



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي في
وزارة الحكم المحلي في فلسطين

**Practicing Innovative Human Resource Strategies and their
Role in Enhancing Job Security in the Ministry of Local
Government in Palestine**

إعداد:

ندى مصطفى خالد سكاتون

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي
في وزارة الحكم المحلي في فلسطين

**Practicing Innovative Human Resource Strategies and their
Role in Enhancing Job Security in the Ministry of Local
Government in Palestine**

إعداد:

ندى مصطفى خالد سكاتون

إشراف:

د. حسين عبد القادر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية
التطبيقية جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

قرار لجنة المناقشة

ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي في فلسطين

Practicing Innovative Human Resource Strategies and their Role in Enhancing Job Security in the Ministry of Local Government in Palestine

إعداد

ندى مصطفى خالد سكاتون

بإشراف

د. حسين عبد القادر

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 08 / 04 / 2025م

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور حسين خليل عبد القادر / جامعة الاستقلال / مشرفاً ورئيساً

الدكتور محمود إبراهيم ملحم / جامعة القدس المفتوحة / عضواً وممتحناً خارجياً

الدكتور شبلي إسماعيل سويطي / جامعة القدس المفتوحة / عضواً وممتحناً داخلياً

التفويض

أنا الموقع أدناه؛ ندى مصطفى خالد سكاتون، أفوض جامعة القدس المفتوحة تزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: ندى مصطفى خالد سكاتون

الرقم الجامعي: 0330012220001

التوقيع: 

التاريخ: 2025/ 04 / 08م

الإقرار

أنا الموقع أدناه، ندى مصطفى خالد سكاتون، أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هو نتاج جهدي الخاص، وما دون ذلك تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل في أي جامعة أو مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى لنيل درجة أو لقب علمي، وأني أتحمل المسؤولية القانونية الأكاديمية في حال ثبوت ما يخالف ذلك.

الاسم: ندى مصطفى خالد سكاتون

الرقم الجامعي: 0330012220001

التوقيع: 

التاريخ: 2025/ 04 /08م

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة ،وأدى الأمانة ،ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد (ﷺ) إلى من كلله الله بالهيبة والوقار

إلى البلاد التي علمتنا معنى الصمود

إلى حبيبة الفؤاد فلسطين بلد الشهداء

إلى سندي وحبيبي والذي مهجة قلبي وحبيب الروح

إلى الحبيبة الغالية أُمي التي كانت الداعم الأول لحصولي على شهادة الماجستير

إلى والديّ اللذين خطا معي خطوة خطوة في كل صعب

إلى شريك الحياة رفيق السنين الغالي زوجي محمد

إلى شركاء الدم والروح إخوتي الأحباء

حلمي، مارلين، آمنة، فاتن، هبة، فاطمة، محمد وإلى الصغير الغالي مصطفى

إلى أصدقائي الأحباء

إلى جامعتي الحبيبة وأساتذتي الأعزاء الذين قدموا لي كل الدعم والنصيحة.

إلى مشرفي د. حسين عبد القادر الذي بذل معي كل الجهد لإنجاز هذه الرسالة

إليكم جميعاً أهديكم هذا الإنجاز

و {الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ}.

الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملء السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الرسالة.

يقول رسول الله (ﷺ): "مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ"

أتقدم بجزيل الشكر إلى د. حسين عبد القادر على توجيهاته ودعمه المستمر الذي ساهم في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر لجامعة القدس المفتوحة والكادر التعليمي، ولجنة المناقشة.

ولكل من ساهم بإعطاء معلومة لإنجاز هذه الرسالة.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
التفويض	ج
الإقرار	د
الإهداء	هـ
الشكر والتقدير	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ي
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملاحق	م
الملخص باللغة العربية	ن
الملخص باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أسئلة الدراسة	5
فرضيات الدراسة	6
أهداف الدراسة	7
أهمية الدراسة	7
حدود الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	8
أنموذج الدراسة	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	
مقدمة	13
مفهوم ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية	15
أهمية ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية	16

19	أهداف ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية
22	وظائف ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية
26	أنواع إستراتيجيات الموارد البشرية
27	أهم مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
28	أهم ممارسات الإدارة البشرية للموارد البشرية
30	فوائد ممارسة إستراتيجية الموارد البشرية
30	تحديات ممارسة استراتيجية الموارد البشرية
31	نصائح لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بنجاح
32	أمثلة على إستراتيجيات ناجحة
المبحث الثاني: الأمن الوظيفي	
34	مقدمة
36	تعريف الأمن الوظيفي
37	إيجابيات توفر الأمن الوظيفي
38	سلبيات غياب الأمن الوظيفي
39	أهمية الأمن الوظيفي بالنسبة للفرد والمؤسسة
40	أهداف الأمن الوظيفي
41	أنواع الأمن الوظيفي
42	نظريات الأمن الوظيفي
43	أبعاد الأمن الوظيفي
المبحث الثالث	
45	وزارة الحكم المحلي
المبحث الرابع: الدراسات السابقة	
49	الدراسات العربية
60	الدراسات الأجنبية
64	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
68	منهج الدراسة
68	مجتمع وعينة الدراسة
71	مصادر الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة

71	أداة الدراسة وأقسامها
72	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
72	صدق المحتوى
73	صدق الاتساق الداخلي
75	ثبات أداة الدراسة
76	اختبار القيم المتطرفة
76	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
77	اختبار التعدد الخطي
77	إجراءات جمع البيانات ومناقشتها
77	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
80	التحليل الإحصائي الوصفي
89	اختبار فرضيات الدراسة
89	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى
100	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية
102	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
104	مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
110	النتائج العامة
111	التوصيات
112	مقترحات لدراسات مستقبلية
113	قائمة المراجع
120	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1)	التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	69
الجدول (2)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	72
الجدول (3)	معاملات ارتباط العنصر بالمقياس الكلي	73
الجدول (4)	قيم معاملات ثبات محاور الدراسة	74
الجدول (5)	قيم مسافة ماها لانوبيس للاستجابات المتطرفة	75
الجدول (6)	قيم الالتواء والتفرطح لمتوسط استجابات أفراد الدراسة	76
الجدول (7)	اختبار التعددية الخطية للمتغيرات المستقلة	76
الجدول (8)	مستويات مقياس ليكرت الخماسي	81
الجدول (9)	ميزان النسب المئوية للاستجابات	81
الجدول (10)	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاستقطاب	82
الجدول (11)	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاختيار والتعيين	83
الجدول (12)	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التحفيز	84
الجدول (13)	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التدريب	85
الجدول (14)	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير إدارة المعرفة	86
الجدول (15)	ملخص الإحصاء الوصفي لمحور إستراتيجيات الموارد البشرية	87
الجدول (16)	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الأمن الوظيفي	87
الجدول (17)	القدرة التنبؤية لنموذج الانحدار الخطي البسيط	90
الجدول (18)	معاملات انحدار النموذج الخطي البسيط	90
الجدول (19)	القدرة التنبؤية لنموذج الانحدار المتعدد	91
الجدول (20)	معاملات انحدار النموذج الخطي المتعدد	92
الجدول (21)	الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس	96
الجدول (22)	الفروقات بالنسبة لمتغير العمر	97
الجدول (23)	دلالة الفروق في متوسط الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) تبعاً لمتغير العمر .	98
الجدول (24)	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	98

99	الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	الجدول (25)
100	دلالة الفروق في متوسط الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	الجدول (26)
100	الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	الجدول (27)
101	دلالة الفروق في متوسط الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) تبعاً لمتغير سنوات المستوى الوظيفي	الجدول (28)
102	ملخص نتائج فرضيات الدراسة وأسئلتها	الجدول (29)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	#
11	أنموذج الدراسة	الشكل (1.2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
120	جدول المحكمين	ملحق رقم (1)
121	أداة الدراسة	ملحق رقم (2)
126	الرابط الإلكتروني للاستبانة	ملحق رقم (3)
127	كتاب تسهيل المهمة	ملحق رقم (4)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة) في تعزيز مستوى شعور الموظفين بالأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الحكم المحلي في محافظة رام الله والبالغ عددهم (365) موظفاً، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً بالاعتماد على نماذج (Google Form) على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والبالغ عددها (192) موظفاً وموظفة، تم استرداد (189) استبانة، واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الأسئلة تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وبناءً على ذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأمن الوظيفي، إذ كان بعد التحفيز أكثر الأبعاد تأثيراً على الأمن الوظيفي. كما تم التوصل إلى وجود فروق حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى للمتغيرات الآتية: (العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)، دون وجود فروق تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وعليه فقد أوصت الباحثة بضرورة تنظيم اجتماعات دورية تتيح للمديرين التعرف على آراء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة، مما يعزز بيئة تشاركية في صنع القرار، كما أوصت بضرورة ضمان فرص ترقية عادلة من خلال سياسات واضحة وشفافة تعتمد على الأداء والكفاءة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الأمن الوظيفي، وزارة الحكم المحلي.

Abstract

This study aimed to examine the impact of innovative human resource strategies, including (recruitment, selection and appointment, motivation, training, and knowledge management), in enhancing employees' sense of job security in the Palestinian Ministry of Local Government. To achieve this objective, the researcher adopted the descriptive-analytical approach. The study population consisted of all employees in the Ministry of Local Government in the Ramallah and Al-Bireh Governorate. The researcher distributed an electronic questionnaire using Google Forms to a randomly selected sample of 192 employees. A total of 189 responses. The study hypotheses were tested, and research questions were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study findings indicated a statistically significant positive impact of innovative HR practices on job security, with motivation being the most influential dimension. Additionally, significant differences were found in innovative HR practices and job security based on age, years of service, and job level, whereas no significant differences were observed concerning gender or educational qualification.

Accordingly, the study recommended holding regular meetings to allow managers to understand employees' perspectives and provide feedback, fostering a participatory decision-making environment. It also emphasized the importance of ensuring fair promotion opportunities through clear and transparent policies based on performance and competence.

Keywords: Innovative Human Resource Practices, Job Security, Ministry of Local Government.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة	1.1
مشكلة الدراسة	2.1
أسئلة الدراسة	3.1
فرضيات الدراسة	4.1
أهداف الدراسة	5.1
أهمية الدراسة	6.1
حدود الدراسة	7.1
مصطلحات الدراسة	8.1
أنموذج الدراسة	9.1

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

في ظل التقلبات السياسية والاقتصادية المتواصلة، تواجه المؤسسات الحكومية الفلسطينية تحديات كبيرة في الحفاظ على استقرار الوظائف وشعور الموظفين بالأمن الوظيفي فالمورد البشري هو العمود الفقري لأي مؤسسة وهو من أهم عناصر نجاح المؤسسة، وتبرز الحاجة الملحة إلى تطوير ممارسات فعالة في إدارة هذه الموارد لتعزيز الأمن والاستقرار الوظيفي.

وتُشكّل إدارة الموارد البشرية أحد أركان النجاح الأساسية لأي مؤسسة؛ فالأصول البشرية هي الثروة الحقيقية والمحرك الرئيسي للأداء التنظيمي؛ إذ يرتبط تحقيق أهداف المنظمة ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على استقطاب المواهب المناسبة، وتطويرها، والحفاظ عليها، وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة شاملة من الأنشطة الهادفة إلى ضمان توفير القوى العاملة المؤهلة والمنتجة التي تلبي احتياجات المؤسسة. وتغطي هذه الممارسات كافة مراحل "دورة حياة" الموظف، بدءاً من التخطيط للاحتياجات البشرية، مروراً بعمليات التوظيف والتطوير والتحفيز، وصولاً إلى إدارة العلاقات مع الموظفين.

وتُعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمات، خاصة المنظمات ذات الطابع الاقتصادي. فهي المسؤولة عن ضمان توفير الموارد البشرية اللازمة لنجاح أنشطة المنظمات. وتُعتبر الموارد البشرية أهم عوامل الإنتاج والتنمية، بوصفها المحرك الرئيسي لبقية العوامل. لذا، فإن نجاح المنظمات وتميزها مرتبط بمدى امتلاكها لموارد بشرية عالية الكفاءة. وبالتالي، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية توفير أفضل الظروف والكفاءات للموارد البشرية، والحرص على تحقيق

أعلى مستوى ممكن من الأداء. وهذا يتطلب الاهتمام المستمر بتطوير وصيانة الموارد البشرية (الزفتاوي، 2023).

