط العمل المتسبب الرئيس في ترك العمل؛ ما يفرض على الإدارة وضع حد لضغوط العمل، بلغت عينة الدراسة (42) عاملاً من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، بالاعتماد على الاستبيان بصفته أداة رئيسة في جمع المعلومات، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن وجود مستوى عالٍ من ضغوط العمل في المؤسسة هو محل الدراسة، إلى جانب وجود مستوى عالٍ من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في علاقة ضغوط العمل والاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وأبرز توصيات الدراسة -كانت- هي ضرورة رفع وعي الإدارة العليا بأهمية العاملين، وتخفيف الضغط عليهم، وإشعارهم بالأهمية، كذلك تحسين بيئة العمل، وتحسين مصادر التطور الوظيفي، وتكوين العاملين وتدريبهم، والتوزيع الجيد للأدوار، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واعتماد آليات الحوار المفتوح.

كما هدفت دراسة الزعانين (2021) بعنوان: (دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي) إلى البحث في المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المتمثلة في (الفرص الوظيفية، والعدالة التنظيمية، والتدريب)؛ وذلك لمعرفة دورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي، عبر التطبيق على اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم الاستبانة كونها أداة، وزعت على العاملين في لجان العمل الصحي، قام الباحث باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، والمكونة من (192) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية؛ حيث

استحوذ بُعد العدالة التنظيمية على المرتبة الأولى بنسبة تأثير بلغت (0.58)، كما استحوذ بُعد التدريب على المرتبة الثانية بنسبة تأثير بلغت (0.26)، بينما حاز بُعد الفرص الوظيفية المرتبة الثالثة، بنسبة تأثير بلغت (0.10) في تحقيق الاستقرار الوظيفي، إضافة إلى عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغيري: المسؤولية الاجتماعية والاستقرار الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية، والتي تتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على الرغم من وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغيري المسؤولية الاجتماعية والاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: توصية المنظمات -بمختلف أنواعها- بضرورة تخصيص ميزانية خاصة لدعم البرامج والأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين الداخليين، والتي من شأنها تحسين الصورة الذهنية للمنظمات في المجتمع العاملة به، إضافة إلى توصية صانعي القرار والسياسات العامة في المنظمات بضرورة سنّ التشريعات والقوانين، ومراقبة تنفيذها؛ لضمان الالتزام بتبني المسؤولية الاجتماعية الداخلية تجاه العاملين بها وتطبيقها؛ من أجل توفير المناخ التنظيمي، وبيئة العمل الملائمة لتعزيز الاستقرار الوظيفي.

أما دراسة زبدي (2019) بعنوان: (أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة من الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة مستشفى بشبر بن ناصر-مستشفى الحكيم سعدان .) فهذفت للكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والاستقرار الوظيفي من خلال خمسة أبعاد، وهي: (بيئة العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، نظام التعويضات والمكافآت)؛ حيث تم تطبيق الدراسة على المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة، واستخدام الاستبانة كونها أداة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (52) طبيباً وعينة الدراسة (40) طبيباً مختصاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن عبء العمل كان له أثر سلبي على الاستقرار الوظيفي، بينما غموض الدور، وصراع الدور، وبيئة العمل، ونظام التعويضات والمكافآت، لم يكن لهم أثر ذو دلالة إحصائية على ضغوط العمل.

وهذفت دراسة عزاوي (2018) بعنوان: (تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة) للبحث في سبل التحفيز الحديثة القادرة على دعم الاستقرار للعمال في وظائفهم، وذلك من خلال التركيز على أربعة أبعاد رئيسية، تركز عليها معظم برامج ونظم تحفيز الاستقرار الوظيفي الحالية، وتتمثل هذه

الابعاد الاربعة في: (المسار الوظيفي، وجو العمل، والمبادرة والعمل الجماعي، والتأمين)، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة للوصول إلى النتائج . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن اعتماد المنظمة لنظام التحفيز في المبادرة والعمل الجماعي من شأنه تنمية روح التعاون والتكامل في المنظمة؛ ما ينعكس بشكل إيجابي على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وبالمنظمة التي يعملون بها، وبالتالي يساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن وضوح آفاق المسار الوظيفي من شأنه تحقيق الاستقرار والطمأنينة، وبالتالي إكسابهم استقراراً أكبر في العمل، إضافة إلى أن اهتمام المنظمة بتقديم الخدمات الاجتماعية يعزز ولاءهم لها.

وقد سعت دراسة حمو علي ( 2016 ) بعنوان: (ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية) . للتعرف إلى ظروف العمل، والاستقرار المهني في مديرية الإدارة المحلية للولاية، من خلال الكشف عن العلاقة بين ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف بمديرية الإدارة المحلية بولاية ورقلة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة كونها أداة لجمع البيانات الأولية، و كذلك المقابلة كونها مساعدة، إضافة إلى استخدام أسلوب الملاحظة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (435) وتكونت عينة الدراسة من (65) موظفاً وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أنّ هناك علاقة ارتباطية بين ظروف العمل والاستقرار الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية؛ لأن ظروف العمل تلعب دوراً مهماً في ثبات الموظف في وظيفته، فكلما كانت هذه الظروف جيدة وملائمة، كلما زاد تمسك الموظف بهذه الوظيفة، والعكس صحيح.

وحددت دراسة بن منصور (2014) بعنوان: (الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية\_ سطيف) العلاقة بين الاستقرار الوظيفي، والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، ومعرفة العوامل التنظيمية المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على كلّ من الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي؛ من أجل إبراز أهمية كفاءة الموارد البشرية للمنظمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم الاعتماد على الملاحظة، وتصميم استمارة المقابلة لجمع البيانات الأولية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي

والأداء الوظيفي، إضافة إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري؛ لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل؛ بسبب عدم حصولهم على مستوى عادل من إشباع تطلعاتهم التي قد تزرع فيهم الانتماء والولاء للمؤسسة.

### 3.11.2 الدراسات العربية التي تجمع بين متغيري الدراسة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي:

هدفت دراسة بوكبشة و كلوة (2019) بعنوان: (إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر - دراسة حالة ولاية غرداية) لاختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و تفعيل الاستقرار الوظيفي و تعزيزه في الجماعات المحلية بالجزائر، نظراً لما حظي به كل منها على اهتمام كبير ضمن المنظمات و المؤسسات الحكومية و الإدارية خلال العقود الاخيرة، خاصة في البلدان النامية،، حيث صممت بخصوص هذا الشأن استبانة لإثبات فرضية الدراسة المتمثلة في " هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية، والاستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، وبلغت عينة الدراسة (80) موظفاً، و خلصت الدراسة إلى أن التطبيق السليم و الجيد، والاهتمام اللازم بإدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي و تعزيزه لدى الموظفين التابعين لها، كما أن الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية ظاهري؛ لأن الموظفين يميزهم سلوك سلبي نحو وظائفهم؛ نظراً لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل، و تدفعهم إلى تفعيل أدائهم وولائهم لوظيفتهم.

كما هدفت دراسة قرزط (2019) بعنوان: (إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية\_دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء عنابة) لاختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء عنابة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال بمؤسسة ميناء عنابة (809)، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية (250) عاملاً، واستخدمت الأدوات (الملاحظة والمقابلة والاستبيان)؛ لإثبات فرضية الدراسة الرئيسية المتمثلة في "هنالك علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها (نظام التعويضات، نمط الاشراف، الظروف الفيزيائية، طبيعة العلاقات الاجتماعية) والاستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة الحالية أن طبيعة التسيير تلعب دوراً مهماً

في استقرار العمال، فكلما كانت هناك إدارة موارد بشرية، تؤدي دورها بموضوعية في إطار المساواة والعدالة بين أفرادها، وكانت هناك قيادة حكيمة تتعامل مع العامل بصفته شريك أساسي في المؤسسة وتحقق طموحاته، قلت نسبة التغيب، ودوران العمل، وازداد الشعور بالرضا، والاستقرار الوظيفي للعامل في المؤسسة.

#### 4.11.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

هدفت دراسة (Govand, A& Nabaz Nawzad, A.(2021) بعنوان:

#### **The impact of Human resource management practice on Organizational performance (تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي)**

للتعرف إلى مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركة؛ حيث اتبع الباحث خلال بحثه المنهج الكمي، وعينة الدراسة كانت (240) مستجيباً؛ حيث كشفت النتائج عن رفض جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الخامسة التي جاء فيها من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هو وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.

كما هدفت دراسة (Norhasnina, M , Mohamad, N,& Wan Noordiana ,H. (2018) بعنوان:

#### **The effects of Human Resources Management (HRM) Practices on employee Performance with the Mediating Rôle of Employee Engagement.**

(أثر إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين مع الدور الوسيط لمشاركة الموظفين)

حيث هدفت الدراسة إلى فحص تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين والدور الوسيط لمشاركة الموظفين؛ حيث تم اختيار عينة تكونت من (20) موظفاً، وتم جمع البيانات من خلال طريقة المسح باستخدام مقياس (ليكرت)، وأيضاً تم استخدام الاستبانة التي وزعت على عينة من

الموظفين (318)، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها مشاركة الموظفين سيساعد في إدارة مؤسسات القطاع العام.

**Impact of (HRM) Practices on Job Satisfaction and Performance in Health Care Section** Mishra,U (2017). بعنوان: أما دراسة

(أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء في قطاع الصحة).

فكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التحقق من وجود علاقة بين السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية، والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للقوى العاملة في القطاع الصحي في الهند؛ حيث شمل مجتمع الدراسة المشافي الخاصة في مدينة أوديشا الهندية، تم انتقاء 318 شخصاً من العاملين في هذا المجال كعينة للدراسة. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من العينة المدروسة، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية في تحليل هذه البيانات منها تحليل الارتباط الخطي لاختبار صحة الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي إحصائي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المنتقاة في الدراسة والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وسعت دراسة (Anwar, S & Toufail, U (2017) بعنوان:

**Impact Of (HRM) Practices on Job Satisfaction ,Evidence from Private Universities of Pakistan**

(أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ,دلائل من الجامعات الخاصة في باكستان)

للبحث في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، وتسليط الضوء على أسباب مشكلة عدم رضا الموظفين العاملين في قطاع الجامعات الخاصة في باكستان، والذي يمثل مجتمع هذه الدراسة؛ حيث تم انتقاء عينة عشوائية من العاملين في هذا المجتمع، ثم جمع البيانات منهم من خلال استبانة مؤلف من أسئلة مهيكلة، وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية

الخاصة ب (التوظيف والاختيار، والتعويضات، والتدريب. والتطوير والحوافز والمكافآت) تأثيراً ملحوظاً على رضا العاملين، بخلاف المتعلقة ببيئة العمل، فتأثيرها كان ضعيفاً.

وصممت دراسة (Ijigu, A (2015) بعنوان

### **The Effect of Selected (HRM) Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks**

(أثر ممارسات مختارة لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك العامة الاثيوبي).

بهدف التحقق من وجود علاقة بين ممارسات منتقاة لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الوصفي من التكرارات والنسب المئوية، وأدوات التحليل الاستدلالي من الترابط والانحدار الخطي، وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسات الاختيار والتوظيف أثراً متوسطاً، لكنّه إيجابي على الرضا الوظيفي. بينما ممارسات التدريب والتطوير، الحوافز وتقييم الأداء، فكان لها أثر إيجابي و قوي على الرضا الوظيفي.

وجاءت دراسة (Majunder, T.(2012) بعنوان

### **Human Recourses Management Practices And Employees Satisfaction Towards Private Banking Section In Bangladesh**

(ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين في قطاع البنوك الخاصة في بنغلادش)

من أجل بيان أثر ممارسات قسم الموارد البشرية على رضا الموظفين العاملين في قطاع البنوك الخاصة في بنغلاديش، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأجريت الدراسة على 100 موظف من البنوك المختارة كعينة للبحث، وزع عليهم استبانة أسئلتها تشمل ( 9 ) وظائف أساسية لقسم إدارة الموارد البشرية، وهي: الأمان الوظيفي، والنمو المهني، وتدريب العاملين وتطويرهم، والتوظيف والتعيين والاختيار، ومسؤوليات العمل، وبيئة العمل، والإدارة، والتعويضات والمكافآت، فكانت نتيجة

الدراسة أنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين الوظيفي، إلا أنه كان متفاوتاً بحسب المهمة؛ فقد كان الرضا عن التوظيف وبيئة العمل والأمان الوظيفي مرتفعاً، بينما كان منخفضاً عن التدريب والحوافز ونظام الإدارة والنمو الوظيفي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وكفاءة أداء العاملين من خلال التدريب الجيد، وأن الرضا عن المرتب، والرضا عن الحوافز من العوامل المهمة في رفع كفاءة الأداء وتطويرها.

### 5.11.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاستقرار الوظيفي

حاولت دراسة (Nathania, J & others, (2023) بعنوان:

#### **The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator**

(تأثير بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي للموظف، ضغط العمل كوسيط)

التعرف إلى تأثير بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي للموظف الذي يتوسطه الإجهاد في إندونيسيا. وتتمثل طريقة جمع البيانات في استخدام استبانة من خلال تقنية أخذ عينات هادفة، واستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام أداة AMOS 26 حيث قامت الدراسة بتضمين (206) مشاركين، كأفراد عينة تتراوح أعمارهم بين 20-35 سنة. تهدف هذه الدراسة إلى الاهتمام بالاحتياجات الجسدية و العقلية للموظف. من أهم نتائج هذه الدراسة أن بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة له تأثير سلبي على ضغوط العمل، ولكن له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وفي الوقت نفسه، فإن ضغوط العمل لها علاقة سلبية بالرضا الوظيفي. كما يكشف هذا البحث أن ضغوط العمل لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالرضا الوظيفي للفرد، بناءً على البحث الذي تم إجراؤه، من المعروف أن بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة من العوامل المتعددة التي تجعل العمال يشعرون بالرضا عن وظائفهم.

وتناولت دراسة (Ovais, V & others, (2022) بعنوان:

#### **Impact Of Working Environment On Job Satisfaction , Bakistan**

(تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية و الصناعة المصرفية و قطاع الاتصالات في باكستان).

تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية و الصناعة المصرفية و قطاع الاتصالات في باكستان. وحاولوا في الجانب التطبيقي الإجابة على الإشكال الآتي : ما مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، الصناعة المصرفية و قطاع الاتصالات في باكستان؟ ثم جمع الإحصائيات من (210) موظفين باستخدام عينة عشوائية بسيطة وتوصلوا إلى النتائج، هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وبيئة الشركة، وكانت أهم التوصيات ضرورة إدراك المؤسسات لفوائد جو صحي في تحسين رضا الموظفين، كذلك تحفيز العمال للمشاركة بشكل أكبر في وظائفهم مع مساعدتهم أيضاً في تطوير الذات وتشجيع الموظفين على التعاون؛ ما يحقق الانجاز للشركة.

أما دراسة: (Prima, F & others, (2019) بعنوان:

### **Impact Of Work Environment On Employee Perormance In Local Government Of Padang City.**

(تأثير بيئة العمل على أداء الموظف في الحكومة المحلية لمدينة بادانج)

فقد تمثلت هذه الدراسة في دراسة تأثير بيئة العمل على أداء الموظف في الحكومة المحلية لمدينة (بادانج)؛ حيث تم إنشاء العينة باستخدام طريقة أخذ العينات الطبقية المتناسبة. بلغ حجم العينة 384 موظفاً، تم تصنيفهم إلى فئات الأولى والثانية والثالثة والرابعة، وتم استخدام الاستبانة كونها أداة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين، و خلصت هذه الدراسة إلى أنّ هناك تأثيراً إيجابياً ومهماً لكل من بيئة العمل المادية، وبيئة العمل غير المادية على أداء موظفي الحكومة المحلية. كانت العوامل المهمة في بيئة العمل المادية هي النظافة ودوران الهواء والسلامة والضوضاء، بينما في بيئة العمل غير المادية كانت العلاقات بين زملاء العمل. يمكن الاستنتاج أنّ

هناك تأثيراً إيجابياً ومهماً لكل من بيئة العمل المادية وبيئة العمل غير المادية على أداء موظفي الحكومة المحلية.

وهدفت دراسة (Alessandri & Borgogni, 2016) بعنوان: **Stability and Change of Job Performance across the Career Span.**

(استقرار وتغيير الأداء الوظيفي عبر المدى الوظيفي).

إلى معرفة مدى التغيير في أنماط الاستقرار الوظيفي، والأداء الوظيفي على المدى الوظيفي الطويل؛ وللوصول إلى النتائج، استخدمت الدراسة بيانات موجبتين من عينة كبيرة من الموظفين (العدد = 1,155) من عمر 25\_65 عاماً لتقييم ترتيب ومتوسط مستوى الاستقرار والتغيير في الأداء الوظيفي المصنّف من قبل المشرف الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود مستويات معتدلة من الاستقرار عبر المدى الوظيفي، ووجود زيادة في استقرار الترتيب الوظيفي خلال المراحل الأولى من الحياة المهنية، حيث يبلغ الاستقرار الوظيفي ذروته في سن 55 وينخفض من سن 55 إلى 65 عاماً.

### 6.11.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أثرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية الدراسة الحالية بإطار نظري بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي وتجلت أهمية الدراسات السابقة فيما يأتي:

1. استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في سرد تسلسل الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى تحديد محاورها وهيكلها العام.
2. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة والاستتارة بها، وكذلك الاستفادة من المنهج المتبع، والطريقة، والإجراءات والمعالجات الإحصائية في هذه الدراسات، وكيفية تصميم أداة الدراسة.
3. إثراء الباحثة بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

كما اتفقت أهداف بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، والتي هدفت للتعرف إلى إدارة الموارد البشرية، وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، كدراسة قرزط (2019)، ودراسة بوكبشة وكلوة (2019). أيضاً اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الذي اعتمدت عليه معظم الدراسات السابقة، وهو المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ استخدمت الاستبانة كأحدى أهم أدوات الدراسة في جمع المعلومات.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بما يتعلق ببعض مقاييس الدراسة، التي تقيس درجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي مثل دراسة قرزط (2019) ودراسة ناصيف (2019) ودراسة السراج (2019) ودراسة الزعانين (2021). في حين اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة الأربعة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة و المسمى الوظيفي)؛ حيث تم استبعاد متغير العمر منها على عكس الدراسات السابقة، وأيضاً اختلفت في مكان إجرائها؛ حيث تم إجراؤها في حدود مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية/فلسطين، إضافة إلى أنها اختلفت من حيث مجتمع الدراسة؛ كونها الدراسة الوحيدة التي استهدفت العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، و اختلفت أيضاً في حجم العينة و نوعها؛ حيث إنّ معظم الدراسات السابقة اعتمدت على العينة العشوائية، أما في الدراسة الحالية، فتمّ استخدام العينة العنقودية العشوائية.

#### أما أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة هي الأولى - في حدود علم الباحثة - من حيث هدفها الخاص المتمثل في التعرف إلى إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير وتقييم أداء الموارد البشرية) وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية؛ حيث تعتبر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من كبرى الوزارات في فلسطين، ويتبع هذه الوزارة العديد من المديريات، وبالتالي نجاح المديريات بتفعيل إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستقرار الوظيفي فيها ينعكس إيجابياً على أدائها بشكل خاص، ومنظومة الوزارة بشكل عام وهذا من شأنه جعل العديد من الوزارات والمؤسسات تحذو حذوها.

الفصل الثالث:

---

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، ويُعرّف أنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثة فيها، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل (Williams,2007).

### 2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية ممن يعملون بوظيفة إدارية (موظف إداري، رئيس قسم، مشرف تربوي ومدير فأعلى ) والبالغ عددها (18) مديرية واستناداً إلى الجهد الذي قامت به الباحثة من خلال التواصل مع جهات الاختصاص في الوزارة بلغ عددهم في هذه المديريات (1149 ) وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2024/2023.

### 3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (297) موظفاً/ة ممن يعملون في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، أي بنسبة ( 25.8%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية العنقودية؛ حيث تم اختيار 5 مديريات بشكل عشوائي بلغ عدد موظفيها (311)، وتم ارجاع الاستبانة التي عبأها (297) موظفاً/ة، والجدول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	186	62.6
	أنثى	111	37.4
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	18	6.1
	بكالوريوس	173	58.2
	أعلى من بكالوريوس	106	35.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	5.1
	من 5-10 سنوات	29	9.8
	أكثر من 10 سنوات	253	85.2
المسمى الوظيفي	موظف إداري	110	37.0
	رئيس قسم	84	28.3
	مشرف	75	25.3
	مدير فاعلي	28	9.4

### 3.3. 1 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 62.6% للذكور، ونسبة 37.4% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 6.1% أقل من بكالوريوس، ونسبة 58.2% للبكالوريوس، ونسبة 35.7% أعلى من بكالوريوس. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 5.1% أقل من 5 سنوات، ونسبة 9.8% من 5-10 سنوات، ونسبة 85.2% أكثر من 10 سنوات. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 37% موظف إداري، ونسبة 28.3% رئيس قسم، ونسبة 25.3% مشرف، ونسبة 9.4% مدير فاعلي.

### 4.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) مقسمة الى ثلاثة أجزاء؛ من أجل تحقيق أغراض الدراسة، و ذلك بعد الرجوع إلى الدراسات التي اهتمت بالبحث عن إدارة الموارد البشرية كدراسة زويدي وفضلاوي (2023)، و دراسة بومي و مساطا (2023)، ودراسة سلمان (2021) ودراسة

السراج (2019)، و دراسة ناصيف (2019)، و الدراسات التي اهتمت بالبحث عن قياس الاستقرار الوظيفي كدراسة و دان ومحسن (2023) ودراسة الزعانين (2021)، و دراسة صائمة ونوال (2023) والدراسات التي اهتمت بالبحث عن إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي كدراسة قرزط (2019)، ودراسة بوكبشة و كلوة (2019) وذلك لغايات قياس درجة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؛ حيث تكونت الاستبانة بصورتها النهائية، كما بينها ملحق (4) و هي على النحو الآتي:

القسم الأول: و يمثل المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، و تتمثل في متغيرات الدراسة و هي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: و تضمن بصورته النهائية على (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات، لقياس درجة إدارة الموارد البشرية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم على النحو الآتي:

• المجال الأول: التخطيط للموارد البشرية، من فقرة (1-7)

• المجال الثاني: الاستقطاب والتعيين من فقرة (8-16)

• المجال الثالث: تحليل العمل من فقرة (17-25)

• المجال الرابع: التدريب والتطوير من فقرة (26-33)

• المجال الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية من فقرة (34-43)

القسم الثالث: وهو متعلق بالاستقرار الوظيفي، و تضمن بصورته النهائية على (15) فقرة، لقياس درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم.

و قد قام المبحوثون بالإجابة عن الفقرات بعد توزيعها عليهم إلكترونياً، وفق تدرج ليكرت الرباعي الذي يعبر عن مدى تطبيق كل فقرة كما يأتي: موافق بشدة و أعطيت درجة 4، موافق و أعطيت درجة 3، معارض و أعطيت درجة 2، و معارض بشدة و أعطيت درجة 1.

### 5.3 صدق الأداة

بعد القيام بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية، تم التحقق من صدقها بالطرق الآتية:

#### 1. صدق المحكمين:

للتحقق من صدق الأداة، من حيث فقرات الاستبانة الموضوعية تقيس ما وضعت لأجله، و مدى تغطيتها لجوانب ادارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين و عددهم(11) محكمًا ملحق(3)، و قد تواصلت الباحثة مع المحكمين عبر البريد الإلكتروني، و طلبت منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة، من حيث قدرة الأداة على قياس الهدف الذي وضعت لأجله، و مدى ملاءمة أداة الدراسة لمستوى الفئة التي ستطبق عليها الأداة، و وضوح العبارات و سلامة اللغة، إضافة إلى حذف أو تعديل لأي فقرة يرونها مناسبة.

و بعد جمع الاستبانات المحكمة، تم إعادة ترتيب الفقرات في كل مجال فأصبحت أكثر تسلسلاً، كما تم إجراء بعض التعديلات لبعض الفقرات، و إضافة بعض الفقرات و حذف بعضها الآخر. و وفقاً للتعديلات التي أجريت على الاستبانة أصبحت بصورتها النهائية تتكون من ثلاثة أقسام: القسم الأول: و يمثل المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، و القسم الثاني: تضمن بصورته النهائية على (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات، و القسم الثالث: تضمن بصورته النهائية على (15) فقرة كما يشير ملحق(4).

## 2. حساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة:

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، و اتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، و يدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. و الجداول الآتية تبين ذلك:

### جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة

إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.501**	0.000	16	0.726**	0.000	31	0.718**	0.000
2	0.413**	0.000	17	0.660**	0.000	32	0.786**	0.000
3	0.594**	0.000	18	0.580**	0.000	33	0.693**	0.000
4	0.647**	0.000	19	0.711**	0.000	34	0.647**	0.000
5	0.630**	0.000	20	0.736**	0.000	35	0.635**	0.000
6	0.633**	0.000	21	0.722**	0.000	36	0.690**	0.000

0.000	0.719**	37	0.000	0.745**	22	0.000	0.692**	7
0.000	0.749**	38	0.000	0.767**	23	0.000	0.612**	8
0.000	0.796**	39	0.000	0.737**	24	0.000	0.439**	9
0.000	0.760**	40	0.000	0.797**	25	0.000	0.617**	10
0.000	0.771**	41	0.000	0.631**	26	0.000	0.684**	11
0.000	0.725**	42	0.000	0.664**	27	0.000	0.704**	12
0.000	0.787**	43	0.000	0.592**	28	0.000	0.689**	13
			0.000	0.619**	29	0.000	0.682**	14
			0.000	0.572**	30	0.000	0.648**	15

\* داله احصائية عند 0.050

\*\* داله احصائية عند 0.001

### جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة

الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.660**	0.000	6	0.730**	0.000	11	0.744**	0.000
2	0.735**	0.000	7	0.704**	0.000	12	0.537**	0.000
3	0.733**	0.000	8	0.646**	0.000	13	0.758**	0.000
4	0.587**	0.000	9	0.754**	0.000	14	0.687**	0.000
5	0.766**	0.000	10	0.694**	0.000	15	0.743**	0.000

\* داله احصائية عند 0.050

\*\* داله احصائية عند 0.001

### 3.6 ثبات الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لدرجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (0.972)، و(0.898) لدرجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول الآتي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

### جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التخطيط للموارد البشرية	7	0.836
الاستقطاب والتعيين	9	0.876
تحليل العمل	9	0.915

0.901	8	التدريب والتطوير
0.932	10	تقييم أداء الموارد البشرية
0.972	43	الدرجة الكلية لدرجة إدارة الموارد البشرية
0.898	15	الدرجة الكلية لدرجة الاستقرار الوظيفي

### 3.7 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وهو بمستويين (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وهو بثلاث مستويات (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)
- سنوات الخبرة: و هي بثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المسمى الوظيفي: و له أربع مستويات (موظف إداري، رئيس قسم، مشرف، مدير فأعلى).

المتغيرات التابعة:

- إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر العاملين فيها، و تقاس بالدرجة التي تحصل عليها من وجهة نظر العاملين في الاستبانة في القسم الثاني و المعدة خصيصاً لهذه الدراسة.
- الاستقرار الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر العاملين فيها و يقاس بالدرجة التي يحصل عليها من وجهة نظر العاملين في الاستبانة في القسم الثالث و المعدة خصيصاً لهذه الدراسة.

### 3.8 إجراءات الدراسة

تتمثل إجراءات الدراسة باتباع الخطوات التالية:

1. حصول مقترح البحث على موافقة الجهات ذات العلاقة في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.
2. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) و تحكيمها، ثم تصميم الأداة إلكترونياً عبر تطبيق Google Forms.
3. تم حصر مجتمع الدراسة و العينة.

4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة بحثية من مركز البحث و التطوير التربوي في وزارة التربية و التعليم، و إرساله لمديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية وفق العينة العنقودية.
5. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً، على عينة الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2023\2024 و قد تم منحهم الفرصة و الوقت الكافيين للإجابة.
6. إغلاق الاستبانة الإلكترونية، بعد الوصول للعدد المطلوب للعينة البالغ 297، أي ما يشكل (25.8%) من العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.
7. إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة و معالجتها بواسطة رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS)، بعد أن تبين للباحثة أن عدد الاستبانات المستردة الصالحة (297) استمارة. ثم إعداد الرسالة بصورتها النهائية حسب تعليمات كلية الدراسات العليا.
8. إرسال الدراسة الحالية إلى مدقق لغوي، لتصويبها لغوياً وإملائياً.