وإن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا محوريًا في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات في ظل التحديات المعاصرة. فقد أدت الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية، إلى جانب العولمة وتداعياتها المختلفة، إلى تغيرات نوعية واضحة في تركيب طبيعة الموارد البشرية المطلوبة عبر مختلف القطاعات. وقد نجم عن ذلك ارتفاع الطلب على المهارات والكفاءات الفنية المتخصصة، فضلاً عن الحاجة المتزايدة إلى مؤهلات قيادية غير تقليدية؛ لذا باتت المنظمات ملزمة بتبني ممارسات متطورة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الاعتماد على التقنيات الحديثة في مجالات التدريب والاستقطاب والاختيار والتعيين، وغيرها (زوزال، 2015).

الأمن الوظيفي يُعدُّ من أبرز العوامل المؤثرة على الأداء والإنتاجية للموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؛ فعندما يشعر الموظفون بالأمن الوظيفي وعدم التخوف من فقدان وظائفهم، ينعكس ذلك إيجابًا على مستويات التزامهم وانخراطهم في العمل، فشعور الموظف بالاستقرار الوظيفي يُمكنُ المنظمات من تحقيق الاستقرار المؤسسي ككل وبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية أعلى.

الأمن الوظيفي يشير إلى الشعور بالاستقرار والاطمئنان الوظيفي لدى الموظفين، والذي يوفر لهم بيئة عمل مناسبة ويلبي أحد احتياجاتهم الأساسية كأفراد (سليمان و المجيد، 2020).

ويمثل الأمن الوظيفي أحد أركان النجاح الرئيسية لكل مؤسسة. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق مستويات إنتاجية مرتفعة ما لم يكن الأمن الوظيفي لموظفيها سببًا رئيسيًا في نجاحها، كما تركز فكرة الأمن الوظيفي على تعزيز شعور الموظفين بالطمأنينة تجاه مستقبلهم الوظيفي، وتقليل مصادر القلق المرتبطة بهذا المستقبل. وغياب الشعور بالأمن الوظيفي يترك آثارًا سلبية على صحة الفرد، قد تتمثل في ارتفاع ضغط الدم أو المخاطر الصحية المرتبطة بالإدمان. كما أن الإجهاد

الناشئ عن انعدام الأمن الوظيفي يمكن أن يكون خطيراً ويؤدي إلى حالات مرضية قد تقصر من العمر؛ فتقع على عاتق المؤسسات مسؤولية توفير الأمن الوظيفي لموظفيها، بوصفه أحد أهم عوامل تحقيق النجاح وارتفاع الإنتاجية (حسين، 2022).

وبناءً على ما سبق فقد جاءت فكرة الدراسة لمعرفة إستراتيجيات الموارد البشرية التي تتبعها وزارة الحكم المحلي في فلسطين لتعزيز الأمن الوظيفي خاصة أن الأمن الوظيفي مرتبط ارتباطاً مباشراً مع رضا الموظف بحيث إذا كان الموظف راضياً ويشعر بالأمن الوظيفي ينعكس ذلك على مستوى الخدمات التي يقدمها، فالأمن والرضا الوظيفي يؤدي إلى إنجاز المهام بكفاءة وفعالية عالية، وبالتالي تحصل المؤسسات على خدمات ذات جودة عالية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى إستكشاف دور ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة الحكم المحلي في تعزيز الأمن الوظيفي للعاملين. حيث تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتبناها المؤسسات لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لديها، كما تُعد الممارسات في إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة في العصر الحديث؛ إذ تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويُشار إلى ممارسة إدارة الموارد البشرية إلى أنها عدة أنشطة هدفها إدارة رأس المال البشري لتحقيق أهداف المنظمة، وتتسم بأهمية عالية للمنظمات لأنها معنية بوضع الموظفين لتوظيف خبراتهم بالشكل السليم وهذا يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة، وتعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين العلاقة بين الموظفين والمنظمة من خلال تدريب الموظفين وتطويرهم وظيفياً وتقييم آدائهم (سليمان، 2021).

تتمثل مشكلة الأمن الوظيفي في عدم وجود نظام فعال يحمي كلا من الموظف وصاحب العمل. العقود السنوية القابلة للتجديد، المنتشرة بشكل واسع، تمثل تهديدًا مباشرًا للأمن الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على استقرار الأسرة. يُعتبر الأمن الوظيفي مطلبًا عامًا يسعى العديد من الأفراد لتحقيقه (الشاعر، 2007).

إن شعور الموظف بعدم الأمن الوظيفي ينعكس سلبًا على أدائه وإنتاجيته؛ إذ يواجه تحديات مثل عدم الاستقرار، والخوف من الفصل، وعدم وضوح سياسات الترقية والحوافز. هنا، تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في تعزيز شعور الموظف بالأمن الوظيفي، مما يبرز أهمية اعتماد إستراتيجيات فعّالة مثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتطوير نظم الحوافز والترقيات، وتحسين بيئة العمل.

بناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي للموظفين في وزارة الحكم المحلي.

3.1 أسئلة الدراسة:

ومما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة) في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؟ ويندرج تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز،

التدريب، إدارة المعرفة) في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

2. ما مستوى الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

3. ما تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز،

التدريب، إدارة المعرفة) في تعزيز مستوى شعور الموظفين بالأمن الوظيفي في وزارة الحكم

المحلي الفلسطينية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات

الموارد البشرية والأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؟

4.1 فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

(0.05) لإستراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة

المعرفة) في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. وينبثق عنها الفرضيات

الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لإستراتيجية الاستقطاب في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لإستراتيجية الاختيار والتعيين في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لإستراتيجية التحفيز في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لإستراتيجية التدريب في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لإستراتيجية إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

2. الفرضية الرئيسة الثانية (H02): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

($\alpha \leq$) في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى إلى

البيانات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

5.1 أهداف الدراسة:

1. معرفة مستوى ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

2. معرفة مستوى الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

3. دراسة تأثير ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية على مستوى شعور الموظفين بالأمن الوظيفي

في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

4. التعرف إلى دلالة الفروق حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى للمتغيرات

الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

5. تقديم توصيات وإرشادات عملية لتعزيز ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية وتعزيز الأمن

الوظيفي في وزارة الحكم المحلي.

6.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الأمن

الوظيفي، وأيضاً توجيه البحوث المستقبلية من خلال توضيح التحديات والمشكلات، فضلاً عن

تطبيق النتائج؛ أي إنه يمكن استغلال نتائج الدراسة في سياقات عملية وتطبيقها على المؤسسات

الحكومية الفلسطينية بشكل عام ووزارة الحكم المحلي بشكل خاص.

الأهمية العملية:

استفادة وزارة الحكم المحلي من الدراسة من خلال فهم كيفية تحسين أمن الوظائف وتعزيز بيئة العمل للموظفين. واستفادة الموظفين في وزارة الحكم المحلي بحيث تعمل إستراتيجيات الموارد البشرية المنفذة إلى زيادة الرضا الوظيفي والتطور المهني والترقيات. كما يستفيد المدراء في وزارة الحكم المحلي من الدراسة من خلال فهم أهمية ودور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الأمن الوظيفي. وأيضًا يستفيد المواطنون وذلك من خلال تعزيز ثقتهم بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية بشكل عام و وزارة الحكم المحلي بشكل خاص.

7.1 حدود الدراسة:

الحد المكاني: طبقت الدراسة على وزارة الحكم المحلي في دولة فلسطين (رام الله).

الحد الزمني: أجريت الدراسة في العام الدراسي 2024 / 2025.

الحد البشري: طبقت الدراسة على جميع الموظفين في وزارة الحكم المحلي (رام الله).

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع "ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في

تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي".

8.1 مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات التي اهتمت الباحثة بضرورة تعريفها إجرائيًا

واصطلاحيًا.

تعريفات اصطلاحية:

إدارة الموارد البشرية اصطلاحًا: هي الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن

توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع إستراتيجيات

المنظمة وسياستها وإدارة التغيير (الجعبري، 2021).

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية اصطلاحًا: هي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية (زوزال، 2015).

المورد البشري اصطلاحًا: هو العنصر الوحيد الحقيقي في المنظمة و هي الموارد الكامنة في أي منشأه وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا فسدت إدارتها (لعج & ذيب، 2022).

وهو مجموعة الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين والقطاعات (معجم المعاني).

الأمن الوظيفي اصطلاحًا: هو ضمان استمرارية الوظيفة لأطول فترة ممكنة في المؤسسة فالأمن الوظيفي يتعامل مع فرصة بقاء الموظفين في المنظمة حتى لا يكونوا عاطلين عن العمل، إذ إنّ الوظائف التي لا يدعمها عقد لأجل غير مسمى لا يمكن ضمانها لفترة مقبولة، وهو شعور الموظف أن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه أبدًا (اليحمدي & الرمضاني، 2023). وهو الحد الذي يمكن اعتباره في الوظيفة كشكل دائم (معجم المعاني).

وزارة الحكم المحلي اصطلاحًا: مؤسسة حكومية تشكل مرجعية للهيئات المحلية في دولة فلسطين، تم تأسيسها على ضوء تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحياتها في مجال الحكم المحلي بتاريخ (25-5-1994)، وأسندت إليها صلاحيات الإشراف على قطاع الحكم المحلي ورسم سياساته للنهوض بالهيئات المحلية وتطوير قدراتها وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد. وبذلك دخلت الهيئات المحلية عهداً جديداً في مسيرتها من حيث الكم والنوع واستحداث وتطوير البنى التحتية والتي كانت مدمرة في المدن الرئيسية، أو منعدمة

تماماً في القرى والأرياف بفعل ممارسات الاحتلال الإسرائيلي (وزارة الحكم المحلي، الموقع الرسمي

[./https://molg.pna.ps](https://molg.pna.ps)).

تعريفات إجرائية:

إدارة الموارد البشرية إجرائياً: هي الإدارة التي تهتم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية والحوافز

والتوظيف، وإدارة الموظفين ومتابعتهم وتطويرهم للوصول إلى الإنتاجية العالية بكفاءة وفاعلية.

ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية إجرائياً: هو تنفيذ الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد

البشرية من (اختيار، تعيين، استقطاب، ترقية، تدريب..).

المورد البشري إجرائياً: هو "رأس المال البشري" الفرد المتواجد داخل العمل ويشكل أهم عنصر

بالمؤسسة.

الأمن الوظيفي إجرائياً: هو شعور الموظف بالاستقرار والأمن في عمله، نتيجة إشباع حاجاته

الاقتصادية والنفسية، الحالية والمستقبلية والتي تضمن له الاستمرار في عمله والرضا عنه وإنجازه

بدقة.