### 9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)؛ تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي؛ لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة (بيانات الدراسة)، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات الآتية: منخفضة من 1 - 2.00، و متوسطة من 2.01 - 3.00، و مرتفعة من 3.01 - 4. كما تم الاعتماد على المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد العينة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4 - 1}{3} = 1$$

3

عدد الفئات

طول الفئة = 1 و إضافته إلى نهاية كل فئة

و بذلك تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.00 فأقل
متوسطة	2.01-3.00
عالية	3.01 فأعلى

الفصل الرابع:

---

نتائج الدراسة:

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم"، وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة نحو أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

#### 4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 4. 1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	التخطيط للموارد البشرية	2.8557	0.45472	متوسطة	71.4
2	الاستقطاب والتعيين	2.7527	0.49463	متوسطة	68.8
3	تحليل العمل	2.6854	0.54775	متوسطة	67.1
4	التدريب والتطوير	2.7399	0.51076	متوسطة	68.5
5	تقييم أداء الموارد البشرية	2.6956	0.55204	متوسطة	67.4
68.5	الدرجة الكلية	2.7397	0.46332	متوسطة	68.5

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.73) وانحراف معياري (0.463) وهذا يدل على أن درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (68.5%)، وقد حصل مجال التخطيط

للموارد البشرية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.85)، يليه مجال الاستقطاب والتعيين بمتوسط حسابي (2.75)، ثم مجال التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (2.73)، ويليه مجال تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.69)، وأخيراً مجال تحليل العمل بمتوسط حسابي (2.68). وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التخطيط للموارد البشرية.

**جدول (2.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط للموارد البشرية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تهدف خطط الموارد البشرية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من ناحية الفرص.	3.09	0.491	عالية	77.3
2	تهدف خطط الموارد البشرية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من ناحية التهديدات.	3.01	0.520	عالية	75.3

**جدول (2.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط للموارد البشرية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	تتوفر الخبرات المناسبة لتخطيط الموارد البشرية	2.87	0.636	متوسطة	71.8
4	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في المديرية.	2.86	0.656	متوسطة	71.5
5	يتم تحليل مخزون الموارد البشرية؛ لمعالجة نقاط القوة والضعف.	2.73	0.697	متوسطة	68.3
6	يوجد تكامل وتناسق بين الإدارات والأقسام المختلفة فيما يتعلق بخطة الموارد البشرية.	2.71	0.729	متوسطة	67.8
7	يتم إشراك الموظفين من ذوي الاختصاص والعلاقة في عملية التخطيط للموارد البشرية.	2.71	0.715	متوسطة	67.8
<b>71.4</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.855</b>	<b>0.454</b>	<b>متوسطة</b>	

يلاحظ من الجدول رقم (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط للموارد البشرية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.85) وانحراف معياري (0.454)، وهذا يدل على أن مجال التخطيط للموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (71.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تهدف خطط الموارد البشرية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من ناحية الفرص " على أعلى متوسط حسابي (3.09)، يليها فقرة " تهدف خطط الموارد البشرية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من ناحية التهديدات " بمتوسط حسابي (3.01). وحصلت الفقرة " يتم إشراك الموظفين من ذوي الاختصاص والعلاقة في عملية التخطيط للموارد البشرية " والفقرة " يوجد تكامل وتناسق بين الإدارات والأقسام المختلفة فيما يتعلق بخطة الموارد البشرية " على أقل متوسط حسابي (2.71)، يليها الفقرة " يتم تحليل مخزون الموارد البشرية؛ لمعالجة نقاط القوة والضعف " بمتوسط حسابي (2.73).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاستقطاب والتعيين.

**جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستقطاب والتعيين**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يستطيع الشخص التقدم لأي وظيفة شاغرة شريطة استيفائه للمتطلبات الوظيفية	3.11	0.626	عالية	77.8
3	يوجد اهتمام بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	2.97	0.677	متوسطة	74.3
1	يتم استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والخبرات الكافية لشغل الشواغر الوظيفية.	2.81	0.661	متوسطة	70.3
4	تؤخذ المهارات السلوكية والاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة للمرشح للتعيين بعين الاعتبار.	2.79	0.665	متوسطة	69.8
6	تتلاءم مهارات الموظفين مع الوظائف التي يشغلونها.	2.74	0.661	متوسطة	68.5
5	تمنح المسؤولية في المديرية على أسس الجدارة والخبرة والاستحقاق.	2.69	0.721	متوسطة	67.3
8	يوجد تفويض كاف للسلطات في المديرية.	2.66	0.704	متوسطة	66.5
7	توجد سياسة محددة واضحة؛ لإيجاد صف ثان للمناصب	2.59	0.692	متوسطة	64.8

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
	الإدارية في المديرية.				
9	تستخدم الترقيات في المديرية كوسيلة؛ لتحفيز الموظفين المتميزين ومكافأتهم.	2.42	0.855	متوسطة	60.5
	الدرجة الكلية	<b>2.7527</b>	<b>0.4946</b>	متوسطة	<b>68.8</b>

يلاحظ من الجدول رقم (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستقطاب والتعيين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.75) وانحراف معياري (0.494) وهذا يدل على أن مجال الاستقطاب والتعيين جاء بدرجة متوسطة، ونسبة مئوية (68.8%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(8) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يستطيع الشخص التقدم لأي وظيفة شاغرة شريطة استيفائه للمتطلبات الوظيفية" على أعلى متوسط حسابي (3.11)، يليها فقرة "يوجد اهتمام بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين" بمتوسط حسابي (2.97). وحصلت الفقرة "تستخدم الترقيات في المديرية كونه وسيلة؛ لتحفيز الموظفين المتميزين ومكافأتهم" على أقل متوسط حسابي (2.42)، يليها الفقرة "توجد سياسة محددة واضحة؛ لإيجاد صف ثان للمناصب الإدارية في المديرية" بمتوسط حسابي (2.59).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تحليل العمل.

#### جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

##### تحليل العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يوجد وصف وظيفي واضح للموظفين في المديرية.	2.92	0.635	متوسطة	73.0
1	يتمتع القائمون على تحليل العمل بالمعرفة الكافية للقيام بعملهم.	2.82	0.605	متوسطة	70.5

70.3	متوسطة	0.646	2.81	4	تتناسب الوظيفة التي يكلف بها الموظف مع مؤهلاته ومهاراته.
69.3	متوسطة	0.678	2.77	3	يؤخذ بالاعتبار أثناء تحليل العمل حجم العمل المتوقع خلال الفترة القادمة.
66.0	متوسطة	0.745	2.64	7	يوجد مسار واضح للوظائف والمراتب التي يمكن أن يترقى لها الموظف خلال مسيرته الوظيفية.
65.3	متوسطة	0.737	2.61	8	يوجد هياكل وظيفية مرنة في المديرية تساعد على تحفيز الموظفين في مجال عملهم.
64.5	متوسطة	0.741	2.58	6	يتم توزيع الموظفين على الأقسام المختلفة بشكل فعال.
63.5	متوسطة	0.775	2.54	5	يتم توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل.
61.8	متوسطة	0.801	2.47	9	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
<b>67.1</b>	<b>متوسطة</b>	<b>0.54775</b>	<b>2.685</b>		<b>الدرجة الكلية</b>

يلاحظ من الجدول رقم (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تحليل العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.68) وانحراف معياري (0.547) وهذا يدل على أن مجال تحليل العمل جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (67.1%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يوجد وصف وظيفي واضح للموظفين في المديرية " على أعلى متوسط حسابي (2.92)، يليها فقرة " يتمتع القائمون على تحليل العمل بالمعرفة الكافية للقيام بعملهم " بمتوسط حسابي (2.82). وحصلت الفقرة " يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب " على أقل متوسط حسابي (2.47)، يليها الفقرة " يتم توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل " بمتوسط حسابي (2.54).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التدريب والتطوير.

#### جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

##### التدريب والتطوير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	يهدف تدريب الموارد البشرية إلى زيادة معارفهم ومهاراتهم.	2.93	0.597	متوسطة	73.3
5	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية.	2.90	0.618	متوسطة	72.5
4	تعتمد إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية لتدريب الموظفين	2.78	0.670	متوسطة	69.5

				الجدد بغرض تطويرهم وإكسابهم المهارات اللازمة.
68.0	متوسطة	0.661	2.72	2 تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بما يتلاءم مع طبيعة الوصف الوظيفي لهم بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة.
67.3	متوسطة	0.660	2.69	8 تحرص جهة التدريب على تقييم المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.
66.8	متوسطة	0.681	2.67	1 يتم تدريب الموظفين بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية.
65.5	متوسطة	0.708	2.62	7 تتوفر بيئة عمل محفزة للموظفين؛ لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم.
65.0	متوسطة	0.710	2.60	6 تؤخذ نتائج تقييم أداء الموظفين بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
68.5	متوسطة	0.5107	2.7399	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول رقم (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التدريب والتطوير أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.73) وانحراف معياري (0.510) وهذا يدل على أن مجال التدريب والتطوير جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (68.5%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يهدف تدريب الموارد البشرية إلى زيادة معارفهم ومهاراتهم " على أعلى متوسط حسابي (2.93)، يليها فقرة " تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية " بمتوسط حسابي (2.90). وحصلت الفقرة " تؤخذ نتائج تقييم أداء الموظفين بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية " على أقل متوسط حسابي (2.60)، يليها الفقرة " تتوفر بيئة عمل محفزة للموظفين؛ لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم " بمتوسط حسابي (2.62).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تقييم أداء الموارد البشرية.

**جدول (6.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم أداء الموارد البشرية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يوجد نظام واضح ومطبق لتقييم أداء الموظفين في	2.94	0.637	متوسطة	73.5

				المديرية.	
71.8	متوسطة	0.633	2.87	يتم تقييم أداء الموظفين وفق الوصف الوظيفي لهم.	2
69.5	متوسطة	0.649	2.78	يتم تقييم الموارد البشرية بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية.	3
68.5	متوسطة	0.661	2.74	تعرف المديرية بدقة المهارات المتوفرة في مواردها البشرية.	7
67.3	متوسطة	0.673	2.69	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع جهات الاختصاص بمراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل الموظفين.	6
66.0	متوسطة	0.699	2.64	يتم إشراك الموظفين في إدارة الأداء الخاص بهم وتقييمه وفق معايير واضحة وشفافة ومعلنة.	4
65.8	متوسطة	0.757	2.63	يتم تطبيق معايير الأداء على الموظفين دون تحيز.	5

جدول (6.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم أداء الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	تقدر الإدارة في المديرية الأفراد ذوي الأداء العالي.	2.61	0.755	متوسطة	65.3
10	يستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للمديرية.	2.61	0.736	متوسطة	65.3
9	تعتمد الترقيات على نتائج تقييم الاداء السنوي.	2.46	0.779	متوسطة	61.5
<b>67.4</b>	الدرجة الكلية	<b>2.6956</b>	<b>0.55204</b>	متوسطة	

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تقييم أداء الموارد البشرية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.69) وانحراف معياري (0.552)، وهذا يدل على أن مجال تقييم أداء الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (67.4%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة " يوجد نظام واضح ومطبق لتقييم أداء الموظفين في المديرية " على أعلى متوسط حسابي (2.94)، يليها فقرة " يتم تقييم أداء الموظفين وفق الوصف الوظيفي لهم " بمتوسط حسابي (2.87)، وحصلت الفقرة " تعتمد الترقيات على نتائج تقييم الاداء السنوي " على أقل متوسط حسابي (2.46)، يليها الفقرة

" يستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للمديرية " والفقرة " تقدر الإدارة في المديرية الأفراد ذوي الأداء العالي " بمتوسط حسابي (2.61).

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير الجنس.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط للموارد البشرية	ذكر	186	2.8810	0.46164	1.240	0.216
	أنثى	111	2.8134	0.44170		
الاستقطاب والتعيين	ذكر	186	2.7646	0.51984	0.537	0.592
	أنثى	111	2.7327	0.45081		
تحليل العمل	ذكر	186	2.6971	0.58709	0.478	0.633
	أنثى	111	2.6657	0.47649		
التدريب والتطوير	ذكر	186	2.7554	0.53046	0.675	0.500
	أنثى	111	2.7140	0.47714		

0.843	0.198	0.59697	2.7005	186	ذكر	تقييم أداء الموارد البشرية
		0.46965	2.6874	111	أنثى	
0.529	0.630	0.49607	2.7528	186	ذكر	الدرجة الكلية
		0.40372	2.7178	111	أنثى	

يتبين من خلال الجدول رقم (7.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.630)، ومستوى الدلالة (0.529)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.40669	2.8730	18	أقل من بكالوريوس	التخطيط للموارد البشرية
0.46535	2.8266	173	بكالوريوس	
0.44489	2.9003	106	أعلى من بكالوريوس	
0.50560	2.8519	18	أقل من بكالوريوس	الاستقطاب والتعيين
0.48705	2.7270	173	بكالوريوس	
0.50628	2.7778	106	أعلى من بكالوريوس	
0.54184	2.8457	18	أقل من بكالوريوس	تحليل العمل
0.55085	2.6275	173	بكالوريوس	
0.53546	2.7526	106	أعلى من بكالوريوس	
0.41966	2.9097	18	أقل من بكالوريوس	التدريب والتطوير

0.51776	2.6922	173	بكالوريوس	تقييم أداء الموارد البشرية
0.50661	2.7889	106	أعلى من بكالوريوس	
0.55710	2.7722	18	أقل من بكالوريوس	
0.54936	2.6618	173	بكالوريوس	
0.55660	2.7377	106	أعلى من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.43230	2.8463	18	أقل من بكالوريوس	
0.47021	2.7008	173	بكالوريوس	
0.45407	2.7852	106	أعلى من بكالوريوس	

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (9.4):

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	0.363	2	0.181	0.876	0.418
	داخل المجموعات	60.841	294	0.207		
	المجموع	61.203	296			
الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	0.358	2	0.179	0.729	0.483
	داخل المجموعات	72.061	294	0.245		
	المجموع	72.418	296			
تحليل العمل	بين المجموعات	1.522	2	0.761	2.562	0.079
	داخل المجموعات	87.288	294	0.297		
	المجموع	88.810	296			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	1.167	2	0.584	2.257	0.107
	داخل المجموعات	76.052	294	0.259		
	المجموع	77.220	296			
تقييم أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	0.491	2	0.245	0.804	0.448
	داخل المجموعات	89.713	294	0.305		
	المجموع	90.204	296			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.686	2	0.343	1.605	0.203
	داخل المجموعات	62.854	294	0.214		
	المجموع	63.540	296			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.605) ومستوى الدلالة (0.203) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير سنوات الخبرة**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.42470	2.9333	15	أقل من 5 سنوات	التخطيط للموارد البشرية
0.54597	2.7094	29	من 5-10 سنوات	
0.44357	2.8679	253	أكثر من 10 سنوات	
0.31706	2.7778	15	أقل من 5 سنوات	الاستقطاب والتعيين
0.58348	2.6858	29	من 5-10 سنوات	
0.49333	2.7589	253	أكثر من 10 سنوات	
0.42580	2.8222	15	أقل من 5 سنوات	تحليل العمل
0.65188	2.5249	29	من 5-10 سنوات	
0.53939	2.6957	253	أكثر من 10 سنوات	
0.37341	2.9083	15	أقل من 5 سنوات	التدريب والتطوير
0.58846	2.5431	29	من 5-10 سنوات	
0.50389	2.7525	253	أكثر من 10 سنوات	
0.38483	2.9333	15	أقل من 5 سنوات	تقييم أداء الموارد البشرية
0.65086	2.5828	29	من 5-10 سنوات	
0.54573	2.6945	253	أكثر من 10 سنوات	

0.31703	2.8729	15	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.55147	2.6055	29	من 5-10 سنوات	
0.45780	2.7472	253	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

**جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير سنوات الخبرة**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	0.749	2	0.374	1.821	0.164
	داخل المجموعات	60.455	294	0.206		
	المجموع	61.203	296			
الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	0.149	2	0.074	0.303	0.739
	داخل المجموعات	72.270	294	0.246		
	المجموع	72.418	296			
تحليل العمل	بين المجموعات	1.054	2	0.527	1.766	0.173
	داخل المجموعات	87.755	294	0.298		
	المجموع	88.810	296			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	1.589	2	0.794	3.088	0.047
	داخل المجموعات	75.631	294	0.257		
	المجموع	77.220	296			
تقييم أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	1.217	2	0.609	2.011	0.136
	داخل المجموعات	88.987	294	0.303		
	المجموع	90.204	296			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.803	2	0.401	1.881	0.154
	داخل المجموعات	62.737	294	0.213		
	المجموع	63.540	296			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (1.881) ومستوى الدلالة (0.154) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، ما عدا مجال التدريب والتطوير، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

**الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	أقل من 5 سنوات	0.36523*	0.024
	من 5-10 سنوات	0.15586	0.248
من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.36523*	0.024
	أكثر من 10 سنوات	-0.20937*	0.036
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.15586	0.248
	من 5-10 سنوات	0.20937*	0.036

حيث كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات).

**نتائج الفرضية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**جدول (13.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.45633	2.8390	110	موظف إداري	التخطيط للموارد البشرية
0.52861	2.8690	84	رئيس قسم	
0.36184	2.7848	75	مشرف	
0.37996	3.0714	28	مدير فأعلى	
0.50349	2.7343	110	موظف إداري	الاستقطاب والتعيين
0.57668	2.7725	84	رئيس قسم	
0.38533	2.6889	75	مشرف	

جدول (13.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.42491	2.9365	28	مدير فأعلى	تحليل العمل
0.59142	2.5990	110	موظف إداري	
0.57147	2.6997	84	رئيس قسم	
0.45789	2.6859	75	مشرف	
0.42126	2.9802	28	مدير فأعلى	
0.54910	2.6920	110	موظف إداري	التدريب والتطوير
0.55070	2.6443	84	رئيس قسم	
0.42127	2.8200	75	مشرف	
0.31366	3.0000	28	مدير فأعلى	
0.59075	2.6618	110	موظف إداري	تقييم أداء الموارد البشرية
0.59586	2.6476	84	رئيس قسم	
0.45450	2.7213	75	مشرف	
0.46466	2.9036	28	مدير فأعلى	
0.48559	2.6983	110	موظف إداري	الدرجة الكلية
0.52037	2.7201	84	رئيس قسم	
0.37061	2.7358	75	مشرف	
0.35846	2.9718	28	مدير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى

الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	1.726	3	0.575	2.835	0.038
	داخل المجموعات	59.477	293	0.203		
	المجموع	61.203	296			
الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	1.321	3	0.440	1.815	0.144
	داخل المجموعات	71.097	293	0.243		
	المجموع	72.418	296			
تحليل العمل	بين المجموعات	3.271	3	1.090	3.735	0.012
	داخل المجموعات	85.538	293	0.292		
	المجموع	88.810	296			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	3.394	3	1.131	4.491	0.004
	داخل المجموعات	73.825	293	0.252		
	المجموع	77.220	296			
تقييم أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	1.580	3	0.527	1.741	0.159
	داخل المجموعات	88.625	293	0.302		
	المجموع	90.204	296			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.730	3	0.577	2.733	0.044
	داخل المجموعات	61.811	293	0.211		
	المجموع	63.540	296			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.733) ومستوى الدلالة (0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، ما عدا مجالي الاستقطاب والتعيين وتقييم أداء الموارد البشرية، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (15.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التخطيط للموارد البشرية	موظف إداري	رئيس قسم	0.645
		مشرف	0.422
		مدير فأعلى	-0.23247*
	رئيس قسم	موظف إداري	0.645
		مشرف	0.240
		مدير فأعلى	-0.20238*
	مشرف	موظف إداري	0.422
		رئيس قسم	0.240
		مدير فأعلى	-0.28667*
	مدير فأعلى	موظف إداري	0.015
		رئيس قسم	0.040
		مشرف	0.004
تحليل العمل	موظف إداري	رئيس قسم	0.199
		مشرف	0.283
		مدير فأعلى	-0.38117*
	رئيس قسم	موظف إداري	0.199
		مشرف	0.872
		مدير فأعلى	-0.28042*
	مشرف	موظف إداري	0.283
		رئيس قسم	0.872
		مدير فأعلى	-0.29423*

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
	مدير فأعلى	موظف إداري	0.001
		رئيس قسم	0.018
		مشرف	0.015
التدريب والتطوير	موظف إداري	رئيس قسم	0.512
		مشرف	0.090
		مدير فأعلى	0.004
	رئيس قسم	0.512	
		مشرف	0.028

الجدول (15.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
	مشرف	مدير فأعلى	0.001
		موظف إداري	0.090
		رئيس قسم	0.028
	مدير فأعلى	مدير فأعلى	0.106
		موظف إداري	0.004
		رئيس قسم	0.001
الدرجة الكلية	موظف إداري	مشرف	0.106
		رئيس قسم	0.744
		مشرف	0.586
	رئيس قسم	مدير فأعلى	0.005
		موظف إداري	0.744
		مشرف	0.830
	مشرف	مدير فأعلى	0.013
		موظف إداري	0.586
		رئيس قسم	0.830
		مدير فأعلى	0.021
		موظف إداري	0.005
		رئيس قسم	0.013
مدير فأعلى	مشرف	0.021	
	موظف إداري	0.005	
	رئيس قسم	0.013	

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (مدير فأعلى)، و(موظف إداري) لصالح (مدير فأعلى)، وبين (مدير فأعلى)، و(رئيس قسم) لصالح (مدير فأعلى)، وبين (مدير فأعلى) و(مشرف) لصالح (مدير فأعلى).

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.

**جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
12	أحظى بالاحترام والتقدير من الإدارة.	3.14	0.671	عالية	78.5
1	أنا راض عن طبيعة عملي في المديرية.	3.00	0.695	متوسطة	75.0
14	أشعر بالولاء والانتفاء والاستقرار في المديرية.	2.99	0.697	متوسطة	74.8
4	مهام الوظيفة تلائم قدراتي وإمكانياتي.	2.94	0.723	متوسطة	73.5
5	عملي في المديرية يساعدي في إبراز قدراتي.	2.88	0.786	متوسطة	72.0
13	تدفعني الظروف الملائمة في العمل للبقاء في المديرية.	2.86	0.729	متوسطة	71.5
3	يساهم عملي في تحقيق طموحاتي المهنية.	2.72	0.730	متوسطة	68.0
7	يساهم وضوح آفاق المسار الوظيفي في المديرية في رفع الروح المعنوية للموظف والاستمرار في العمل.	2.70	0.727	متوسطة	67.5
15	أفضل مغادرة المديرية في حال توفر فرصة عمل أفضل.	2.69	0.922	متوسطة	67.3

66.0	متوسطة	0.741	2.64	يوجد وضوح في آفاق المسار الوظيفي في المديرية.	6
65.8	متوسطة	0.804	2.63	وظيفتي توفر لي احتياجاتي المعنوية.	9
64.0	متوسطة	0.786	2.56	يوجد فرص للتدريب تتيح لي اكتساب مهارات وخبرات جديدة.	10
61.5	متوسطة	0.771	2.46	أنا راض عن معايير الترقية المطبقة في المديرية.	2
60.8	متوسطة	0.794	2.43	يتم اعتماد أداء الموظفين كمعيار للتحفيز والترقية.	11
59.3	متوسطة	0.868	2.37	وظيفتي توفر لي احتياجاتي المادية.	8
<b>68.4</b>	<b>متوسطة</b>	<b>0.4915</b>	<b>2.7340</b>	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.73) وانحراف معياري (0.491) وهذا يدل على أن درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مؤية (68.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (16.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(14) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " أحظى بالاحترام والتقدير من الإدارة " على أعلى متوسط حسابي (3.14)، يليها فقرة " أنا راض عن طبيعة عملي في المديرية " بمتوسط حسابي (3.00). وحصلت الفقرة " وظيفتي توفر لي احتياجاتي المادية " على أقل متوسط حسابي (2.37)، يليها الفقرة " يتم اعتماد أداء الموظفين كمعيار للتحفيز والترقية " بمتوسط حسابي (2.43).

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس.

جدول (17.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم

يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	186	2.7269	0.55484	0.323	0.747
أنثى	111	2.7459	0.36354		

يتبين من خلال الجدول رقم (17.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.323)، ومستوى الدلالة (0.747)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

0.48913	2.7481	18	أقل من بكالوريوس
0.46643	2.6902	173	بكالوريوس
0.52722	2.8031	106	أعلى من بكالوريوس

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

**جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم**

#### يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.843	2	0.421	1.753	0.175
داخل المجموعات	70.673	294	0.240		
المجموع	71.515	296			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.753) ومستوى الدلالة (0.175) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

**نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.41209	2.7289	15	أقل من 5 سنوات
0.52506	2.6414	29	من 5-10 سنوات
0.49256	2.7449	253	أكثر من 10 سنوات

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.279	2	0.140	0.577	0.562
داخل المجموعات	71.236	294	0.242		
المجموع	71.515	296			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.577) ومستوى الدلالة (0.562) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.47052	2.6206	110	موظف إداري
0.59742	2.6825	84	رئيس قسم
0.32740	2.8320	75	مشرف
0.39832	3.0714	28	مدير فاعلي

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.545	3	1.848	8.209	0.000

		0.225	293	65.970	داخل المجموعات
			296	71.515	المجموع

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (8.209) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

**الجدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات**

**أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي**

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
موظف إداري	رئيس قسم	0.368
	مشرف	0.003
	مدير فأعلى	0.000
رئيس قسم	موظف إداري	0.368
	مشرف	0.048
	مدير فأعلى	0.000
مشرف	موظف إداري	0.003
	رئيس قسم	0.048
	مدير فأعلى	0.023
مدير فأعلى	موظف إداري	0.000
	رئيس قسم	0.000
	مشرف	0.023

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (مدير فأعلى) و(موظف إداري) لصالح (مدير فأعلى)، وبين (مدير فأعلى) و(رئيس قسم) لصالح (مدير فأعلى)، وبين (مدير فأعلى) و(مشرف) لصالح (مدير فأعلى)، وبين (مشرف) و(رئيس قسم) لصالح (مشرف)، وبين (مشرف) و(موظف إداري) لصالح (مشرف).

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج الفرضية:

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم "

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، كما هو موضح في الجدول (25.4).

جدول (25.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم

المجالات	الدرجة الكلية للاستقرار الوظيفي للعاملين
التخطيط للموارد البشرية	معامل بيرسون 0.537**
	مستوى الدلالة 0.000
الاستقطاب والتعيين	معامل بيرسون 0.654**
	مستوى الدلالة 0.000
تحليل العمل	معامل بيرسون 0.659**
	مستوى الدلالة 0.000
التدريب والتطوير	معامل بيرسون 0.630**
	مستوى الدلالة 0.000
تقييم أداء الموارد البشرية	معامل بيرسون 0.720**
	مستوى الدلالة 0.000
الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية	معامل بيرسون 0.724**
	مستوى الدلالة 0.000

\* داله احصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$

\*\* داله احصائية عند  $(\alpha \geq 0.01)$

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.724)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائياً، أي أنه يوجد علاقة طردية إيجابية مرتفعة بين درجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، أي أنه كلما زادت درجة إدارة الموارد البشرية زاد ذلك من درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، والعكس صحيح.

## الفصل الخامس:

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات:

يستعرض هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال التحليل الاحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها بالإضافة إلى التوصيات التي أضافتها الباحثة في ضوء نتائج هذه الدراسة.

### 1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.73) والانحراف المعياري (0.463)، وهذا يدل على أن درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (68.5%)، وقد حصل مجال التخطيط للموارد البشرية على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (2.85)، يليه مجال الاستقطاب والتعيين بمتوسط حسابي (2.75)، ثم مجال التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (2.73)، ومجال تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.69)، وأخيراً مجال تحليل العمل بمتوسط حسابي (2.68).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شعور العاملين في المديريات بوجود اهتمام ومتابعة إلى حد ما، وتطبيق مقبول لإدارة الموارد البشرية؛ حيث إن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة المسؤولة عن تحقيق

الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال أنشطتها وممارستها التي تهتم بتخطيط العمل، والاستقطاب والتعيين والتدريب، لكن تبدأ النسبة بالتدني أكثر تجاه تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل العمل. ويمكن تلخيص أسباب حصول إدارة الموارد البشرية على درجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم كما ترى الباحثة بما يلي:

- نقص الكفاءة البشرية ذات الدراية والمعرفة الكافية بإدارة الموارد البشرية، وعدم الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية.
- عدم تناسب الموظفين المختارين مع الاحتياجات الحقيقية من حيث العدد المطلوب.
- المحاباة وتمييز بعض الموظفين دون موظفين آخرين.
- قلة عدد الوظائف التي يمكن ترقية الموظفين أو نقلها إليها.
- حجب المعلومات عن الموظفين، وجعلها متاحة فقط لمستويات إدارية معينة.
- انخفاض مشاركة الموظفين المؤهلين في إعداد خطط العمل المستقبلية.
- ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والموظفين.
- الاعتماد على التقدير الشخصي، والخبرات السابقة في تقييم الاحتياجات وتقديرها من بعض المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.
- ضعف الموارد والإمكانات المادية المخصصة لإدارة الموارد البشرية.