9.1 أنموذج الدراسة:

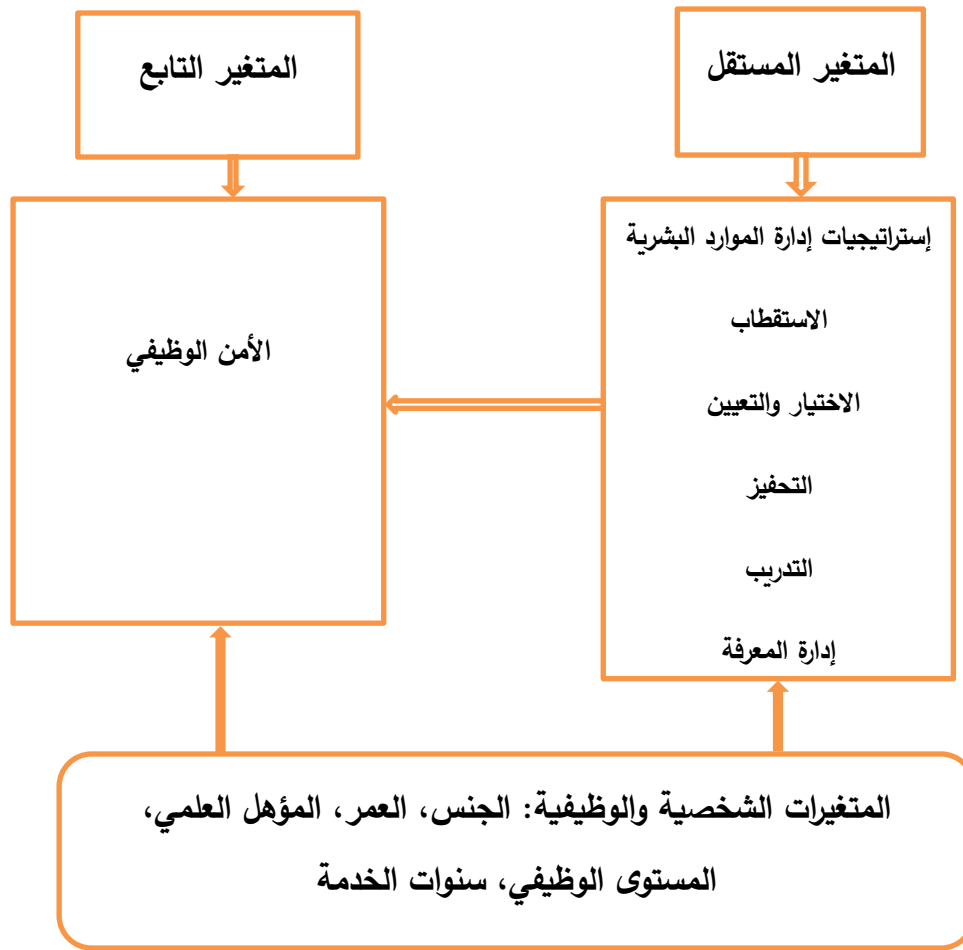
قامت الباحثة ببناء نموذج الدراسة بما يتناسب مع هدف الدراسة الحالية ،وقد تم الاعتماد على

العديد من الدراسات السابقة لتحديد أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

والمتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة)، وتتمثل تلك الدراسات

في كل من: دراسة Qudah AL- (2014) و الدراسات التالية (حمدان وآخرون، 2024؛ أشهب

وعبد القادر، 2022؛ شحادة، 2014).



شكل (1.2) أنموذج الدراسة

إعداد: الباحثة: ندى سكاتون

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

■ المبحث الأول: ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية

■ المبحث الثاني: الأمن الوظيفي

■ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد

يتناول هذا الفصل توضيحاً موسعاً لمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي، موضحة الأبعاد التي تم اعتمادها في الدراسة لكل متغير، وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة لإثراء الإطار النظري، ولاحقاً تم عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة.

1.2 مقدمة

أصبحت الموارد البشرية في السنوات الأخيرة محور اهتمام متزايد على كافة المستويات، بدءاً من السياسيين مروراً برجال الأعمال ووصولاً إلى المديرين والأكاديميين. ويرجع ذلك إلى إدراك متزايد من قادة المنظمات لدور الموارد البشرية الحيوي في تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق ربحيتها (الخضيرات، 2023).

وفي ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، باتت إدارة الموارد البشرية مطالبة بالتجديد والتكيف في ممارساتها؛ فالأساليب التقليدية لم تعد كافية لتلبية احتياجات المنظمات ومواردها البشرية، لذا، بدأت المنظمات بتبني إستراتيجيات وممارسات موارد بشرية مبتكرة، بهدف تعزيز قدرات الموظفين، وتحفيزهم، وتحسين الأداء، وزيادة الولاء. فوجود ممارسات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية تساعد على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، خاصة في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات. وتشمل هذه الممارسات مجالات التوظيف والتدريب والتطوير والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي.

إن الهدف العام لممارسة إدارة الموارد البشرية يتمثل في تعزيز فعالية الأداء وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛ فإدارة الموارد البشرية ليست عملية ثابتة، بل هي عملية ديناميكية تتكيف باستمرار مع التغيرات في الأفكار والسلوكيات والبيئة المحيطة؛ وتسعى هذه الممارسات إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين نحو الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة. من خلال اعتماد إستراتيجيات جديدة، يمكن للمنظمات تعزيز التفاعل والتعاون بين أفرادها، مما يعزز من روح الفريق ويحقق الأهداف المشتركة، والتركيز على تطوير العنصر البشري يعتبر أساسياً لتحقيق النجاح والاستدامة في أي مؤسسة.

حيث إنّ تطوير العنصر البشري هو جزء لا يتجزأ من ممارسة إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في بناء قاعدة قوية من الموظفين المدربين والمحفزين لتحقيق النجاح المؤسسي من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي فتوفير برامج تدريب وتطوير، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام بالتالي يزيد من ولائهم ورضاهم كما يعمل على تعزيز الابتكار والإبداع و تحقيق الأهداف التنظيمية و تحسين الأداء الفردي والجماعي بالإضافة إلى تحقيق التنمية المستدامة وبالتالي تضمن المؤسسات استدامتها على المدى الطويل، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على مواجهة التحديات..(ناصر وحيدر،2016).

في هذا الإطار، تبرز أهمية دراسة تجربة وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على الأمن الوظيفي للموظفين. فالقطاع الحكومي يواجه تحديات خاصة تتطلب حلولاً مبتكرة لتحقيق الاستقرار الوظيفي والحفاظ على كفاءة الموارد البشرية.

2.2 مفهوم ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المورد البشري هو نقطة الأساس في أي مؤسسة، بحيث يعتمد نجاح أو فشل المؤسسة عليه، فالموارد البشرية تعتبر الثروة الأساسية والجوهرية للمؤسسة. وتؤدي دورًا حيويًا في ضمان استمرارية ونمو المؤسسة ضمن بيئات غير مستقرة ومتقلبة.

والموارد البشرية عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين، وتقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين المؤسسة والموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم المؤسسة للوصول إليها من زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها. والجزء الأهم من عملية التخطيط في الموارد البشرية هو إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مسؤولة بشكل رئيسي عن وضع الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسب ليحقق الأهداف التي تعنيها المؤسسة من زيادة حصتها وغيرها من الأهداف (الجعبري، 2021)

أما إدارة الموارد البشرية فهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى تخطيط وتوظيف وتطوير وتحفيز الأفراد داخل المنظمة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. تشمل هذه الإدارة جميع جوانب العلاقة بين الأفراد والمؤسسة، بدءًا من استقطاب الكفاءات المناسبة، مرورًا بتدريب وتطوير الموظفين، وصولًا إلى تقييم الأداء وإدارة التعويضات والمزايا.

وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها،

وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تعريفها بأنها خطة طويلة الأجل تتضمن مجموعة من الأنشطة مرتبة في شكل برامج محددة من حيث البداية والنهاية، بالإضافة إلى سياسات تحدد وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. تشمل هذه الخطة مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، وكذلك الرؤية المستقبلية لهذه الموارد (عبد الرزاق، 2016)

وعرّفت أيضًا بالمبادرات والأساليب والأنظمة الملموسة للموارد البشرية التي يتم تطبيقها داخل المنظمة لإدارة مواردها البشرية. وتشمل هذه عمليات التوظيف والتدريب والتعويض وغيرها من البرامج والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية (Arulrajah et, al, 2015).

ممارسة إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية والتكتيكية التي تهدف إلى إدارة الأفراد داخل المنظمة بشكل فعال يتماشى مع الأهداف المؤسسية، تشمل هذه الممارسات تصميم وتطبيق سياسات وإجراءات تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز بيئة العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي. وهي عبارة عن نهج للاستفادة من رأس المال البشري ونظام محدد من السياسات والإجراءات لتحقيق النتيجة المرجوة في المؤسسة، وتمتد إستراتيجية الموارد البشرية على دورة حياة الموظف بأكملها مع التركيز على ضمان حصول الموظفين على المعلومات والموارد والمهارات والدعم للقيام بوظائفهم بفعالية.

3.2 أهمية ممارسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنشآت الخاصة في إدارة أعمالها، حيث إن أهميتها تتعاظم يومًا بعد يوم؛ لأنها تساهم بشكل كبير في تحسين أداء

المؤسسات، وذلك من خلال دورها الحيوي ووظيفتها الأساسية في تقديم الدعم للموارد البشرية، سواء في الشركات أو المؤسسات المختلفة.

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة جوانب، فهي تعتبر من الأقسام الإدارية ذات المكانة العالية في الهيئات والمنظمات، ويتطلب النجاح في هذا السياق التركيز على تطوير المهارات والجدارة لدى الموظفين. يعتبر تطوير الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح المؤسسي، إذ يتحمل المتخصصون في هذا المجال مسؤولية قيادة عملية التغيير.

تشمل مهامهم تحديد الحاجة للتغيير، تخطيطه، وتقييمه، لضمان تنفيذه بنجاح. يؤدي العنصر البشري دورًا حاسمًا في هذه العمليات، مما يجعل من الضروري التأثير عليه بشكل إيجابي لتحقيق النتائج المرجوة من التغيير (حمدان وآخرون، 2024)

1. يمكن تحقيق أفضل مستويات الإنتاج من حيث الكم والكيف من خلال تنظيم إدارة الموارد البشرية وتزويدها بالمؤهلات المناسبة.

2. تعمل على توفير جميع الأدوات والوسائل اللازمة للموظفين، بما في ذلك البرامج التدريبية والحوافز، مما يعزز من أدائهم ويزيد من معدل الإنتاج.

3. تسهم في تعزيز التنسيق والتنظيم بين مختلف الوحدات الإدارية، من خلال تفعيل الحوار مع الإدارة التنفيذية.

4. تساعد في تحديد المشكلات الأساسية التي تواجه الموظفين، مما يؤثر سلبًا على كفاءة العمل وفاعلية المؤسسة.

5. تسهم في تحليل الكفاءات الفعالة وتنظيمها، وتساعد في قياس مؤشرات الأداء المختلفة، مثل معدلات الحوادث وتأثيرها على العمل.

6. تقدم الدعم للمديرين في تطبيق السياسات المختلفة وتساعد في حل القضايا المتعلقة بالموظفين.

وتعتبر ممارسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة ،إذ تساهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتشكل مجموعة من الخطط الموجهة لإدارة الموظفين، والتي تشمل اختيار الموارد البشرية، والمفاضلة بينهم، وتوظيفهم، وتقييم أدائهم، كما تتضمن تحديد نظم التحفيز والتعويض، بالإضافة إلى تدريبهم وتطويرهم بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الديب،2024). ومن خلال هذه الإستراتيجيات، يمكن للمنظمات تحسين فعالية مواردها البشرية بشكل شامل لأنها:

1. تساعد في تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تقديم التدريب المناسب وتطوير المهارات، مما يؤدي إلى نتائج أفضل في العمل.

2. تساهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها من خلال إستراتيجيات توظيف فعالة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويعزز استقرار الفريق.

3. تعزز ثقافة العمل الإيجابية التي تشجع على التعاون والابتكار، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

4. تسهل التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما يساعد الموظفين على مواجهة التحديات الجديدة بكفاءة.

5. تحسن العلاقات الداخلية من خلال تعزيز التواصل والتنظيم بين الفرق، مما يزيد من فعالية العمل الجماعي.

6. ترفع مستوى رضا الموظفين من خلال تقديم الدعم والموارد اللازمة، مما يعزز ولائهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة.

7. تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة حول أداء الموظفين واحتياجاتهم.

وتتبلور قيمة أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عن طريق تحسين الكفاءة في المنظمات والتركيز على تطوير المهارات والقدرات التقنية والمعرفية للموظفين، وتوظيفهم في المواقع المناسبة. كما يؤدي التعاون بين الفرق دورًا هامًا في تحقيق الأهداف المشتركة، ويتطلب ذلك الدراسة المستمر لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة، والالتزام بالمعايير المحددة.