أما بخصوص مجالات الدراسة، فقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة وقد أظهر المبحوثون درجة متوسطة لمجال التخطيط للموارد البشرية، ولكن الأعلى مقارنة مع المجالات الأخرى وجاءت الفقرة الأولى والثانية فقط في هذا المجال بدرجة عالية؛ ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن هنالك التزام بإعداد الخطط السنوية والدورية للموارد البشرية العاملة في المديريات، وتحديد الأهداف المستقبلية المطلوبة، والعمل على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وتطوير عمل المديرية وتحسينها ككل، وساعد في ذلك توفر خبرات إلى حد ما لعملية التخطيط، ولكن يبقى التخطيط بحاجة إلى كفاءة في التنفيذ، ودعم مادي مناسب، وتقييم دوري، ووضع خطط بديلة في حال ظهور عوائق.

وقد تدنى قليلاً رأي المبحوثين حول وجود تكامل وتناسق بين الإدارات والأقسام المختلفة أثناء عملية التخطيط، وكذلك عدم إشراك الموظفين من ذوي الاختصاص في إعداد الخطط ويعود السبب في ذلك

إلى عدم الإيمان بالعمل بروح الفريق، وأهمية تبادل الخبرات، وعدم العمل بمفهوم القيادة الجماعية؛ ما يعيق التكامل والتناسق في العمل، كذلك تقرد بعضهم في إعداد الخطط، وعدم الاستفادة من الموظفين ممن يملكون المهارات والقدرات في عمليات التخطيط.

وجاء مجال الاستقطاب والتعيين في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة أيضاً، وتعزو الباحثة السبب في ذلك أنه بالرغم من اتباع الوزارة ومديرياتها لمعايير واضحة في عملية الاستقطاب بحيث تستخدم هذه المعايير ك شروط للمتشحين في اختبارات التعيين والتوظيف والاهتمام بجمع معلومات كافية عن المتقدمين تساعد في المفاضلة بينهم، وهذا إيجابي لما يظهره من نتائج جيدة عند اختيار الموظفين الجدد إلا أنه لا زلنا بحاجة أكبر؛ لضبط معايير التوظيف بعيداً عن بعض المعايير للفئات الخاصة من أفراد المجتمع الفلسطيني، كفئات أهالي الشهداء والجرحى والشؤون الاجتماعية التي تعتبر معايير خاصة لبعض الفئات، كما تبقى مشكلة عدم استخدام الترقية كونها وسيلة لتحفيز الموظف المتميز عائق أمام استقطاب الكفاءات لعلمهم المسبق بأن مستقبلهم مرهون بأمزجة بعض المسؤولين؛ لعدم وجود سياسة واضحة في إيجاد صفوف قيادية ثانية، وعدم وضوح مسار الوظائف والمراتب التي يمكن أن يترقى إليها الموظف، كذلك قد يلجأ بعض المميزين إلى ترك العمل، والبحث عن العمل في مكان آخر؛ لعدم حصولهم على الترقيات التي تكافئ عملهم المميز.

وجاءت استجابات المبحوثين نحو مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية في الترتيب الثالث وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اتباع الوزارة برامج تدريب دورية للعاملين في المديرية؛ بهدف زيادة معارفهم ومهاراتهم، وقدراتهم من أجل المساهمة في رفع مستوى أدائهم في ظل بيئة مجتمعية متغيرة، ومليئة بالصراعات والتحديات، كذلك هنالك تدنٍ في الاهتمام بوجود بيئة محفزة للموظفين؛ لتطبيق ما تعلموه في التدريب، وهذا ما يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاته مستقبلاً؛ لضمان الاستفادة من برامج التدريبات، كذلك تحديد ما يحتاجه الموظف من تدريب بناء على ما يمتلكه من نقاط قوة ونقاط ضعف عند تقييم الأداء. إذن هنالك اهتمام بتطوير قدرات الموظفين إلا أن قلة الإمكانيات المادية تعيق توفير ميزانيات كافية للعملية التدريبية، وإيفاد الموظفين للتدريب خارج الوطن.

وجاء مجالاً تقييم الأداء وتحليل العمل في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة كذلك. وترى الباحثة أن جانب تقييم الأداء مهم، وله تأثير على الأداء الفعلي للمديرية وعلى تحفيز الموظفين ومكافأتهم، وقد أظهر المبحوثون اهتمام المديرية بوجود نظام تقييم متبع وفق بطاقة وصف وظيفي؛ أي يوجد وضوح

في الإجراءات المتبعة في التقييم؛ ما جعل الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين نحو تقييم الأداء متوسطة، وهي الأدنى بين المجالات الأخرى؛ لعدم استثمار نتائج التقييم كما يجب؛ حيث تبقى الدرجة أقل عند اهتمام المديرية بالاستفادة من نتائج التقييم في عمليات الاستقطاب، ونظام الحوافز والمكافآت، والتخطيط للموارد البشرية، ومن المهم الاستفادة من نتائج التقييم في تدريب أداء الموظفين وتطويره، وقلة الاستفادة من نتائج التقييم في ترقية الموظفين الأكفاء يؤثر سلباً على استمراريتهم ومواظبتهم؛ لعدم مراعاة أدائهم المميز.

أما فيما يتعلق بمجال تحليل العمل، والذي كانت درجة استجابات المبحوثين الكلية له هي الأقل، فتعزو الباحثة ذلك إلى أنه على الرغم من أن فقرة وجود اشخاص لديهم معرفة كافية بتحليل العمل كانت هي الأعلى من بين فقرات هذا المجال، إلا أن عملية إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم لا زالت تعاني من عدم وجود آلية سليمة لوضع الأشخاص المتخصصين في الأماكن المناسبة لعملهم، وهذا يعود في بعض الأحيان إلى المصالح والأهواء الشخصية في التعيين والترقية، وفق رأي الباحثة، كذلك وجود مشكلة في إدراك العاملين في المديريات للمهام الموكلة لهم، وعدم توزيع العاملين على الأقسام حسب ما تستدعيه عمليات التخطيط، وعدم وضوح المسارات المستقبلية للوظائف والمراتب التي من الممكن أن يترقى لها الموظف خلال مسيرته الوظيفية.

ويتفق مجال تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتعيين، ومجال تحليل العمل مع دراسة ملا والزعبي (2016) في وجود درجة متوسطة لممارسة هذه العمليات، واختلفت مع دراسة ناصيف (2019) ودراسة حرزالله (2017) في وجود درجة عالية لممارسة هذه العمليات ودراسة مشتفي (2014) حيث كانت مقبولة. واتفق مجال تقييم الموارد البشرية مع دراسة ناصيف (2019) ومطرية (2016) في وجود تقييم دوري وفق نظام واضح ومطبق لتقييم أداء الموارد البشرية واختلف مع دراسة ديبية (2015) ومسعود (2015) في عدم وجود تقييم مبني على أسس علمية ولا يتم بصورة دورية. أما مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية، فقد اتفق هذا المجال مع دراسة مشتفي (2014) في أنه جاء بدرجة متوسطة، في حين اختلف مع دراسة ناصيف (2019) وحرز الله (2017) التي جاء فيهما هذا المجال بدرجة كبيرة.

## 2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل تختلف درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات، وفيما يأتي مناقشة نتائجها:

### 1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، أي لا يوجد فروق بين الذكور والإناث في وجهات النظر نحو أهمية مجالات إدارة الموارد البشرية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وظائف وعمليات الموارد البشرية ضرورية لكلا الجنسين، ويستفيد الكل من وظائفها في بيئة العمل؛ حيث إن هذه الوظائف والمجالات معروفة إلى حد ما للعاملين في المديريات، وتطبق عليهم - بغض النظر عن الجنس - تبعاً لسياسة المساواة بين الجنسين؛ حيث إنهم يواجهون نفس ظروف العمل في المديريات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ناصيف (2019) والبيطار (2014).

### 2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية بوظائفها ومجالاتها تحظى باهتمام العاملين كافة في مديريات التربية والتعليم، ولديهم نفس الرؤية لأهمية إدارة الموارد البشرية بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية؛ حيث إن الخبرة والمعرفة لديهم في مجال عملهم هي الأساس في هذه الرؤية، كما تطبق وظائف إدارة الموارد البشرية على العاملين في المديريات كل حسب اختصاصه ومؤهله؛ أي أن المؤهل العلمي ليس له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية، وليس هنالك امتيازات لافئة لمن يحملون المؤهلات العليا سوى علاوة الماجستير والدكتوراة على الراتب ومقدارها ضئيل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبي شعير (2016).

### 3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التدريب والتطوير، حيث كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد اختلاف في آراء المبحوثين نحو إدارة الموارد البشرية بناء على اختلاف سنوات الخبرة؛ وذلك لأن العاملين في المديريات يشعرون بعمليات إدارة الموارد البشرية ووظائفها بمختلف خبراتهم العملية، كما أن لديهم معرفة إلى حد ما بالقوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية على مدار سنوات خدمتهم. ويمر عليهم فترات متعاقبة من التدريب والاستقطاب والتقييم للموارد البشرية فأصبح لديهم توجه نحو أهمية هذه الوظائف.

أما فيما يتعلق بمجال التدريب والتطوير، فكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات مقارنة مع (5-10) سنوات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المديريات من ذوي سنوات الخبرة القليلة يكونون بأمس الحاجة إلى التدريب وتطوير القدرات والمهارات؛ فهم الأقل انخراطاً وخبرةً في العمل المؤسسي، وإدارة الموارد البشرية؛ فيكون هنالك اهتمام أكبر بهذه الفئة بغرض زيادة معارفهم وتطوير قدراتهم وزيادة ثقافتهم التنظيمية.

كذلك كانت الفروق لصالح أكثر من (10) سنوات مقارنة مع (5-10) سنوات، ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة أنه نتيجة الفترات المتعاقبة التي مرت عليهم من وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية أصبح لديهم قناعة أكبر بأهمية هذه الوظائف وأثرها في تحقيق الاستقرار للموظف، كما أن الموظفين من ذوي الخبرة الطويلة ونتيجة لمرورهم بمختلف مراحل التدريب والاعداد وتطوير المهارات والصعود في السلم الوظيفي أحياناً أصبح لديهم معرفة كافية بضرورة وأهمية إدارة الموارد البشرية وفق منهجية ادارية وعلمية سليمة.

#### 4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، ما عدا مجالي الاستقطاب والتعيين وتقييم أداء الموارد البشرية.

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت لصالح مدير فأعلى. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يوجد اختلاف في آراء المبحوثين نحو درجة إدارة الموارد البشرية بناء على المسمى الوظيفي؛ وذلك لأن كثيراً من الاجراءات والنظم والقوانين والسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية لا تطبق بألية واحدة على جميع المسميات الوظيفية، فمثلاً التخطيط يتطلب خبرة في مجال التخطيط، وتخصصية وقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية، وهذا يعتمد على المكان الوظيفي؛ حيث لا تستغل مهارات بعض الموظفين في التخطيط؛ نظراً للمسمى الوظيفي المتدني مقارنة مع المسميات الأخرى، كذلك الحال بالنسبة لتحليل العمل.

كما أن الموظف بدرجة مدير فأعلى أصبح لديه من الخبرات فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية ما يزيد عن الموظفين في المسميات الوظيفية الأدنى نتيجة سنوات خدمته الطويلة، التي خضع خلالها لكثير من التدريب والتطوير.

وقد تبين أنه لا توجد فروق في آراء المبحوثين نحو إدارة الموارد البشرية في مجالي الاستقطاب والتعيين، وتقييم أداء الموارد البشرية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وجود أسس للتوظيف والتعيينات معروفة للجميع، ويكون هنالك اهتمام في جمع معلومات كافية عن المتقدمين للمفاضلة بينهم، وهنالك شروط واضحة للمرشحين في اختبارات التعيين والتوظيف، أما بالنسبة لمجال تقييم الأداء، فيوجد نماذج تقييم يتم العمل بها وفقاً للمسميات الوظيفية، وبإمكان كل موظف - مهما كان مسماه - الاطلاع على تقييمه السنوي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ناصيف (2019) بوجود فروق دالة إحصائياً في درجة ادارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمجال تخطيط الموارد البشرية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي واختلفت مع باقي المجالات.

### 3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

## ما درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.73) والانحراف المعياري (0.491)، وهذا يدل على أن درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (68.4%). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاستقرار الوظيفي هو نتاج لوظائف إدارة الموارد البشرية وحيث إنّ درجة إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، فهذا ساعد في أن تكون درجة الاستقرار الوظيفي متوسطة، كما أن الصعوبات المالية والناجمة عن الوضع السياسي غير المستقر في فلسطين أثرت بشكل سلبي على الشعور بالاستقرار الوظيفي، فانعكس ذلك على أداء الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في توفير المستحقات؛ ما ساهم في ابقاء هذا الشعور، كذلك عدم اعتماد الأداء المميز للموظف للتحفيز والترقية له أثر في عدم الاستقرار أي أن تقصير إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بالجانبين المادي والمعنوي للموظف يؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي.

وقد حصلت الفقرة " أحظى بالاحترام والتقدير من الإدارة " على أعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود علاقات إنسانية طيبة بين العاملين في المديريات.

يمكن القول إنّ درجة الاستقرار الوظيفي جاءت متوسطة نتيجة وجود اجراءات متنوعة ونشاطات خاصة بالموارد البشرية، تسعى لتحقيق الدعم والرضا النفسي للموظف وتعزيز ثقة العاملين في المديريات، واستمرارهم في العمل، ورفع كفاءتهم الانتاجية إلا أن هذه الاجراءات والنشاطات لا زالت غير كافية؛ حيث إنّ عدم وضوح آفاق المسار الوظيفي للعاملين على سبيل المثال يؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي، كذلك عدم تحقيق الطموحات المهنية للموظف، وعدم تقدير كفاءته سواء بالتقدير المادي أم المعنوي، وعدم اعتماد التميز في الأداء كمعيار للترقية، وعدم تطوير فرص التدريب وملاءمة ظروف العمل كلها كفيhle بعدم تحقيق الاستقرار الوظيفي؛ إذ ما زالت إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى تعزيز دورها في الاهتمام بالعنصر الأهم وهو الانسان.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بن منصور (2014)، والتي أشارت نتائجها إلى انخفاض مستوى توافر الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية في سطيف بالجزائر

ودراسة زبدي (2019)، والتي اشارت نتائجها على انخفاض درجة الاستقرار الوظيفي في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة مستشفى بشير بن ناصر ومستشفى الحكيم سعدان في الجزائر. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة أبو شعير (2016). ودراسة المداني (2019) حيث جاءت درجة الاستقرار في هاتين الدراستين مرتفعة.