علاوة على ذلك، تعتبر الكوادر البشرية عنصرًا أساسيًا، ويجب الانتباه إلى المهارات والخبرات المتاحة عند اختيار الموظفين أو تنفيذ البرامج. إن الدور الذي تؤديه هذه الموارد في تعزيز التنافسية في السوق يشير إلى أهمية اتباع خطط تطويرية واضحة تربط بين أنشطة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية (جنبلاط، 2024).

4.2 أهداف ممارسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف محددة تركز على تعزيز كفاءة الموظفين داخل المنظمة أو المؤسسة، وتتمتع كل منظمة بأهداف خاصة تركز عليها، ومنها: (رائد الأعمال العربي، 2024)

1. تحقيق الفاعلية في أداء المؤسسة.

2. ضمان التوازن والتنسيق بين أفراد الفريق.

3. العمل على استقرار العمليات واستدامة الرؤية المؤسسية.

4. تحسين وتطوير المهارات لدى جميع الموظفين.

5. تعزيز شعور الانتماء لدى الموظفين تجاه المؤسسة.

6. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال بناء قوة عمل مؤهلة ومُلتزمة، قادرة على التفوق على المنافسين.

7. توفير اتجاه إستراتيجي من خلال تحديد مسار واضح للمؤسسة وموظفيها، خاصة في بيئات العمل المتغيرة.

8. معالجة القضايا الحرجة المتعلقة بالموارد البشرية حيث يتم اتخاذ قرارات إستراتيجية طويلة الأمد تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة.

9. تطوير أطر عمل موحدة وذلك بوضع إرشادات شاملة ومرنة لإدارة الموارد البشرية، مما يضمن اتساق السياسات والممارسات.

أما الأهداف التي يسعى الموظفون لتحقيقها في إدارة الموارد البشرية، فهي:

- توفير أفضل فرص العمل الجديدة.

- خلق بيئة عمل إيجابية تسهم في التعاون بين الأفراد.

- تحقيق العدالة في توزيع الرواتب.

- تقديم الدعم لجميع أفراد الشركة والتركيز على تطويرهم المهني.

- توفير خدمات التأمين الصحي للموظفين.

وتسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في القطاع العام إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف التي تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية وأدائها. تتضمن هذه الأهداف تحسين

الأداء العام للخدمات الحكومية، وزيادة الإنتاجية والكفاءة في تقديم هذه الخدمات، وتعزيز الميزة

التنافسية للمؤسسات الحكومية مقارنة بالقطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية إلى خفض التكاليف الحكومية، والتكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجه القطاع العام، بما في ذلك التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.

أولاً: تحسين الأداء

هو عملية مستمرة تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية في أداء الأفراد، والفرق، والمنظمات. يشمل ذلك تحسين النتائج، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل (Thanh van & Nguyen, 2022). وتسعى الإدارة إلى توظيف وتطوير موظفين ذوي كفاءة وإخلاص، يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. ويتم تصميم برامج تقييم أداء عادلة وفعالة لقياس أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتعزيز هذا الأداء. يتم ربط أنظمة التحفيز والمكافآت بأداء الموظفين لزيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم.

ثانياً: زيادة الإنتاجية

تهدف الإدارة إلى بناء ثقافة عمل إيجابية تُعزز من الابتكار والإنتاجية، ويتم تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، مع توفير بيئة عمل آمنة وصحية تحفز على زيادة الإنتاج.

رابعاً: تعزيز الميزة التنافسية

تعمل الإدارة على خلق بيئة عمل فريدة تجذب أفضل المواهب من خلال تقديم فرص للنمو والتطور المهني.

تولي الإدارة العامة اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات موظفيها، وذلك إيماناً بأهمية الكوادر المؤهلة في تحقيق الأهداف التنموية. من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة، وتسعى الإدارة العامة إلى رفع كفاءة الموظفين وتمكينهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

خامساً: خفض التكاليف

تسعى الإدارة إلى تحسين عمليات التوظيف والتدريب لضمان توظيف الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة. ويتم تقليل معدل دوران الموظفين من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وبرامج تحفيزية فعالة، بالإضافة إلى الاستثمار في تقنيات الموارد البشرية لتحسين كفاءة العمليات (رائد الأعمال العربي، 2024).

سادساً: التكيف مع التغيرات

تهدف الإدارة إلى بناء منظمة مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق، ويتم تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين وتأهيلهم للتعامل مع التغيرات، مع خلق ثقافة تقبل التغيير والتكيف معه.

5.2 وظائف ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تُصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع رئيسية: (العزاوي، 2020)

1. الإدارة الإدارية للموارد البشرية

تُعتبر هذه الوظيفة من أقدم الوظائف في مجال الموارد البشرية، إذ تركز على توظيف الأفراد وتقديم مجموعة من المهام والنشاطات الإدارية. يقوم المدير الإداري بجمع البيانات المتعلقة بالموظفين وضمان حقوقهم، في حين يشجعهم على أداء واجباتهم. تشمل المهام الأساسية: (Ibas, 2024)

- تسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين.

- متابعة وإدارة الأجور المالية.

- تنفيذ القوانين المتعلقة بالعمل.

- تسجيل مواعيد حضور وانصراف الموظفين.

- تحديد مواعيد العطلات الرسمية.

- استخدام الحاسوب في معالجة السجلات.

- تعزيز العلاقات مع المؤسسات الحكومية.

2. تطبيق تسيير الموارد البشرية

تركز هذه الوظيفة على توفير الموارد البشرية وتطوير مهارات الموظفين لتحقيق مستويات أداء مرتفعة. تسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة ومواردها، بالإضافة إلى ضمان العدالة بين الموظفين. لا تقتصر هذه الوظيفة على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، بل تشمل أيضًا المسؤولين المباشرين الذين يقدمون الاستشارات لضمان الانسجام بين الأنشطة المختلفة.

3. وظيفة تعزيز التنمية الاجتماعية

ويعني توفير الخدمات كافة بهدف تنمية قدرات الإنسان وتحسين كفاءته وتحقيق حالة من الرفاهية ومن خلال التنمية الاجتماعية يمكن تحقيق عملية استثمار الإنسان من خلال تنمية معارفه ومهارته وقدراته في العمل. وتعتبر هذه الوظيفة مهمة لارتباطها بتعاون الموظفين مع الإدارات الأخرى، إذ تركز على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة، وتسعى لتعزيز التطوير الاجتماعي من خلال اعتماد أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية. تشمل القضايا التي

تهتم بها: (الورفلي، 2024)

- تطوير الحالات الاجتماعية.

التعليم المستمر.

- الاتصال والإعلام.

تعمل هذه الوظيفة على الانتقال من الأساليب التقليدية إلى إستراتيجيات حديثة تؤثر إيجابيًا على الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة.

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا حيويًا في نجاح أي منظمة من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية التي تساهم في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية، تشمل هذه الوظائف مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمل وتوفير بيئة عمل إيجابية:

1. توظيف واختيار الموظفين

تحديد الاحتياجات الوظيفية داخل المنظمة وجذب المرشحين المناسبين يتم من خلال إستراتيجيات الإعلان والتسويق الفعالة، تشمل العملية إجراء مقابلات واختبارات لتقييم المهارات والخبرات، مما يضمن اختيار الأفراد الأكثر كفاءة وملاءمة للثقافة التنظيمية.

2. تدريب وتطوير الموظفين

تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتحسين مهارات الموظفين؛ يتم من خلال ورشات العمل والدورات التدريبية، ويركز هذا الجانب على تطوير المهارات الفنية، مما يعزز كفاءة الموظفين ويضمن توافقهم مع احتياجات العمل المتغيرة.

3. تقييم الأداء

إنشاء أنظمة تقييم فعالة لقياس أداء الموظفين بناءً على مؤشرات أداء محددة يتم من خلالها تقديم التغذية الراجعة بشكل دوري، ويساعد هذا في تحديد مجالات التحسين ويعزز قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة.

4. إدارة التعويضات والمكافآت

تطوير أنظمة عادلة للمكافآت والحوافز يتم من خلال ربط التعويضات بأداء الموظفين، وتساهم هذه الأنظمة في تعزيز الدافع وزيادة الإنتاجية، من خلال تقديم حوافز مالية وغير مالية تشجع على الأداء العالي.

5. إدارة العلاقات العمالية:

بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، يتم من خلال التواصل الفعال والاستماع لاحتياجاتهم. وتشمل إدارة الشكاوى والنزاعات، مما يضمن وجود بيئة عمل صحية ومحفزة تعزز من التعاون والالتزام.

6. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تحليل الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية وتطوير إستراتيجيات تضمن توافر الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، يتم من خلال تقييم المهارات المطلوبة ومراقبة التوجهات في سوق العمل.

7. إدارة التنوع والشمول:

تعزيز التنوع في بيئة العمل يتم من خلال تطوير سياسات تضمن شمولية جميع الأفراد، ويساهم هذا التنوع في تحسين الابتكار والإبداع، مما يعكس فوائد متعددة على الأداء العام للمنظمة.

8. تحسين بيئة العمل:

تهيئة بيئة عمل آمنة وصحية تدعم رفاهية الموظفين يتم من خلال تحسين المساحات المادية وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي. ويسهم ذلك في تعزيز الإنتاجية والراحة النفسية.

9. تطوير الثقافة التنظيمية:

بناء ثقافة مؤسسية قوية تعكس قيم المنظمة وتوجهاتها، يتم من خلال تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين وذلك يسهم في تحسين معنوياتهم وزيادة التزامهم تجاه الأهداف المشتركة.

6.2 أنواع إستراتيجيات الموارد البشرية (بكه، 2021)

1. إستراتيجيات التوظيف Recruitment Strategies

تهدف هذه الإستراتيجيات إلى ضمان توظيف الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، وتشمل هذه العمليات أساليب تقليدية مثل الإعلانات في الصحف، وكذلك استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، ومواقع التوظيف مثل LinkedIn، وتسهم هذه الإستراتيجيات في تحسين كفاءة وفعالية التوظيف وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرة المنظمة على بناء علامة تجارية قوية.

2. إستراتيجيات التدريب والتطوير Training and Development Strategies

تركز هذه الإستراتيجيات على تصميم برامج وخطط تهدف إلى تعزيز مهارات وقدرات الموظفين. ومن خلال هذه الإستراتيجيات، يتم تحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى رفع جودة المنتجات والخدمات؛ وتساعد هذه البرامج في زيادة رضا الموظفين من خلال منحهم الفرصة لتطوير مهاراتهم، مما يسهم في جذب أفضل المواهب إلى المنظمة.

3. إستراتيجيات الأداء Performance Management Strategies

تتضمن هذه الإستراتيجيات مجموعة من السياسات والممارسات الهادفة إلى تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، يتم ذلك عبر تقييم الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقديم ملاحظات دورية، بالإضافة إلى وضع أنظمة مكافآت تحفيزية تتماشى مع أداء الأفراد.

4. إستراتيجيات الحفاظ على الموظفين Employee Retention Strategies

تسعى هذه الإستراتيجيات إلى تعزيز معدلات الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة من خلال تحسين الروح المعنوية وتعزيز شعور التقدير والرضا في مكان العمل، وتشمل هذه الإستراتيجيات برامج تقدير ومزايا؛ مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد، مما يعزز من سمعة الشركة كمكان عمل مرغوب.

5. إستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing Strategies

تعتمد هذه الإستراتيجيات على تفويض بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى شركات أو متخصصين خارجيين، وتشمل هذه المهام الوظائف التشغيلية، مثل: إدارة الرواتب أو المهام الاستشارية. توفر هذه الإستراتيجيات مزايا عديدة، مثل تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب، والحصول على أحدث التقنيات والممارسات في إدارة الموارد البشرية.

7.2 أهم مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تشمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من المبادئ الأساسية: (Ibas,2024)

1. التوافق

يجب أن تتماشى جميع ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛ ويتطلب ذلك تصميم برامج التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت لتعزيز تحقيق هذه الأهداف، وبناء ثقافة العمل على القيم الإستراتيجية.