#### 4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

هل تختلف درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات، وفيما يأتي مناقشة نتائجها:

#### 1.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاستقرار الوظيفي حالة مهنية تخلق شعوراً إيجابياً على نفسية الموظف بغض النظر عن جنسه سواء ذكر أم أنثى، وتعزز لديه الشعور بالأمن والانتماء والولاء للمؤسسة، كما أن الاستقرار الوظيفي مهم لكلا الجنسين على حد سواء حيث إنّ الموظف/ه يحتاج لتكافؤ الفرص وحفظ الحقوق والشعور بالعدالة وعدم التمييز واحتضان الكفاءات ورعايتها وتطويرها. كذلك هنالك إدراك من قبل المبحوثين بغض النظر عن الجنس لأهمية تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الزعانيين (2021) واختلفت مع دراسة أبي شعير (2016)؛ حيث كان هنالك فروق في استجابات المبحوثين نحو الأمن الوظيفي لصالح الاناث.

#### 2.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة

أظهرت نتائج هذه الفرضية أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان الموظف/ة بغض النظر عن مؤهله العلمي يحب أن يتمتع

بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم تركه عند توفر ما يسد حاجة الموظف مادياً ومعنوياً واجتماعياً ونفسياً كما تعزو الباحثة عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو درجة الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى وجود مجموعة من الاعتبارات أهمها تعزيز الثقافة التنظيمية للموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم حول الاستقرار الوظيفي وإدراكهم الفعلي للإجراءات التي يتم اتخاذها في سبيل تحقيق الاستقرار الوظيفي وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو شعير (2016) والعنزي (2014) والزعانين (2021).

#### 3.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية، عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي المبحوثين وإدراكهم لمدى أهمية تحقيق الاستقرار الوظيفي بغض النظر عن خبرتهم العملية الناتجة عن سنوات الخدمة؛ فالموظف منذ لحظة تعيينه يطمح من خلال عمله إلى تحقيق ذاته وإثبات وجوده، ويحب أن تحقق له وظيفته الأمان والرضا الوظيفي، وأهم ما في العمل الاستمرارية والبقاء أطول فترة ممكنة في الموقع الوظيفي؛ لأنّ في ذلك ضماناً للتطور والزيادة في الدخل.

وأرى - بصفي باحثة - أنه لا يختلف اثنان على أن الاستقرار الوظيفي يزيد من ولاء وانتماء الموظف وعطائه وكفاءته الإنتاجية، مهما كانت سنوات خدمته. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الزعانين (2021) ودراسة أبي شعير (2016).

#### 4.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية، وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، و يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (مدير فأعلى) و(موظف إداري) لصالح (مدير فأعلى)، وبين (مدير فأعلى) و(رئيس قسم) لصالح (مدير فأعلى)، وبين (مدير فأعلى) و(مدير فأعلى).

و(مشرف) لصالح (مدير فأعلى)، وبين (مشرف) و(رئيس قسم) لصالح (مشرف)، وبين (مشرف) و(موظف إداري) لصالح (مشرف).

وتعزو الباحثة وجود مثل هذه الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي حول إدراك المبحوثين للاستقرار الوظيفي الذي يرتبط بانعكاسات المسمى الوظيفي؛ حيث يرتبط إدراكهم له بمسؤوليات العمل ومتطلباته التي يفرضها المسمى الوظيفي على الموظف، إضافة إلى الصلاحيات والسلطة التي يمنحها المسمى الوظيفي للموظف، والتي تؤثر على موقفه و في اتجاهاته حول الاستقرار الوظيفي وتطلعاته نحو مستلزمات تحقيقه وتغيير هذه الاتجاهات والتطلعات بتغيير المسمى الوظيفي وما يحمله من مهام ومسؤوليات وأعباء وظيفية مختلفة وما يمنحه من صلاحيات وهذا ما ساهم في وجود الفروق في استجابات المبحوثين حول محور الاستقرار الوظيفي.

إضافة إلى ذلك فإن العلاوات المادية والمزايا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي؛ فهي الأعلى للمدير فأعلى، كذلك الأعلى للمشرف مقارنة مع رئيس القسم والموظف الإداري، وعليه ظهرت فروق في استجابات المبحوثين حول الاستقرار الوظيفي لعلاقته بمدى توفر الاحتياجات المادية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الزعانين (2021).

## 5.5 مناقشة السؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم ؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التاسعة، وفيما يلي مناقشة نتائجها:

أظهرت نتائج هذه الفرضية، وجود علاقة طردية إيجابية مرتفعة بين درجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، أي أنه كلما زادت درجة إدارة الموارد البشرية، زاد ذلك من درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، والعكس صحيح؛ ويعود السبب في ذلك - كما ترى الباحثة - إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط، وتدريب وتطوير، وتحليل العمل، واستقطاب وتعيين وتقييم أداء تعتبر ركائز أساسية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، ولها دور

رئيس في شعور الموظف بالرضا والأمان الوظيفي، وبالتالي زيادة فعالية أدائه، والذي ينعكس إيجابياً على فعالية المديرية - التي يعمل فيها- وأدائها.

ويمكن القول: إن أسلوب تسيير الموارد البشرية وطبيعتها يلعبان دوراً مهماً في استقرارها فكلما كان هنالك إدارة موارد بشرية بشكل موضوعي في إطار العدالة بين الموظفين ومعاملتهم بصفتهم شركاء مهمين في التخطيط، وتحقيق طموحاتهم من خلال حضور العديد من الدورات والندوات التثقيفية للموظفين، التي تساعد على تحسين أدائهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لعملهم والعمل على توفير موظفين بما يتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية، وليس التقديرات الشخصية في توقع الاحتياجات، وكلما كان هنالك وضوح في الوظائف التي يمكن ترقية الموظفين أو نقلهم إليها خلال مسيرتهم العملية، وكلما كان هنالك تحليل فاعل لعمل الموارد البشرية يوفر المعلومات عن الوظائف والموظفين وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية وقدراتهم التي تستطيع من خلالها المديرية معرفة ما لديها من موظفين، وما يمتلكونه من قدرات لتحقيق رؤيتها وأهدافها، هذا إضافة إلى خضوع الموظفين كافة إلى نظام تقييم أداء عادل وشامل لجميع نواحي العمل، وعلى أساسه يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، و تحديد آليات الترقية والحوافز، كل هذا سيؤدي إلى شعور الموظفين بالأمان والاطمئنان والرضا وبالتالي الاستقرار الوظيفي.

لقد أصبحت المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة هي تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال اهتماماتها بالعنصر البشري، بتوفير الحوافز المادية والمعنوية لإرضائه وضمان بقائه واستقراره؛ حيث إن الاستثمار الأمثل للعنصر البشري لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التطبيق الجيد لإدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة والوظائف المختلفة.

وأي إخلال أو اضطراب في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى عدم استقرار الموظفين؛ ما يؤثر سلباً على أدائهم وكفائتهم الإنتاجية. (بوكبشة و كلوة، 2019).

وترى الباحثة أن آلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الاستقرار، فما فائدة وجود نظام تقييم واضح إذا كان المقيم غير موضوعي في التقييم وإذا لم يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية لمعالجة نقاط الضعف وربطها مع نظام الترقيات وما فائدة وجود نظام واضح ومعايير واضحة للاستقطاب والتعيين ولكن لا تطبق بمهنية وموضوعية أحياناً نظراً

للتدخلات الخارجية خاصة عند إجراء المقابلات وما فائدة وجود خطط الموارد البشرية إذا لم يتم إشراك الموظفين المؤهلين في إعدادها، وما فائدة تحليل العمل إذا لم يتم توفير الاحتياجات الفعلية من الموظفين؟ وما الفائدة إذا لم يتم توزيع الموظفين كل حسب اختصاصه والمؤهل العلمي الذي يحمله؟ مع الأخذ بعين الاعتبار سنوات خبرة الموظف في القسم؛ ما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب....الخ.

ولتحقيق الاستقرار الوظيفي، لا بد من العمل على إعطاء أهمية كبرى لإدارة الموارد البشرية ومراجعة وتطوير نظام الموارد البشرية باستمرار؛ ليتوافق مع المتغيرات ويلبي حاجات الموظف في كل الظروف. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بوكبشة و كلوة (2019) ودراسة قرزط (2019). ودراسة السراج (2019).

## 6.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات منها:

1. نشر الوعي حول وظائف إدارة الموارد البشرية ومهامها وأنشطتها، ودورها الفعال في استثمار الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهذه الموارد.
2. ضرورة الاهتمام أكثر بأهمية تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتقديم جميع الدعم المادي والمعنوي في سبيل ذلك، إذا أردنا زيادة الكفاءة الانتاجية للموظفين ورفع مستوى أداء المديرين.

3. المراجعة والتطوير المستمر لنظام الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.
4. تعزيز كفايات العاملين في إدارة الموارد البشرية ومنحهم مزيد من الامتيازات؛ ما ينعكس على دورهم في وضع الخطط والآليات المناسبة الداعمة للموارد البشرية وتحقيق الأمن والرضا الوظيفي لهم.
5. الاعتماد على نتائج تقييمات الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية التي من شأنها أن تعالج نقاط الضعف، وربطها مع نظام الترقيات؛ ما يزيد من دافعية الموظفين وتحفزهم نحو العمل والابداع.
6. الاهتمام بتوزيع الموارد البشرية بما يتلاءم مع الاختصاص والمؤهل والقدرات وحاجة العمل؛ أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لقدراته ومؤهلاته وهذا كفيل بالحصول على أفضل أداء ممكن.
7. التأكيد على الالتزام بالنزاهة والشفافية في عمل اللجان الخاصة بالاستقطاب والتعيين وتوفير الوسائل كافة لضمان ذلك.
8. العمل على تناسب الموظفين وتوزيعهم بعدالة بما يتلاءم مع المهام الموكلة إليهم.
9. العمل على ايجاد هيكل تنظيمي مرن يساعد الموظف في معرفة الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينقل إليها، وأن يخضع هذا الهيكل للمراجعة بهدف التطوير عليه ليتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة والمستجدات في العمل بما يخدم المورد البشري ويحقق طموحه.
10. إجراء المزيد من البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي.

## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

- أبو سعدى، عيسى (2022). واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس. فلسطين.
- أبو شعير، محمد (2016). ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي \_دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى. فلسطين.

- أبو شيخة، نادر (2010). ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحاملات عملية. (ط1). عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، بيان (2020). واقع ادارة المورد البشري الاخضر وسعاداته في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- الأحمد، سهيل وأبومارية،علي (2012). الاضراب عن العمل دراسة مقارنة بين القانون والفقهاء الاسلامي، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية). 26 (6).
- أحمد، كريم (2015). تحول ادارة الموارد البشرية من الادارة التقليدية الى الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الاقتصادية ( دراسة مسحية في الشركات العامة للصناعات الكهربائية، مصنع المصابيح)، مجلة ويالي للبحوث الانسانية، 1 (65)، ص405-432.
- إدارة الموارد البشرية كاتب غير محدد، 2015 تم جلب هذا الكتاب من موقع archive.org أي أنه برخصة المشاع الابداعي.
- ارزقي، عبد النور (2015). محددات الرضا الوظيفي جامعة تيزي وزو، الجزائر. العدد 4.
- الاسطل، رند واشتيوي، محمد (2023). أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جودة حياة الفرد الوظيفية بمجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية العدد (20)، آب 2023.
- آمال، ظريف (2017). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين - دراسة ميدانية في ولاية ام البواقي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر
- بالرابح، محمد (2011). الرضا عن العمل. الجزائر. المطبعة الجهوية لوهران.
- بلبالي، شهرة و اعميرة، سهيلة (2023). الادارة بالحوافز وأثرها على الاستقرار الوظيفي دراسة حالة رسالة ماجستير، جامعة احمد درايعة، الجزائر .
- بن الجيلان، فوزي (2020). مدخل الاقتصاد والمؤسسة. الجزائر، ولاية الوادي، مطبعة الرمال.
- بن قدور، انية، نوي، امينة وآخرون (2022) اثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية.
- بن منصور، رفيقة (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر.
- بن يمينه، سعيد (2017): تحديث جودة التسيير في القطاع التربوي من خلال المراهنة على فعالية ادارة الموارد البشرية، جامعة المسيلة تم الاستعانة به بتاريخ 2017/6/23.
- بو صنوبرة، عبد الله و حواوسة، مجال (2018). الاصلاح الاداري بالجامعة الجزائرية : من التسيير التقليدي الى الرؤية الاستراتيجية.
- بوطه، عبد الحميد (2015). تنمية وتسيير الموارد البشرية - جدلية المفهوم النظرية والواقع. عمان، دار الايام للنشر والتوزيع..

بوكبشة، رياض و كلوة، يوسف (2019). ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر .

بومي، آسيا ومساطا، لطيفة (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية على جامعة أدرار رسالة ماجستير، جامعة أحمد درابعية، الجزائر .

البيطار، شيرين (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

جخوية، طاهر وبن زيد، بلقاسم (2023). آليات تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية في الجزائر، 6 (2)، ص7.

حجازي، محمد (2005): إدارة الموارد البشرية. مصر، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر / الاسكندرية، ص30.

حرز الله، مجدي (2017). فاعلية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

حريم، حسين (2013). ادارة الموارد البشرية اطار متكامل. (ط1). عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن محمد، راوية (2000). ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.

الحلاني، ابراهيم (2013). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. ط(1). القاهرة، دار الفكر العربي.

حمود، خضير والخرشة، ياسين (2015). إدارة الموارد البشرية. (ط5). عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة..

حمو علي، فطيمة (2016). ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .

حنفي، عبد الغفار (2002). السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية. الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

حيدة، صائمة وعصموني، نوال (2023). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار رسالة ماجستير منشورة جامعة احمد درابعية-ادرار، الجزائر .

ديبة، ناصر. (2015). واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

ريجيو، رونالد (2013). المدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي. (ط1). ترجمة فارس حلمي عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع..

زبدي، نادرة (2019). أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة من الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة مستشفى بشير بن ناصر- مستشفى الحكيم سعدان رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر، الجزائر.

الزعانين، قصي (2021). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

زهاني، وسام (2015). نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة. رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

زهران، أحمد (2021). تقييم فعالية تشريعات الخدمة المدنية لتطوير سياسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي ودراسة مقارنة مجموعة دول مجلس التعاون الخليجي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 22(3). ص 230-259.