2. المشاركة

يجب إشراك الموظفين في جميع مراحل اتخاذ القرار وذلك من خلال إنشاء آليات مثل استطلاعات الرأي ومجموعات التركيز ولجان الموظفين، مما يعزز شعور الانتماء والمسؤولية ويُحسن جودة القرارات.

3. القياس

يجب قياس وتقييم نتائج ممارسات الموارد البشرية بشكل دوري باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يساعد في قياس فعالية البرامج وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يسهم في تحسين الممارسات.

4. التطوير

يتعين على المنظمة الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم وأهداف المؤسسة، ويساهم ذلك في تحسين الأداء ويعزز شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

8.2 أهم ممارسات الإدارة للموارد البشرية: (العنزي، 2016)

1. التخطيط الإستراتيجي

يتعلق هذا الجانب بتحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة وربطها بأهدافها الإستراتيجية. ويتطلب الأمر تطوير خطة عمل شاملة لتلبية تلك الاحتياجات.

2. التوظيف

يهدف إلى استقطاب موظفين أكفاء يتناسبون مع ثقافة المنظمة، كما ويتم استخدام أدوات تقييم فعالة لاختيار المرشحين الأكثر مناسبة، مع ضمان دمجهم بشكل جيد في بيئة العمل.

3. التدريب والتطوير

يركز على تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم لمواكبة التغيرات في السوق، ويتطلب ذلك توفير برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى تشجيع التعلم الذاتي.

4. التحفيز

يشمل إنشاء بيئة عمل إيجابية تعزز من جهود الموظفين، ويتم ربط المكافآت بأداء الأفراد وتحقيق الأهداف، مع الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.

5. الاحتفاظ بالموظفين

يهدف إلى خلق بيئة عمل جذابة تحتفظ بأفضل الكفاءات ويتضمن تقديم فرص للنمو المهني والاستماع لاحتياجات الموظفين والعمل على تلبيتها.

6. إدارة الأداء

تتطلب تقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم التوجيه المناسب، كما يتم استخدام أدوات تقييم لقياس الأداء وربط النتائج ببرامج التحفيز والمكافآت.

7. التواصل

يتعلق بإقامة تواصل فعال مع الموظفين بشأن الأمور المتعلقة بالعمل، ويتضمن إطلاعهم على أهداف المنظمة وخططها وتعزيز بيئة مفتوحة تسمح بطرح الآراء.

8. ممارسات إضافية

تشمل إدارة التنوع والشمول لخلق بيئة عمل متكاملة، والصحة والسلامة المهنية لضمان بيئة عمل آمنة، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها المنظمة تجاه موظفيها والمجتمع.

9.2 فوائد ممارسة إستراتيجية الموارد البشرية

تؤدي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورًا حيويًا في نجاح المنظمات، إذ تسهم في تحسين الأداء من خلال توظيف وتطوير وتحفيز الأفراد المناسبين لتحقيق أقصى أداء، كما تعزز زيادة الإنتاجية عبر خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة كفاءة العمليات، وبالتالي خفض التكاليف. وتعزز هذه الإستراتيجية الابتكار من خلال إنشاء ثقافة تشجع على الإبداع والتفكير خارج الصندوق؛ وفي النهاية، تسهم في تحسين التنافسية من خلال بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر استثمارها في الموارد البشرية (Jarosch, 2021).

10.2 تحديات ممارسة إستراتيجية الموارد البشرية (Azizi, et, al, 2021).

1. التغيرات في السوق

تتطلب الحاجة إلى التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتوقعات العملاء.

2. التكنولوجيا

تتزايد الحاجة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة لضمان الكفاءة والابتكار.

3. النقص في المواهب

تزداد المنافسة على جذب أفضل المواهب، مما يتطلب إستراتيجيات فعالة في التوظيف.

11.2 نصائح لتنفيذ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بنجاح (Vrontis, et, al,2021)

1. دعم الإدارة العليا

يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لضمان تنفيذ المبادرات الإستراتيجية، ومن المهم أن تدرك الإدارة العليا أهمية هذه الإدارة وتشارك في عملية التنفيذ، بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة حول نتائج المبادرات.

2. المشاركة

ينبغي إشراك الموظفين في جميع مراحل صنع القرار، من خلال تشكيل لجان ومجموعات تركيز للحصول على آرائهم، مما يعزز التفاعل والمشاركة في تطوير برامج الموارد البشرية.

3. التواصل

يجب التواصل بشكل فعال مع الموظفين حول جميع الأمور المتعلقة بالعمل ويتضمن ذلك إطلاعهم على أهداف المنظمة وخططها، وخلق بيئة عمل مفتوحة تتيح لهم التعبير عن آرائهم.

4. القياس

يتعين قياس وتقييم نتائج ممارسات الموارد البشرية بانتظام، باستخدام أدوات تقييم فعالة لقياس الأداء وربط النتائج بأهداف المنظمة الإستراتيجية.

5. التطوير

من المهم الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين من خلال توفير برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم وأهداف المنظمة، وتشجيع التعلم الذاتي والتطور المهني.

6. التوافق

يجب التأكد من توافق جميع ممارسات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة الإستراتيجية، من خلال مراجعة البرامج بشكل دوري.

7. المرونة

يجب أن تكون المنظمة مستعدة للتكيف مع التغيرات في احتياجاتها وظروف السوق، من خلال تطوير برامج تتناسب مع هذه المتغيرات.

8. الاستثمار في التكنولوجيا

استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة البرامج، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRIS) وأدوات التواصل الإلكتروني.

9. التعاون

يجب التعاون مع الإدارات الأخرى لضمان تنفيذ البرامج بشكل فعال ومشاركة المعلومات حول احتياجات الموظفين.

10. الاستعانة بمصادر خارجية

يمكن الاستعانة بخدمات شركات متخصصة في بعض وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، مع التأكد من جودة الخدمات المقدمة.

12.2 أمثلة على إستراتيجيات ناجحة

1. برامج التطوير المهني والتدريب: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم.
2. نظم التحفيز والمكافآت: تطبيق نظم عادلة ومنصفة للتعويضات والحوافز المادية والمعنوية، بما يعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
3. إدارة الأداء: تطوير أنظمة وإجراءات لتقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي، والربط بين الأداء والترقيات والحوافز.

4. **التخطيط للتعاقب الوظيفي:** تحديد وتطوير المواهب القيادية لضمان استمرارية القيادة وتوفير الكوادر اللازمة لشغل الوظائف الحساسة.
5. **تعزيز المشاركة والتمكين:** إشراك الموظفين في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات، بما يعزز الانتماء والالتزام التنظيمي.
6. **الاهتمام بالتنوع والشمولية:** تطبيق سياسات وممارسات تعزز تكافؤ الفرص وتراعي الاختلافات الفردية والثقافية للموظفين.

المبحث الثاني

الأمن الوظيفي

13.2 مقدمة

يعتبر الأمن الوظيفي أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، إذ يعزز شعور العامل بالطمأنينة تجاه مستقبله وحاضره الوظيفي، ويعتمد هذا الأمن على شروط عقود العمل والتشريعات ذات الصلة، مما يساهم في زيادة كفاءة الإنتاج. كما يفتح المجال أمام الكفاءات الفنية المبدعة لتقديم أفضل ما لديهم (محمد، 2018).

ويعتبر الأمن الوظيفي عاملاً أساسياً في تعزيز أداء المنظمة، إذ يرتبط بشكل وثيق بزيادة احتمالية نمو الموظفين وإنتاجيتهم، وأشارت الكثير من الدراسات إلى أن توفير بيئة عمل مستقرة يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي، كما أن الأمن الوظيفي يعزز من ثقة الموظفين في استمرارية وظائفهم ويقلل من التوتر، مما يساهم في استقرار المنظمة وطموحاتها المستقبلية (علي، 2022).

الأمان الوظيفي يوفر ضمان الاحتفاظ بالعمل، ويقلل من الخوف من الفصل التعسفي؛ ويخلق مناخاً من الثقة للموظفين، كما يوفر حماية ضد فقدان الوظيفة، عمومًا هناك وظائف تتمتع بأمان وظيفي عالٍ مثل الوظائف الحكومية، وأخرى ذات أمان وظيفي منخفض مثل الوظائف الخاصة، حيث يمكن فصل الموظف لأسباب مشروعة. أي موظف يختلف مع صاحب العمل في القطاع الخاص يكون قد بدأ فعليًا في الدراسة عن وظيفة جديدة، فالأمن الوظيفي هو العمود الفقري الذي يربط الموظفين بأعمالهم ويجعلهم ملتزمين بعملهم. لذا، يصبح أمان الوظيفة في معظم المؤسسات العامة أو الحكومية السبب الرئيسي للقدرة الابتكارية لمعظم الموظفين (Theresa, 2024).

ويرى (اليحمدي، الرمضاني، 2023) أنَّ المؤسسات تسعى للوصول إلى ذروة النجاح، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية فيُعد المورد البشري العنصر الأساسي في أي مؤسسة، والمورد البشري العامل الأول الذي يؤثر في نجاح المؤسسة أو فشلها؛ فشعور الموظف بالأمن والرضا عن عمله وشعوره أنه مرغوب لهذا العمل ينتج موظفا متحمسا قادرا على إنجاح المؤسسة، وموظفا يسعى بكل جهد لتقديم خدمات ذات كفاءة وإنتاجية عالية، أما شعور الموظف بعكس ذلك، يخلق موظفا غير مكترث للمؤسسة ونجاحها أو فشلها بحيث أنه يشعر بأنه شخص غير مهم في هذه المؤسسة وبالتالي تصبح المؤسسة غير مهمة أيضًا بالنسبة إليه، ونجاحها أو فشلها لا يؤثر به.

فوائد الأمن أو الأمن الوظيفي تعود على المؤسسة أو الموظفين فيها؛ فالأمن الوظيفي يُعد عنصرا من عناصر نجاح أي منظومة لأنه يولّد جوا من الألفة والانتماء بين الموظفين ومنظمتهم وبالتالي يدفعهم انتماؤهم إلى الإبداع والتحسين والتطوير والنجاح في أعمالهم، ويدفعهم إلى الاستقرار والبقاء في أعمالهم، فالاستقرار الوظيفي يخلق روح العمل المشترك والعمل بروح الفريق؛ لأن الهدف واحد ومشترك، فيساهمون بالاحتفاظ بالخبرات والكفاءات لأن خسرانها سيعود بخسائر فادحة.

ويؤثر الأمن الوظيفي بشكل إيجابي على الموظف ونفسيته فوجود الأمن الوظيفي يجعل الموظف يشعر بالسعادة والاستقرار النفسي، كما أن الأمن الوظيفي الدرع الحامي للمؤسسة والموظفين فيها، فوجود الأمن الوظيفي في أي مؤسسة يعني أن المؤسسة تهتم بالموظفين وسلامتهم وتسعى لحمايتهم بكافة الأشكال الممكنة، وحماية المؤسسة نفسها وحماية معلومات المواطنين أو التجار الذين يتعاملون معها، وبالتالي تزيد الثقة بين المؤسسة والموظفين فيها أو

معها، فعلى سبيل المثال في المؤسسات الصحية قانون يضمن السرية لسجلات المرضى ومعلوماتهم، فوجود الأمن الوظيفي يضمن تطبيق قانون السرية وعدم تسريب أي معلومات.

14.2 تعريف الأمن الوظيفي:

أُستخدم لفظ الأمن في اللغة العربية بمعنى الاطمئنان وعدم الخوف، فيقال أمن أمناً إذا اطمأن ولا يخف فهو آمن (المعجم الوسيط، 2004).

ويُعرف الأمن الوظيفي بأنه الضمان الذي يُحظى به الموظف حول استمراريته بالعمل، وتُعرف الوظيفة بأنها غير آمنة إذا رأى الموظف أن وظيفته غير مستقرة أو معرضة للخطر (سليمان، المجيد، 2020).

كما عرفه (Lakshmi & Mathavan, 2024) أيضاً بأنه اليقين الذي يشعر به الموظفون بشأن استمرار عملهم، ويتضمن هذا المفهوم الاستقرار من حيث مدة العمل، والحماية القانونية ضد الفصل التعسفي، ومناخ عمل يمكن التنبؤ به. ويمكن أن يُخفف الخوف الذي يشعر به الموظف من فقدان وظيفته، ويمكن أن يُعزز بيئة عمل مستقرة، ويمكن أن يُشجع الالتزام الطويل الأمد تجاه المؤسسة عندما يكون هناك مستوى عالٍ من أمان الوظيفة. من ناحية أخرى، فإن انخفاض أمان الوظيفة يمكن أن يؤدي إلى زيادة التوتر، وانخفاض المعنويات، وارتفاع معدلات دوران الموظفين.

ويعرّف أيضاً أنه حالة مهنية مثالية تخلق شعوراً إيجابياً مؤثراً على نفسية الموظف في عمله وتعزز عنده الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي كما يخلق لديه الثقة بالاستدامة مع صون حقوقه وتأمين مستقبله بما يدفعه إلى التطلع والتطور المستمر، وبالتالي تنعكس على العمل المؤسسي بما يحقق له التقدم الملحوظ والأداء المستقر، كما أنه يعتبر ضمان استمرارية الوظيفة لأطول فترة ممكنة في المؤسسة، فالأمن الوظيفي يتعامل مع فرصة بقاء الموظف في المؤسسة حتى لا يكون

عاطلا عن العمل؛ إذ إنّ الوظائف التي لا يدعمها عقد لأجل غير مسمى لا يمكن ضمانها لفترة مقبولة، وشعور الموظف بالاستقرار في عمله والاستمرار به في ظل تواجد بعض السياسات والضوابط التي تمنع إنهاء خدماته بدون وجه حق، إلى جانب توفر التعويضات المالية لتمكنه من رفع شعوره بالأمن وفرصة الترقية والحصول على كافة حقوقه التي تشعر بأهميته التي يعمل بها (اليحمدي، الرمضاني، 2020).

والأمن الوظيفي يشير إلى الاستقرار والقدرة على الاحتفاظ بوظيفة معينة دون التعرض لخطر فقدان، ويتعلق بمستوى الأمن في الوظيفة بناءً على ظروف السوق وأداء الشركة، كما يتناول تأثير فقدان الوظيفة على الأجور المستقبلية والفرص الوظيفية، مما يعكس أهمية أمان الوظيفة في حياة العمال. وبشكل عام، يمكن اعتباره القدرة على الحفاظ على الوظيفة الحالية مع الحد الأدنى من المخاطر المرتبطة بفقدانها، مما يعكس استقرار الوضع المهني (Jarosch, 2021).

وعلى ذلك يمكن تعريف الأمن الوظيفي بأنه استقرار الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في وظائفهم وشعورهم بأنهم مرغوبون في تقديم خدمات لتلك المؤسسات، وسعيهم للحفاظ على وظائفهم من خلال فرض شخصياتهم وإبداعهم في وظائفهم، وسعيهم أيضاً إلى تطوير أنفسهم ووصولهم إلى مناصب عليا.

15.2 إيجابيات توفر الأمن الوظيفي: (التوفيق وسامي، 2024)

1. **الاستقرار النفسي والمعنوي:** يشعر العامل بالراحة والثقة في المؤسسة، مما يعزز استقراره النفسي والمادي.

2. **زيادة الإنتاجية والإبداع:** يعمل العامل بجد ويبدع في مهامه، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

3. تعزيز روح الفريق: يساهم الأمن الوظيفي في تكوين بيئة عمل متكاملة، حيث يشعر الجميع بالتقدير والاحترام، مما يعزز التعاون والنجاح المؤسسي.
4. تقليل معدل الدوران الوظيفي: يقلل الأمن الوظيفي من رغبة الموظفين في الدراسة عن فرص عمل جديدة، مما يساعد المؤسسات على الاحتفاظ بالمواهب.
5. تحسين الصحة النفسية: يساهم الأمن الوظيفي في تقليل مستويات القلق والتوتر، مما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للموظفين.
6. زيادة التفاعل الاجتماعي: يعزز الأمن الوظيفي العلاقات الإيجابية بين الزملاء، مما يساعد في بناء شبكة اجتماعية قوية داخل المؤسسة.
7. تحسين سمعة المؤسسة: الشركات التي توفر أمانًا وظيفيًا تتمتع بسمعة جيدة، مما يجعلها أكثر جذبًا للمرشحين الموهوبين.
8. تعزيز الابتكار: يشعر الموظفون بالأمن للتعبير عن أفكارهم وابتكاراتهم، مما يساهم في تحسين المنتجات والخدمات.
9. زيادة الالتزام المؤسسي: الموظفون الذين يشعرون بالأمن يكونون أكثر التزامًا بأهداف المؤسسة ورؤيتها.

16.2 سلبيات غياب الأمن الوظيفي

- يقول أستاذ علم الاجتماع الدكتور حسن الخولي: إن الأضرار التي تترتب على عدم الإحساس بالأمن الوظيفي، هي : (Wilczyn'ska, et, al, 2016)
- القلق والتوتر بالعمل.
 - عدم الإخلاص في أداء الأعمال.

- التشرّد بالإضافة إلى ترك أوامر المديرين.
- انعدام المعايير العامة للمهنة.
- التشويش الذاتي للموظف على نفسه.
- اللجوء إلى تصرفات السلبية في العمل، مما يزيد من نسبة الطلاق والعنف الأسري.
- عدم شعور الموظف بالارتياح وعدم اهتمامه بما يجري في شركته، مما يؤثر سلبيًا على أدائه.
- العلاقات الوظيفية غير الجيدة بين الموظفين، والتي تسببها العبارة من احتدام على الآخرين.

17.2 أهمية الأمن الوظيفي بالنسبة للفرد والمؤسسة (Hur & Perry, 2020)

أولا بالنسبة للفرد

1. شعور الموظف بالراحة والثقة في عمله مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي والمعنوي.
2. حب الموظف لوظيفته وتركيز جهده في العمل وإنجاز مهامه بكفاءة عالية.
3. رفع درجة الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف.
4. زيادة الإنتاجية والإبداع؛ حيث إنّ شعور الموظف بالأمن ينعكس على إنتاجيته وإخلاصه في عمله وإنجازه بأفضل شكل ممكن بحيث يكون عملاً متقناً وإبداعياً.
5. الانتماء للمؤسسة فشعور الموظف بالأمن الوظيفي يؤدي إلى الرضا الوظيفي وشعور الموظف بالرضا يؤدي إلى الانتماء المؤسسي.
6. يقلل الأمن الوظيفي من أخطار العمل كما يزيد التعاون بين الموظفين وتقاهمهم مع بعضهم.
7. استقرار الموظف في عمله ورفع روحه المعنوية.

ثانيًا بالنسبة للمؤسسة:

1. يؤدي الأمن الوظيفي إلى الرضا الوظيفي وبالتالي إنجاز الموظفين لمهامهم بأحسن ما يكون وتطوير المؤسسة وبالتالي نمو المؤسسة وتطورها.
2. يؤدي الأمن الوظيفي إلى توليد بيئة صحية في كل وحدات المؤسسة تشجع على الإنتاجية.
3. يسهم الأمن الوظيفي في بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها على المدى القريب والبعيد.
4. تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الإنتاجية.
5. يقلل الأمن الوظيفي من رغبة الموظفين في البحث عن فرص عمل جديدة، مما يساعد المؤسسات على الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات.
6. الموظفون الذين يشعرون بالأمن يكونون أكثر التزامًا بأهداف المؤسسة ورؤيتها، مما ينعكس إيجابًا على نجاح المؤسسة واستمراريتها.
7. توفر الأمن الوظيفي يحسن سمعة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر جذبًا للمواهب.

18.2 أهداف الأمن الوظيفي (شلتوت وعوض الله، 2020)

1. الحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها.
2. تحقيق الاستقرار النفسي والمعنوي للموظفين.
3. تحسين سمعة المؤسسة وجذب المواهب.
4. تعزيز الالتزام المؤسسي.

19.2 أنواع الأمن الوظيفي (qin Lu& et al, 2017)

1. الأمن المادي

يشير إلى توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر الجسدية ويتضمن ذلك اتخاذ تدابير فعالة لحماية الموظفين والممتلكات من الحوادث والإصابات. كما يجب أن تتضمن بيئة العمل تجهيزات ومعدات السلامة اللازمة، بالإضافة إلى تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية بشكل دوري وإن توفير الأمن المادي يعزز من شعور الموظفين بالراحة والاطمئنان أثناء أداء مهامهم.

2. الأمن المالي

يتعلق بتوفير أجور عادلة ومنافسة للموظفين في السوق كما يتطلب ذلك وضع نظام حوافز وامتيازات مناسب، بالإضافة إلى ضمان الاستقرار المالي للموظف من خلال التأمينات الاجتماعية وخطط التقاعد. وإن الأمن المالي يسهم في تعزيز ولاء الموظفين ورضاهم عن وظائفهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.

3. الأمن النفسي

يتعلق الأمن النفسي بخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة نفسياً للموظفين، ويشمل ذلك تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وتوفير برامج للصحة النفسية والرفاهية. كما أنه عندما يشعر الموظفون بالأمن النفسي، فإنهم يكونون أكثر قدرة على الإبداع والتفاعل الإيجابي مع زملائهم.

4. الأمن الإداري

يشير الأمن الإداري إلى وجود إدارة فعالة تدعم الموظفين وتوجههم لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توفير إشراف فعال ومتابعة مستمرة لتحسين الأداء، ووجود إدارة عادلة وشفافة يعزز من ثقة الموظفين ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم.

5. الأمن الحافزي

يتعلق بتوفير حوافز تشجع الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ويشمل ذلك مكافآت، وعلاوات، وفرص للتطوير المهني. فوجود حوافز مناسبة يعزز من شعور الموظفين بالتقدير والاهتمام، مما يدفعهم للعمل بجد واجتهاد.

6. الأمن الطبيعي

يتعلق بتوفير بيئة عمل صحية وخالية من المخاطر البيئية؛ ويشمل ذلك اتخاذ تدابير للحد من التلوث، وضمان جودة الهواء والماء، وتوفير مساحات خضراء. فإن الأمن الطبيعي يسهم في صحة ورفاهية الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والرضا العام.

20.2 نظريات الأمن الوظيفي (سليمان، وعبد المجيد، 2020)

1. نظرية الاحتياجات الإنسانية (Maslow's Hierarchy of Needs)

تقترح هذه النظرية أن الأفراد يتبعون تسلسلاً هرمياً من الاحتياجات، بدءاً من الاحتياجات الأساسية مثل الأمن الجسدي، وصولاً إلى الاحتياجات النفسية مثل التقدير والانتماء. وفقاً لهذه النظرية، يجب تحقيق الاحتياجات الأساسية للموظفين قبل أن يشعروا بالأمن الوظيفي.

2. نظرية العوامل المزدوجة (Herzberg's Two-Factor Theory)

تنص هذه النظرية على أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا الوظيفي (مثل التقدير والإنجاز) وأخرى تؤدي إلى عدم الرضا (مثل ظروف العمل السيئة والأجر غير الكافي). لتحقيق الأمن الوظيفي، يجب التركيز على تحسين العوامل التي تؤدي إلى الرضا.

3. نظرية العدالة (Equity Theory)

تركز هذه النظرية على مفهوم العدالة في مكان العمل، حيث يشعر الموظفون بالأمن عندما يرون أن مكافآتهم تتناسب مع جهودهم. إذا شعر الموظفون بعدم العدالة، فذلك ينعكس سلباً على شعورهم بالأمن والولاء.

4. نظرية التوقعات (Expectancy Theory)

تقترح أن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على توقعاتهم للنتائج. إذا كان الموظف يتوقع أن يؤدي جهده إلى نتائج إيجابية مثل الترقية أو المكافآت، فإنه يشعر بمزيد من الأمن والالتزام تجاه الوظيفة.

5. نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)

تؤكد هذه النظرية على أهمية التعزيز الإيجابي لتشجيع السلوكيات المرغوبة وذلك من خلال تقديم المكافآت والتقدير، ويمكن تعزيز شعور الموظف بالأمن الوظيفي وتحفيزه على الأداء الجيد.

6. نظرية الأنظمة الاجتماعية (Social Systems Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الأمن الوظيفي يتأثر بالعوامل الاجتماعية والثقافية داخل بيئة العمل؛ وتطوير علاقات إيجابية بين الزملاء والإدارة يمكن أن يعزز من شعور الموظفين بالأمن.

21.2 أبعاد الأمن الوظيفي (قاعود، ووهبه، 2022)

1. الرضا الوظيفي

وهو شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه عمله ومكان عمله. ويشمل هذا البعد عدة عوامل مثل الأجر، وبيئة العمل، وعلاقات الزملاء، والفرص المتاحة للتطور. عندما يشعر الموظف بالرضا، فإنه يكون أكثر إنتاجية وولاءً للمؤسسة، ويقلل من رغبتهم في البحث عن فرص جديدة.

2. الاستقرار الوظيفي

يعني ضمان استمرار الموظف في وظيفته دون مخاطر فقدانها بشكل مفاجئ، ويتضمن ذلك وجود عقود عمل واضحة، وسياسات ترقية عادلة. كما يعزز الاستقرار من شعور الموظف بالأمن النفسي، مما يسهم في تحسين أدائه وزيادة التزامه تجاه العمل.

3. الولاء التنظيمي

وهو ارتباط الموظف بالمؤسسة ورغبته في البقاء فيها لفترة طويلة، ويتأثر هذا البعد بعدة عوامل، منها الرضا الوظيفي، والاستقرار، وتقدير الموظف من قبل الإدارة. إذ إنّه عندما يشعر الموظف بالولاء، فإنه يكون أكثر استعدادًا للعمل بجد وتقديم أفضل ما لديه للمؤسسة.

4. الأمن الاقتصادي

يتعلق بتوفير دخل كافٍ ومضمون للموظف، مما يضمن له مستوى معيشيا جيدا. ويشمل هذا البعد الأجر العادل، وحوافز الأداء، والامتيازات المالية مثل التأمينات الاجتماعية، كما يعزز الأمن الاقتصادي من شعور الموظف بالاستقرار، مما يؤثر إيجابًا على إنتاجيته والتزامه.

المبحث الثالث

وزارة الحكم المحلي

22.2 وزارة الحكم المحلي: مؤسسة حكومية تشكل مرجعية للهيئات المحلية في دولة فلسطين، تم تأسيسها على ضوء تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحياتها في مجال الحكم المحلي بتاريخ (25-5-1994)، وأسندت إليها صلاحيات الإشراف على قطاع الحكم المحلي ورسم سياساته للنهوض بالهيئات المحلية وتطوير قدراتها وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد. وبذلك دخلت الهيئات المحلية عهداً جديداً في مسيرتها من حيث الكم والنوع واستحداث وتطوير البنى التحتية والتي كانت مدمرة في المدن الرئيسية أو منعدمة تماماً في القرى والأرياف بفعل ممارسات الاحتلال الإسرائيلي.

تُشرف وزارة الحكم المحلي على الهيئات المحلية وفقاً لثلاثة قوانين رئيسية هي: قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته. وقانون انتخاب المجالس المحلية رقم (10) لسنة 2005 وتعديلاته. وقانون تنظيم المدن والقرى والأبنية رقم (79) لعام 1966 وتعديلاته.

23.2 وبموجب قانون الهيئات المحلية تكون وزارة الحكم المحلي مسؤولة عن الآتي:

1. رسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس.
2. القيام بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين.

3. وضع أية أنظمة أو لوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها. كما للوزارة صلاحيات منها استحداث أو ضم وترفع الهيئات، تصميم الهيكليات، توسعة النطاق الجغرافي، تحديد حدودها الإدارية مع مصادقة مجلس الوزراء.

هذا بالإضافة لمجموعة قوانين مساندة تتعلق بقانون الاستملاك رقم 2، قانوني ضريبة الأراضي رقم 11 ورقم 30، قانون الحرف والصناعات رقم 16، قانون إنشاء الصندوق رقم 25 قانون الكهرباء رقم 13، قانون محاكم الهيئات رقم 46، قانون الشراء العام رقم 8، وغيرها من القوانين النافذة للدولة.

24.2 رؤية الوزارة:

"حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة "

25.2 رسالة الوزارة:

"وزارة رائدة تعمل على بناء قدرات الهيئات المحلية وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد"

26.2 واجبات الوزارة:

1. تطوير النظام المحلي في فلسطين بغية النهوض بالهيئات المحلية.
2. الإشراف والمتابعة لتنظيم وإدارة سياسات قطاع الحكم المحلي ومراقبة تنفيذ خططها.
3. إعداد مشاريع القوانين والأنظمة والتعليمات الداعية لتطوير وتحسين الخدمات العامة.
4. مراقبة أعمال الهيئات المحلية والتأكد من مطابقتها للأنظمة والتعليمات والقوانين المعمول بها.
5. القيام بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين.
6. المصادقة على موازنات الهيئات المحلية وتوجيهها لتحقيق التطور والتنمية المنشودة.

7. الإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال

الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس.

8. المساعدة الفنية والمالية للمشاريع الحيوية التي تحتاجها الهيئات المحلية ولا تستطيع ميزانياتها

تحمل تكاليفها.

27.2 غايات الوزارة:

1. انتهاج سياسة الحوكمة الرشيدة لقطاع الحكم المحلي كإطار عام ناظم للسياسات العامة

وكموجه للتنمية المستدامة للقطاع مع ضمان حقوق الفئات المهمشة والأقل حظاً.

2. نزاهة وشفافية منظومة الحكم المحلي الديمقراطية وفاعلية الشراكة المجتمعية والمساءلة والنشر

والإفصاح.

3. الاستقلال المالي للهيئات المحلية وخلق بيئة مواتية للاقتصاد المحلي، وضمان استدامة

مواردها.

4. التطوير المؤسسي اللازم لتمكين قدرات الهيئات المحلية إدارياً وفنياً ومالياً.

5. عدالة تقديم الخدمات ذات الجودة للمواطنين/ات في مجالات التخطيط العمراني وضبط

تراخيص البناء ودعم البنى التحتية في إطار بيئي اجتماعي اقتصادي مستدام.

28.2 الأهداف الإستراتيجية:

وفقاً للخطة الإستراتيجية للأعوام (2025-2030) فقد تم إقرار ثلاثة أهداف تمثل محاور

الحوكمة الرشيدة، الاستدامة المالية والتنمية الاقتصادية المحلية، والخدمات العامة، والتي اندرجت

تحتها ثلاث عشرة نتيجة متوخاة كما يأتي:

الهدف الإستراتيجي رقم (1): تطوير الموارد المالية وتحفيز التنمية الاقتصادية للهيئات المحلية.

تحسن الإدارة المالية في الهيئات المحلية والمجالس المشتركة.

مديونية الهيئات المحلية والمجالس المشتركة تم خفضها.

بيئة ممكنة تشجع الاستثمارات في قطاع الحكم المحلي.

الهدف الإستراتيجي رقم (2): تعزيز التنمية العمرانية وتحسين جودة البنى التحتية وشموليتها.

مخططات عمرانية ومكانية محدثة لكافة التجمعات السكانية وعلى كافة المستويات (وطني،

إقليمي، ومحلي) تضمن الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتغير المناخي.

أعمال تراخيص البناء والتفتيش تم ضبطها.

احتياجات الفئات المهمشة والمناطق الأقل حظاً تمت تلبيتها.

تحسن تغطية وجودة خدمات البنية التحتية ومواءمتها بيئياً واجتماعياً للمواطنين.

إدارة فاعلة وآمنة بيئياً وصحياً لخدمات النفايات الصلبة وتخفيض الانبعاثات.

الهدف الإستراتيجي رقم (3): تمكين الهيئات المحلية والوزارة وتعزيز قدراتها في إطار حكم محلي

رشيد.

منظومة قانونية عصرية ومستجيبة لاحتياجات قطاع الحكم المحلي.

تواصل مجتمعي ومشاركة فاعلة وشفافية معززة لقطاع الحكم المحلي.

إطار مؤسسي معزز يراعي إدماج النوع الاجتماعي في أعمال الوزارة والهيئات المحلية.

بيئة عمل مؤسسية كفؤة ومستجيبة لمتطلبات العمل.

التحول الرقمي معزز في وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية.

(الموقع الرسمي لوزارة الحكم المحلي: <https://molg.pna.ps/ar/articles/15807/>)

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

تمهيد

قامت الباحثة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها العربية والأجنبية؛ بهدف إثراء موضوع الدراسة، وربط الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات:

29.2 الدراسات العربية:

1. دراسة غنيمات (2023) بعنوان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير

الحكومة في القطاع العام

تمحورت مشكلة الدراسة في التطور السريع في أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال وتأثيره على أنظمة العمل الإداري والمالي في المؤسسات الحكومية، وتهدف الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز معايير الحوكمة المختلفة (مثل المشاركة، الشفافية، الكفاءة) في القطاع العام الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة واقع تطبيق هذه الأنظمة والإجراءات الإلكترونية في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين الأداء وتعزيز الحوكمة في هذا القطاع. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بجميع مجالاتها (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام الفلسطيني كان مرتفعاً.

- إنَّ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال التعويض الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة.

2. دراسة الشرباتي (2023) بعنوان "التّوجّهات الإستراتيجية وعلاقتها بتحسّن أداء الشّركات العائليّة العاملة في قطاع الذهب في الضّفة الغربيّة" محافظة الخليل.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى فهم العلاقة بين التوجّهات الإستراتيجية التي تتبعها الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب بالضفة الغربية وبين أدائها. تسعى الدراسة إلى تحديد مستوى التوجّهات الإستراتيجية في هذا القطاع، ومدى تأثير هذه التوجّهات على تحسّن أداء الشركات. كما تسعى إلى تحديد الفروق الديموغرافية التي قد تؤثر على هذه العلاقة. وأخيراً، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للشركات العائلية لمساعدتها على تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني.

و يتألّف مُجمَع الدّراسة الحاليّة من جَميع الإداريّين الموظفين في الشّركات العائليّة العاملة في قطاع الذهب في الضّفة الغربيّة، واستخدمت الباحثة أداتي الاستبانة والمقابلات المهيّكلة للدراسة. و تمّ استخدام المنهج الوصفيّ التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أنّ تحديد التّوجّهات الإستراتيجية جاء بدرجة مُرتفعة في الشّركات العائليّة قيّد الدّراسة، كما توصلت الدّراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التّوجّهات الإستراتيجية وتحسّن الأداء لتلك الشّركات.

3. دراسة أشهب، وعبد القادر (2022) بعنوان إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل.

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد الدور الذي تؤديه إستراتيجيات الموارد البشرية المختلفة، مثل التدريب والاختيار والتعین والحوافز والاستقطاب، في الحد من هجرة الكوادر

الطبية والصحية من قطاع الصحة في محافظة الخليل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: - الموظفون يحصلون على تدريب مستمر في أثناء العمل من خلال توجيهات الرئيس المباشرة وتعليماته، وأن برامج التدريب تناقش المشاكل الحقيقية للعمل وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.

- البرامج التدريبية التي يحضرها الموظفون مفيدة لعملهم، وأن لديهم رغبة شديدة في حضور البرامج التدريبية التي يعقدها قطاع الصحة وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.

- البرامج التدريبية تساعد الموظفين على العمل بروح الفريق وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.

4. دراسة بني عودة (2022) بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في تعزيز الإثراء الوظيفي

لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، ومدى تأثيرها على مستوى الإثراء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين فيها. تسعى الدراسة إلى تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين، وتحديد الفروق التي قد تنشأ في هذه العلاقة بناءً على متغيرات شخصية ووظيفية للموظفين. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين آليات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وتعزيز الإثراء الوظيفي في هذه المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع يتكون من جميع أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية خضوري، وجامعة الأقصى)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إنّ الدراسة توصلت إلى أن مستوى ممارسة سياسة التدوير الوظيفي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر الإداريين، كما جاءت أبعاد سياسة التدوير الوظيفي الأكثر تطبيقاً بالجامعات على التوالي:

التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، النظم والإجراءات، وإستراتيجية التطوير الوظيفي، وهذا ما يتفق مع ما جاء به في المقابلة مع مدراء الموارد البشرية بالجامعات الحكومية الفلسطينية، الذين أشاروا إلى أن سياسة التدوير الوظيفي مطبقة وبأبعادها في الجامعات موضع التطبيق.

5. دراسة التيممي (2021) بعنوان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقييم واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل، مع التركيز بشكل خاص على مدى مساهمة هذه الإستراتيجيات في إعداد قيادات الصف الثاني. تسعى الدراسة إلى التعرف على واقع كل من: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وسياسات التخطيط والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والتمكين والتدوير الوظيفي، بالإضافة إلى واقع إعداد القيادات من الصف الثاني في هذه المؤسسات.

ويتكون مجتمع الدراسة من من الموظفين في المؤسسات الصحية (المستشفيات) في محافظة الخليل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم وجود تأثير لآراء أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والمستشفى. وعدم وجود تأثير لآراء أفراد عينة الدراسة حول إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والمستشفى.

6. دراسة قاروط (2020) بعنوان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط

الإستراتيجي في القطاع العام الفلسطيني مديريات محافظة أريحا والأغوار أنموذجاً.

تتمحور مشكلة الدراسة حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني، حيث تسعى المؤسسات لتحسين إستراتيجيات الاستقطاب، الاختيار، التدريب، والتحفيز، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى الجودة المطلوب، مما يتطلب دراسة العلاقة بين هذه الممارسات والتخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المنشودة في تقديم الخدمات، وذلك من منظور موظفي مديريات محافظة أريحا والأغوار. الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التمكين، تخطيط المسار الوظيفي، التعاقب الوظيفي، وتقييم الأداء، والتخطيط الإستراتيجي في مديريات محافظة أريحا والأغوار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات التي حُصل عليها بواسطة الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وهو جميع مديريات القطاع الحكومي في محافظة أريحا والأغوار، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي كان أهمها:

درجة ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية في مديريات محافظة أريحا والأغوار جاءت بتقدير ضعيف، حيث أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة إستراتيجية (التمكين الإداري، التعاقب الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي) جاءت جميعها بدرجة تقدير ضعيفة بنسبة (47%)، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في مديريات محافظة أريحا والأغوار جاءت بتقدير ضعيف بنسبة (41.46%)، وجاءت درجة التحديات التي تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي بتقدير ضعيف بنسبة (47.35%)، وبينت الدراسة أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني والتخطيط الإستراتيجي.

7. دراسة عبد القادر وجعفر (2019) دور إستراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين

العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور إستراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس ومستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة إستراتيجية الاستقطاب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس وواقع تنمية الموظفين فيها، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة من المستجيبين نحو دور إستراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين، وتقديم توصيات واقتراحات محددة وواضحة في مجال تطوير إستراتيجية الاستقطاب لدى وزارات دولة فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أنه توجد في الوزارات خطة واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين، ويتم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم. وأن الوزارات تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فور وقوعها، وتدرس عنصر التكلفة عند اختيار مصدر الاستقطاب. كما وتوجد لجان متخصصة لاستقطاب الموظفين، وأن نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسة لمنح الحوافز والمكافآت وبدرجة ضعيفة عند المستقيمين. إن الاستقطاب الناجح يساعد في تقليل تكاليف الإعداد والتدريب.

8. دراسة القرالة (2018) بعنوان أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية

“دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التدريب كفلسفة إستراتيجية وأثره على أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى

بيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في الدائرة. كما تهدف إلى تقييم مستوى تطبيق

إستراتيجية التدريب ومستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على

أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية. كما تبين أن الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب

بكفاءة، حيث حصلت على معدل أداء بلغ 8.43، مع متوسط حسابي يعكس مستوى متوسط

الأداء في مجالات الدعم والالتزام من الإدارة العليا، تتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية

التدريبية.

10. دراسة الغامدي (2018) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأمن الوظيفي

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت الموظفين في إمارة منطقة

الباحة والبالغ عددهم (900) فرد، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (293) مشاركاً. وأظهرت

النتائج أن إدارة الموارد البشرية في الإمارة تمارس دوراً فاعلاً في تنفيذ إستراتيجياتها من خلال

توفير الكفاءات المؤهلة، وتعزيز التخطيط الفعّال للموارد البشرية، وتحديد أهداف واضحة لإدارة

العمل. كما تحقق الإمارة مستوى عالٍ من الأمن الوظيفي للعاملين، ويعود ذلك إلى شعورهم

بالاستقرار الوظيفي والتمتع بمزايا غير متوفرة في وظائف أخرى. كذلك، كشفت الدراسة عن وجود

علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأمن الوظيفي، حيث تسهم الكفاءات المؤهلة في

تحسين إنسيابية الأداء وتحقيق أهداف واضحة تدعم طموحات الموظفين. وبناءً على هذه النتائج،

أوصت الدراسة بضرورة تحديد وتوفير الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين، لما له من دور في

تعزيز الأمن الوظيفي، إضافة إلى اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية لدعم استقرار وتحفيز

الموظفين.

9. دراسة جادر وصيهود (2017) إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء

العالي/ بحث ميداني في وزارة الزراعة.

سعت الدراسة إلى بناء إطار نظري شامل حول إستراتيجيات توظيف الموارد البشرية في سياق تحقيق الأداء العالي في المنظمات، وتحديد المتغيرات التي تساهم في تطبيق هذه الإستراتيجيات بنجاح. كما سعت إلى تشخيص أبعاد الأداء العالي المرتبطة بهذه الإستراتيجيات، وتعزيز ثقافة الأداء العالي لدى الموظفين، وتقديم توصيات عملية لتطبيق هذه الإستراتيجيات في الواقع العملي. وبشكل عام، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير أداء المنظمات من خلال تبني إستراتيجيات توظيف موارد بشرية فعالة.

وتشير النتائج إلى وجود تحديات كبيرة تواجه المؤسسات في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل نقص التخطيط الإستراتيجي، وضعف عمليات الاختيار، وغياب إستراتيجية توظيف واضحة، وضعف الثقة بين الإدارات، وتركيز على الإجراءات الروتينية بدلاً من تطوير الكفاءات. هذه التحديات تؤثر سلباً على أداء المؤسسات وتمنعها من تحقيق أهدافها. وبالتالي، فإن هناك حاجة ملحة لتطوير إستراتيجيات إدارة موارد بشرية أكثر فعالية من خلال وضع خطط إستراتيجية واضحة، وتطوير معايير واضحة لاختيار الموظفين، وبناء ثقافة مؤسسية تحفز على الأداء العالي، وتعزيز التواصل والتعاون بين الإدارات.

10. دراسة عباس (2017) بعنوان آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين دراسة

حالة "الجامعة السورية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء الموظفين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة وتحديد أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على هذا الأداء من وجهة نظر المبحوثين أنفسهم. سعت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير هذه الحوافز على تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي

المساهمة في تحسين الأداء العام للجامعة. وبناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية وتحليل بيانات الاستبانات، تبين أن مستوى أداء الموظفين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة مرتفع بشكل عام، فهم يتميزون بجودة عالية في العمل، وتنظيم، وتخطيط، وتحمل للمسؤوليات، وإنجاز المهام في الوقت المحدد، وهم راضون عن أدائهم وتقييم رؤسائهم لهم.

أما فيما يتعلق بالحوافز، فقد أظهرت الدراسة أن ليس كل الحوافز المادية تؤثر في أداء الموظفين، بل إن التأثير يقتصر على حوافز محددة مثل مكافأة نهاية الخدمة وأجر العمل الإضافي، وتبين أن توزيع الحوافز المادية غير متساوٍ بين الموظفين، إذ يحصل موظفو الامتحانات والسكرتارية على حوافز أكبر مقارنة بمدراء الأقسام. ثم بالنسبة للحوافز المعنوية، فقد وجدت الدراسة أن بعض الحوافز المعنوية مثل عبارات الشكر والتكريم وحضور المؤتمرات والندوات لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

11. دراسة صالح، ورستم (2016) بعنوان دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد

البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السليمانية.

تمثلت مشكلة الدراسة في صعوبة تطبيق الاستقطاب الإلكتروني في العديد من المنظمات، على الرغم من أهمية هذه التقنية في عصرنا الحالي، إلا أن العديد من المنظمات تواجه تحديات في تطبيقها بنجاح. وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية الاستقطاب الإلكتروني في تحسين عمليات التوظيف داخل المنظمات، وذلك من خلال دراسة حالة المدينة فاروق الطبية. وتسعى الدراسة بشكل خاص إلى فهم الوضع الحالي للاستقطاب الإلكتروني في هذه المؤسسة، ومقارنته بالطرق التقليدية في التوظيف، بالإضافة إلى تحديد المزايا التي يوفرها النظام الإلكتروني مثل تسهيل عملية الاختيار من بين عدد كبير من المرشحين. كما تهدف الدراسة إلى نشر الوعي

بأهمية الاستقطاب الإلكتروني وتشجيع المنظمات الأخرى على تبني هذا النظام لتحقيق كفاءة وفعالية أكبر في عمليات التوظيف.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية يؤدي دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات، لا سيما في المجتمعات الشرقية. هذا النظام يوفر العديد من المزايا، منها: توفير قاعدة بيانات شاملة للمتقدمين للوظائف، وتسهيل عملية الدراسة والاسترجاع، وحماية سرية البيانات. كما يتميز النظام الإلكتروني بالمرونة التي تسمح بتطويره وتوسيع نطاق استخدامه لتلبية احتياجات المنظمة المتغيرة. ومع ذلك، فإن الانتقال إلى نظام الاستقطاب الإلكتروني يتطلب تغييرات جوهرية في أنظمة المنظمة وإجراءات العمل.

12. دراسة سلطان (2015) أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز

دارسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري : دارسة ميدانية في المستشفيات الخاصة

الأردنية في مدينة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، وتشمل هذه الأهداف تحديد تأثير التدريب على تحسين الخدمات وزيادة الرضا الوظيفي للموظفين، وكذلك دراسة العلاقة بين مراحل العملية التدريبية وتنوع البرامج التدريبية والأداء المتميز. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بدعم إستراتيجية التدريب وتبنيها، ودور التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ هذه الإستراتيجية، كما هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التدريب والموارد البشرية والأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية.

أظهرت نتائج الدارسة؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية في

تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز وتحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (في المستشفيات الخاصة الأردنية). وقد أظهرت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز، تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين (في المستشفيات الخاصة الأردنية).

13. دراسة شحادة (2014) بعنوان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء

الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) على أداء الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية وعلى وجه التحديد (وزارة المالية، ووزارة الداخلية، ووزارة الخارجية، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية. وتحديداً، وجدت الدراسة أن إستراتيجية الاستقطاب كانت الأكثر تأثيراً، تلتها إستراتيجيات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير. وعلى الرغم من ذلك، لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول تأثير هذه الإستراتيجيات بناءً على جنسهم أو فئتهم العمرية أو مسمى وظيفتهم أو الوزارة التي يعملون فيها، إلا أن المؤهل العلمي أظهر تأثيراً، أما بالنسبة لأداء الموظفين، فلم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على الجنس والمؤهل العلمي والفئة العمرية والمستوى الوظيفي، ولكن عدد سنوات الخبرة العملية والوزارة التي يعمل فيها الموظف أظهرتا تأثيراً على الأداء.

14. دراسة ناصر وحيدر (2016) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة

في الشعور بالأمن الوظيفي

بحثت الدراسة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث (تمكين الموظفين، تقليص عدد الموظفين، زيادة عبء العمل، تجميد التعيينات وتخفيض ساعات العمل، تقييم الأداء وعدالة الإجراءات