زويدي، لطيفة وفضلاوي، عائشة (2023). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة احمد درايعية ادرار، الجزائر.

السراج، نور(2019). اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

سلاوي، حليلة (2020). القيم السوسيولوجية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية ادرار. اطروحة دكتوراة. جامعة أحمد دراية، الجزائر ص82.

سلمان، امانى (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.

سليمان، قمصان، ربيع، سعد و احمد، ممدوح (2019). تأثير تنمية الموارد البشرية على القطاع الفندقي في ظل المتغيرات والتحديات العالمية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، 5(5). ص 155-180. على الرابط: [Dspace- univ- biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/.../14pdf](https://www.dspace-univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/.../14pdf).

الشرعة، عطا الله (2014). ادارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق). (ط1). عمان، دار الحامد للنشر.

الشرعة، عطا الله و سنجق، غالب (2015). ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة. عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

صالح، عادل و السالم، مؤيد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. (ط2). اريد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص5.

طشوش، هائل و المشاقبة، ابراهيم (2015). مهارات تطوير الاداء والذات ( دراسة في التنمية البشرية) جامعة اليرموك، تم الاستعانة به بتاريخ 2015/12/15، على الرابط: [vrgs.mu.edu.sa/.../17c69fde.doc](http://vrgs.mu.edu.sa/.../17c69fde.doc).

الطعاني، احمد (2002). التدريب ( مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها ). عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص14.

طوبالية، ندى و تايب، قمر (2022). تأثير ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء تبسة رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.

طويل، حسونة ومباركي، صفاء (2021). اثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، الجزائر 2021/11، 21(29).

عباس، سهيلة محمد (2003)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. (ط3). الاردن، دار وائل للنشر.

عبد الجبار، عادل، والقحطاني، محمد (2007). علم النفس التنظيمي والإداري. (ط1). الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

عبد الفتاح، منال (2011). ادارة الموارد البشرية رؤية عصرية واطلالة مستقبلية. القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

عبد القوي، حسن (2022). اثر النفاق التنظيمي في التهكم داخل الفنادق: الدور المعدل للثقة التنظيمية. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، 12(12)، ص561-591.

عبد النبي، محمد (2017): ادارة الموارد البشرية. (ط1). عمان، زمزم ناشرون وموزعون.

العبيد، سهام (2017). دور ادارة الموارد البشرية في تقييم اداء العاملين بالجامعات السودانية. دراسة تطبيقية على جامعة العلوم والثقافة، المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية العدد عشرون / اب 2023.

العتيبي، محمود (2015): توظيف الوظائف واثره في انتاجية العاملين في البنوك السعودية، مجلة العلوم الادارية / الاردن، 42(14)، ص 219-226.

عذاري، جاسم، واسماعيل، مجبل (2013). اثر الاستقرار الوظيفي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية، 9 (33)، العراق 2013/5.

عقيلي، عمر (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة. (ط1)، عمان دار وائل للنشر.

- عقيلي، عمر. (2008). ادارة الموارد البشرية بالمكتبات وكفاءة الاداء التنظيمي. (ط 1). مصر، دار الثقافة العلمية/ الاسكندرية.
- علي، محمد (2011). موسوعة المصطلحات التربوية. ط(1). عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العمرى، محمد (2012). تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وادارات الموارد البشرية في منظمات الاعمال السعودية (دراسة تحليلية). جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الادارية، العدد (24). ص 113-156
- العنزي، خلف (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية، [http://www.aun\(4\)25](http://www.aun(4)25)، eq/faculty-،edu، education/Arabic
- عود، خضير والخرشة، ياسين (2015). ادارة الموارد البشرية. (ط5). عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- فتيحة، قرفاتي (2022). محاضرات في مقياس التطورات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية / قسم التنظيم السياسي والاداري - جامعة الجزائر فوطة، سحر و قطب، محي الدين (2013): اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، 15(1)، عمان.
- قرظ، نجيمة (2019). ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية. اطروحة دكتوراه، جامعة عباس لغرور، الجزائر.
- القيوتي، محمد (2013). نظرية المنظمة والتنظيم. ط(4). عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- قويدري، نعيمة وخاسف، زهرة (2023). أثر بيئة العمل على الاستقرار الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية لعينة من الأطباء الإستشفائيين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الطيبات" رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- كبار، عزيزة و قيطانتي، رقية (2020). الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي-بالميلية-جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- الكلادة، طاهر (2011). الاتجاهات في ادارة الموارد البشرية. عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ليازيد، وهيبه (2013). فعالية اساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية اطروحة دكتوراه جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان الجزائر.
- ماهر، احمد (2005) ادارة الموارد البشرية. (ط 1). الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

المحمدي، سعد (2019) ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ونهجية متكاملة. الاردن، دار البازوري العلمية للنشر.

المداني، حجاج (2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي. رسالة ماجستير جامعة بسكرة الجزائر.

المداني، حجاج (2019). استقرار الموظفين وتأثيره على قيمهم في العمل دراسة ميدانية تشمل عينة من إدرايي جامعة عمار ثلجي بالاغواط رسالة دكتوراة جامعة زيان عاشور الجلقة الجزائر. المداني، حجاج (2021) الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل. مجلة دراسات اجتماعية، 5(1)، ص 67-92.

مركز المعلومات الفلسطيني الوطني-وفا (2024) تم الدخول بتاريخ 2024/2/15 الناشر موقع <https://info.wafa.ps>

مزازي، ابتسام و بلحاج، ليلي (2022). استراتيجية ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة. رسالة ماجستير جامعة محمد صادق بن يحيى، الجزائر.

مسعود، محمود (2015). تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة المرقب، الجامعة الأسمرية، ليبيا.

مشتهي، مروان (2014). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.

مطرية، باسم (2016). دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة. فلسطين.

المغربي، محمد (2016). ادارة الموارد البشرية. عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع.

مقبل، علي (2018). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية، رسالة ماجستير جامعة الأندلس اليمن.

ناصر، احمد (2019). واقع ادارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالاداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

نجم، ربيع. (2017) تأثير التدريب والتنمية والتعويضات على الرسوخ التنظيمي : بالتطبيق على العاملين بشركات المقاولات بقطاع الاعمال العام بالدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 41(3) ص 103-128.

وذران، عبد القادر، ومحسن، أيمن (2023). أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر جامعة قاصدي مرباح-ورقلة الجزائر.

ثانيا: قائمة المصادر والمراجع باللغة الانجليزية:

- Ahmmad·T.(2017). **Personnel management, human resource management (HRM):How HRM functions** ,Journal of Modern Accounting and Auditing ,13(9),412-420.
- Alessandri & Borgogni. (2016). **Stability and Change of Job Performance Across the Career Span**, Sapienza University of Rome, Research Gate.
- Anwar, S & Toufail, U, (2017). **Impact of HRM Practices on Job Satisfaction, Evidence from Private Universities Of Pakistan**, International Journal of management Sciences and Business Research, 6(4).
- Environment On Job Satisfaction.** , Bakistan.
- Govand, A & Nabaz Nawzad, A. (2021).**The impact of Human resource management practice on Organizational performance.** International Journal of Engineering Business and Management(IJEBM), 05(01).
- Ijigu, A, (2015). **The Efectt of Selected Human Resource Management Practices on Employees Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks**, Emerging Markets Journal, 5(1).
- Majunder, T. (2012) **Human Resource Management Practices and Employees Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh**, International Review of Management and Marketing 2(1).
- Masdar, Y,A,(2021).**Challenges facing human resources management and mechanisms for their solutions – An applied study on the Ministry of labor and social Development Brach ,Asir Region**
- Mishra, U. (2017). **Impact of HRM Practices On Job Satisfaction and performance: An Empirical Study In Health Care Sector**, , International Journal of Economic Research, 14(2).
- Nathania, J, Nur, A, Izar, D & Wenny, P, (2023): **The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator.** Indonesia.
- Neog and Bara, (2014). **Factors influencing employees job satisfaction**, The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), 2(7).
- Norhasnina, M , Mohamad, N,& Wan Noordiana ,H. (2018). **The effects of Human Resources Management (HRM) Practices on empmployee Performance with the Mediating Role of Employee Engagement.** Selangor Business Review ,3 (1)
- Ovais, V, Mustafa, O & EsinBenhur, A, (2022): **Impact Of Working**
- Prima, F, ,Putri, A, Alizar, H & Eri, W. (2019): **Impact Of Work Environment On Employee Performance In Local Government Of Padang City.** International Conference of Organizational Innovation, Vol, 100 ,PADANG.
- Swanson , R.A.(2022).**Foundations of human resource development.** Berrett\_ Koehler publishers.

الملاحق:



ملحق رقم (1) خطاب الباحثة للمحكمين

جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج الإدارة التربوية

خطاب الباحثة

حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة

الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على نتائج حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم. حيث يعتمد هذا الاستبيان على مجالات محددة لوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد تم بناء هذه الاستبانة وفق هذه المجالات.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وإبداء توجيهاتكم الكريمة سواء بحذف أو تعديل أو إضافة أي معلومات ترونها مناسبة، شاكراً لكم حسن تعاونكم.

مع الاحترام والتقدير

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولية "قبل التحكيم"



جامعة أبو ديس

كلية الدراسات العليا

تخصص الإدارة التربوية

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس ابو ديس. وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها

ورفع كفاءتها ومنحها التحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستعادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وأما الاستقرار الوظيفي فهو: الاستقرار النفسي والذهني للموظف من خلال التحفيز المادي والمعنوي وتوفير الراحة والطمأنينة على المسار الوظيفي مما يولد رضا عند الموظف فيزيد ولائه للمؤسسة التي يعمل بها وهذا ينعكس على أدائه.

ولهذا الغرض أعدت الباحثة استبانة، تتكون من ثلاثة أقسام؛ يتضمن القسم الأول المعلومات الديموغرافية، بينما تضمن القسم الثاني خمسة مجالات مكونة من (42) فقرة، والقسم الثالث تضمن (15) فقرة، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الرباعي الذي يُصنّف إلى (موافق بشدة وأعطيت 4 درجات، موافق وأعطيت 3 درجات، معارض وأعطيت درجتين، معارض بشدة وأعطيت درجة)، يرجى منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

كما نحيطكم علماً بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سيتم التعامل معها بسرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم وحسن استجابتكم

الباحثة: فاطمة فهد ناجرة

إشراف الدكتور: محمد شعيبات

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

يرجى التكرم بالإجابة بوضع إشارة (X)

1\_ الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2\_ المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس ( ) بكالوريوس ( ) أعلى من بكالوريوس ( )

3\_ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5\_10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

4\_ المسمى الوظيفي: موظف إداري ( ) رئيس قسم ( ) مدير فأعلى ( )

### القسم الثاني

فيمايلي مجموعة من العبارات خاصة بإدارة الموارد البشرية، يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	المجال الأول: التخطيط للموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
1	تهدف خطط الموارد البشرية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات				
2	تتوفر الخبرات المناسبة بتخطيط الموارد البشرية				
3	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية				
4	يتم تحليل مخزون الموارد البشرية لمعالجة نقاط القوة والضعف				
5	يوجد تكامل وتناسق بين الإدارات المختلفة فيما يتعلق بخطة الموارد البشرية				
6	يتم اشراك الموظفين من ذوي الاختصاص والعلاقة في عملية التخطيط للموارد البشرية				
الرقم	المجال الثاني: الاستقطاب والتعيين	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
7	يتم استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والخبرات الكافية لشغل الشواغر الوظيفية				

				يستطيع الشخص التقدم لأي وظيفة شاغرة شريطة استيفائه للمتطلبات الوظيفية	8
				يوجد اهتمام بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	9
				تؤخذ بعين الاعتبار المهارات السلوكية والاتجاهات الايجابية نحو الوظيفة للمرشح للتعين	10
				تمنح المسؤولية في المؤسسة على أسس الجدارة والخبرة والاستحقاق	11
				تتلاءم مهارات العاملين مع الوظائف التي يشغلونها	12
				يوجد سياسة محددة واضحة لإيجاد صف ثان للمناصب الإدارية في المؤسسة	13
				يوجد تفويض كاف للسلطات في المؤسسة	14
				تستخدم الترقيات في المؤسسة كوسيلة لتحفيز ومكافأة الموظفين المتميزين	15
معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	<b>المجال الثالث: تحليل العمل</b>	الرقم
				يتمتع القائمون على تحليل العمل بالدراية والمعرفة الكافية للقيام بعملهم	16
				يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في المؤسسة	17
				تحليل العمل يأخذ بالاعتبار حجم العمل المتوقع خلال الفترة القادمة	18
				تناسب الوظيفة التي يكلف بها الموظف مع مؤهلاته ومهاراته	19

				20	يتم توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل.
				21	يتم توزيع الموظفين على الأقسام المختلفة بشكل فعال
				22	يوجد مسار واضح للوظائف والمراتب التي يمكن أن يترقى لها الموظف خلال مسيرته الوظيفية
				23	يوجد هياكل وظيفية مرنة في المؤسسة تساعد على تحفيز الموظفين في مجال عملهم
				24	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الرابع: التدريب والتطوير
				25	يتم تدريب الموظفين بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية
				26	تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بما يتلاءم مع طبيعة الوصف الوظيفي لهم بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة
				27	يهدف تدريب الموارد البشرية إلى زيادة معارفهم ومهاراتهم
				28	تعتمد إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية لتدريب الموظفين الجدد بغرض تطويرهم وإكسابهم المهارات اللازمة
				29	تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية
				30	تؤخذ نتائج تقييم أداء الموظفين بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية
				31	تتوفر بيئة عمل محفزة للموظفين لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم

				تحرص جهة التدريب على تقييم المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية	32
معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	المجال الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية	الرقم
				يوجد نظام واضح ومطبق لتقييم أداء الموظفين	33
				يتم تقييم أداء الموظفين وفق الوصف الوظيفي لهم	34
				يتم تقييم الموارد البشرية بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية	35
				يتم إشراك الموظفين في إدارة وتقييم الأداء الخاص بهم وفق معايير واضحة وشفافة ومعلنة	36
				يتم تطبيق معايير الأداء على الموظفين دون تحيز	37
				تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع جهات الاختصاص بمراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل الموظفين	38
				تعرف المؤسسة بدقة المهارات المتوفرة في مواردها البشرية	39
				تقدر الإدارة الأفراد ذوي الأداء العالي	40
				تعتمد الترقيات على نتائج تقييم الأداء السنوي	41
				يستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للمؤسسة	42
<p><b>القسم الثالث: معلومات تتعلق بالاستقرار الوظيفي</b></p> <p>يرجى منك التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تناسب رأيك</p>					
معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم

				انت راض عن طبيعة عملك في المؤسسة (المديرية)	1
				أنت راض عن معايير الترقية المطبقة في المؤسسة	2
				يساهم عملك في تحقيق طموحاتك المهنية	3
				مهام الوظيفة تلائم قدراتك وإمكانياتك	4
				عملك في المؤسسة يساعدك في إبراز قدراتك	5
				يوجد وضوح في آفاق المسار الوظيفي في المؤسسة	6
				يساهم وضوح آفاق المسار الوظيفي في رفع الروح المعنوية للموظف والاستمرار في العمل	7
				وظيفتك توفر لك احتياجاتك المادية	8
				وظيفتك توفر لك احتياجاتك المعنوية	9
				يوجد فرص للتدريب تتيح لك اكتساب مهارات وخبرات جديدة	10
				يتم اعتماد أداء الموظفين كمعيار للتعزيز والترقية	11
				تحظى بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة	12
				تدفعك الظروف الملائمة للعمل في البقاء في المؤسسة	13
				تشعر بالولاء والانتماء والاستقرار في المؤسسة	14
				تفضل مغادرة المؤسسة الحالية في حال توفر فرصة عمل أفضل	15

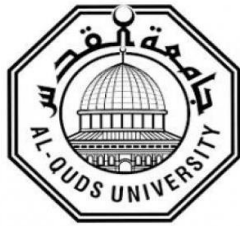
شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. إبراهيم المصري	جامعة الخليل
2	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس/أبو ديس
3	د.أشرف أبو خيران	جامعة القدس/أبو ديس
4	د. حسام القاسم	جامعة فلسطين التقنية خضوري

5	د. حنان سميرات	كلية العلوم والدراسات الإسلامية
6	د. سعاد العبد	جامعة القدس المفتوحة
7	د.سمير الجمل	جامعة الخليل
8	د. عدلي يونس	مركز البحث والتطوير التربوي/وزارة التربية والتعليم
9	د. عماد المصري	جامعة الخليل
10	د. عمر علاونة	مشرف تدريب/مديرية جنوب نابلس
11	د. يوسف حرفوش	جامعة القدس/أبو ديس

#### ملحق رقم (4):الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة القدس / أبو ديس

كلية الدراسات العليا

تخصص الإدارة التربوية

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس/ أبو ديس. وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وأما الاستقرار الوظيفي فهو: الاستقرار النفسي والذهني للموظف من خلال التحفيز المادي والمعنوي وتوفير الراحة والطمأنينة على المسار الوظيفي، مما يولد رضا عند الموظف فيزيد ولاؤه للمؤسسة التي يعمل بها وهذا ينعكس على أدائه.

ولهذا الغرض أعدت الباحثة استبانة، تتكون من ثلاثة أقسام؛ يتضمن القسم الأول المعلومات الديموغرافية، بينما يتضمن القسم الثاني خمسة مجالات مكونة من (43) فقرة، والقسم الثالث يتضمن (15) فقرة، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الرباعي الذي يُصنّف إلى (موافق بشدة وأعطي 4 درجات، موافق وأعطي 3 درجات، معارض وأعطي درجتان، معارض بشدة وأعطي درجة)، لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

كما نحيطكم علماً بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سيتم التعامل معها بسرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم وحسن استجابتكم

الباحثة: فاطمة فهد ناجارة

إشراف الدكتور: محمد شعيبات

**القسم الأول: المعلومات الديموغرافية**

يرجى التكرم بالإجابة بوضع إشارة (X)

1\_ الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2\_ المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس ( ) بكالوريوس ( ) أعلى من بكالوريوس ( )

3\_ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5\_10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

4\_ المسمى الوظيفي: موظف إداري ( ) رئيس قسم ( ) مشرف ( ) مدير  
فأعلى ( )

### القسم الثاني

يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، يرجى التكرم بوضع إشارة  
(X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	المجال الأول: التخطيط للموارد البشرية	موافق بشدة	معارض	معارض بشدة
1	تهدف خطط الموارد البشرية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من ناحية الفرص.			
2	تهدف خطط الموارد البشرية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من ناحية التهديدات.			
3	تتوفر الخبرات المناسبة لتخطيط الموارد البشرية			
4	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في المديرية.			
5	يتم تحليل مخزون الموارد البشرية؛ لمعالجة نقاط القوة والضعف.			
6	يوجد تكامل وتناسق بين الإدارات والأقسام المختلفة فيما يتعلق بخطة الموارد البشرية.			
7	يتم إشراك الموظفين من ذوي الاختصاص والعلاقة في عملية التخطيط للموارد البشرية.			

معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الثاني: الاستقطاب والتعيين
				8	يتم استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والخبرات الكافية لشغل الشواغر الوظيفية.
				9	يستطيع الشخص التقدم لأي وظيفة شاغرة شريطة استيفائه للمتطلبات الوظيفية
				10	يوجد اهتمام بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.
				11	تؤخذ المهارات السلوكية والاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة للمرشح للتعيين بعين الاعتبار.
				12	تمنح المسؤولية في المديرية على أسس الجدارة والخبرة والاستحقاق.
				13	تتلاءم مهارات الموظفين مع الوظائف التي يشغلونها.
				14	توجد سياسة محددة واضحة؛ لإيجاد صف ثان للمناصب الإدارية في المديرية.
				15	يوجد تفويض كاف للسلطات في المديرية.
				16	تستخدم الترقبات في المديرية كوسيلة؛ لتحفيز الموظفين المتميزين ومكافأتهم.
معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الثالث: تحليل العمل

				17	يتمتع القائمون على تحليل العمل بالمعرفة الكافية للقيام بعملهم.
				18	يوجد وصف وظيفي واضح للموظفين في المديرية.
				19	يؤخذ بالاعتبار أثناء تحليل العمل حجم العمل المتوقع خلال الفترة القادمة.
				20	تتناسب الوظيفة التي يكلف بها الموظف مع مؤهلاته ومهاراته.
				21	يتم توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل.
				22	يتم توزيع الموظفين على الأقسام المختلفة بشكل فعال.
				23	يوجد مسار واضح للوظائف والمراتب التي يمكن أن يترقى لها الموظف خلال مسيرته الوظيفية.
				24	يوجد هياكل وظيفية مرنة في المديرية تساعد على تحفيز الموظفين في مجال عملهم.
				25	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة		<b>المجال الرابع: التدريب والتطوير</b>
				26	يتم تدريب الموظفين بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية.
				27	تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بما يتلاءم مع طبيعة الوصف الوظيفي لهم بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة.
				28	يهدف تدريب الموارد البشرية إلى زيادة معارفهم ومهاراتهم.
				29	تعتمد إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية لتدريب الموظفين الجدد بغرض تطويرهم وإكسابهم المهارات اللازمة.

				تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية.	30
				تؤخذ نتائج تقييم أداء الموظفين بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	31
				تتوفر بيئة عمل محفزة للموظفين؛ لتطبيق ما تعلموه من التدريب في عملهم.	32
				تحرص جهة التدريب على تقييم المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.	33
معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	<b>المجال الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية</b>	<b>الرقم</b>
				يوجد نظام واضح ومطبق لتقييم أداء الموظفين في المديرية.	34
				يتم تقييم أداء الموظفين وفق الوصف الوظيفي لهم.	35
				يتم تقييم الموارد البشرية بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية.	36
				يتم إشراك الموظفين في إدارة وتقييم الأداء الخاص بهم وفق معايير واضحة وشفافة ومعلنة.	37
				يتم تطبيق معايير الأداء على الموظفين دون تحيز.	38
				تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع جهات الاختصاص بمراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل الموظفين.	39
				تعرف المديرية بدقة المهارات المتوفرة في مواردها البشرية.	40
				تقدر الإدارة في المديرية الأفراد ذوي الأداء العالي.	41

				تعتمد الترقيات على نتائج تقييم الاداء السنوي.	42
				يستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للمديرية.	43
<p><b>القسم الثالث: معلومات تتعلق بالاستقرار الوظيفي</b></p> <p><b>يرجى منك التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تناسب رأيك</b></p>					
معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
				أنا راض عن طبيعة عملي في المديرية.	1
				أنا راض عن معايير الترقية المطبقة في المديرية.	2
				يساهم عملي في تحقيق طموحاتي المهنية.	3
				مهام الوظيفة تلائم قدراتي وإمكانياتي.	4
				عملي في المديرية يساعدني في إبراز قدراتي.	5
				يوجد وضوح في آفاق المسار الوظيفي في المديرية.	6
				يساهم وضوح آفاق المسار الوظيفي في المديرية في رفع الروح المعنوية للموظف والاستمرار في العمل.	7
				وظيفتي توفر لي احتياجاتي المادية.	8
				وظيفتي توفر لي احتياجاتي المعنوية.	9
				يوجد فرص للتدريب تتيح لي اكتساب مهارات وخبرات جديدة.	10
				يتم اعتماد أداء الموظفين كمعيار للتحفيز والترقية.	11
				أحظى بالاحترام والتقدير من الإدارة.	12

				13	تدفعني الظروف الملائمة في العمل للبقاء في المديرية.
				14	أشعر بالولاء والانتماء والاستقرار في المديرية.
				15	أفضل مغادرة المديرية في حال توفر فرصة عمل أفضل.

ملحق رقم ( 5 ) كتب تسهيل المهمة:

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2024/3/22

حضرة السادة / مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين  
وزارة التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة فاطمة فهد تمر نجاحرة ورقمها الجامعي (22120137)، تخصص ماجستير ادارة تربوية

بإعداد دراسة ، بعنوان :

\* ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية \*



الرقم: و ت / ١٢ / ١٢٥  
التاريخ: 2024 / 4 / 3

**لمن يهمه الأمر**

**"تسهيل مهمة بحثية"**

نهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ة:

**"فاطمة فهد نمر نجاجرة"**

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

'إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم'.

**ملاحظات:**

- تتضمن الدراسة توزيع رابط استبيان محوسب على عينة من الموظفين الإداريين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين، ومديري الدوائر، والمديرين العاميين العاملين في مديريات التربية والتعليم الأتية: 'بيت لحم، جنوب الخليل، بيرزيت، قلقيلية، طوباس'.
  - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
  - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
  - ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.
- مع الاحترام،



الرقم: و ت / ١٢ / ١٢٥  
التاريخ: 4/3 / 2024م

لمن يهمه الأمر

"تسهيل مهمة باحثة"

نهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ة:

"فاطمة فهد نمر ناجرة"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع رابط استبيان محوسب على عينة من الموظفين الإداريين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين، ومديري الدوائر، والمديرين العاميين العاملين في مديريات التربية والتعليم الأتية: 'بيت لحم، جنوب الخليل، بيرزيت، قلقيلية، طوباس'.
  - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
  - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
  - ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.
- مع الاحترام،

م. جهاد نريدي

/ رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي



### فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.3
63	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية	2.3
63	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم	3.3
64	نتائج معامل الثبات للمجالات	4.3
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية	1.4

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	والتعليم في المحافظات الشمالية	
2.4-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط للموارد البشرية	68
2.4-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط للموارد البشرية	69
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستقطاب والتعيين	70
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تحليل العمل	71
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب والتطوير	72
6.4-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم أداء الموارد البشرية	73
6.4-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم أداء الموارد البشرية	74
7.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير الجنس	75
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	76
9.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	77
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	78
11.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات	79

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	
12.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	80
13.4-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	80
13.4-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	81
14.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	82
15.4-أ	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	83
15.4-ب	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	84
16.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم	85
17.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس	87
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	87
19.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات	88

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	
20.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة	89
21.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة	89
22.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	90
23.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	90
24.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	91
25.4	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم	92

## فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعران
ج.....	الملخص:
1.....	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها:</b>
1.....	1.1 مقدمة الدراسة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أسئلة الدراسة
6.....	4.1 فرضيات الدراسة
7.....	5.1 أهداف الدراسة
8.....	6.1 أهمية الدراسة
9.....	7.1 حدود الدراسة
9.....	8.1 مصطلحات الدراسة
12.....	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة:</b>

13	1.2 نشأة إدارة الموارد البشرية.....
14	2.2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .....
17	3.2 أهداف إدارة الموارد البشرية.....
18	4.2 أهمية إدارة الموارد البشرية.....
19	5.2 وظائف ادارة الموارد البشرية.....
24	6.2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
29	7.2 الاستقرار الوظيفي .....
30	8.2 عوامل الاستقرار الوظيفي .....
32	9.2 أهمية الاستقرار الوظيفي .....
37	10.2 مظاهر الاستقرار الوظيفي وانعكاساته في المؤسسة.....
41	11.2 الدراسات السابقة.....
42	1.11.2 الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:.....
45	2.11.2 الدراسات العربية المتعلقة بالاستقرار الوظيفي: .....
49	3.11.2 الدراسات العربية التي تجمع بين متغيري الدراسة إدارة الموارد البشرية .....
50	4.11.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.....
53	5.11.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاستقرار الوظيفي .....
55	6.11.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....
57	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات:</b> .....
58	1.3 منهج الدراسة.....
58	2 .3 مجتمع الدراسة.....
58	3 .3 عينة الدراسة.....
59	3 .3 1 وصف متغيرات أفراد العينة: .....
59	4.3 أداة الدراسة.....
60	5.3 صدق الأداة.....
62	6 .3 ثبات الدراسة .....

63	7.3 متغيرات الدراسة
63	8.3 إجراءات الدراسة
64	9.3 المعالجة الإحصائية
65	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة:</b>
65	4.1 تمهيد
66	4.2 نتائج أسئلة الدراسة:
66	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
73	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
83	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
90	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
92	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات:</b>
92	1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول
95	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
96	1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
96	2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
96	3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
97	4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:
98	3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث
100	4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع
100	1.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:
100	2.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة:
101	3.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السابعة:
101	4.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:
102	5.5 مناقشة السؤال الخامس

104	6.5 توصيات الدراسة
105	المصادر والمراجع
113	الملاحق:
113	ملحق رقم (1) خطاب الباحثة للمحكّمين
114	ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولىة "قبل التحكيم"
121	ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكّمين للاستبانة
122	ملحق رقم (4): الاستبانة في صورتها النهائية
129	ملحق رقم (5) كتب تسهيل المهمة: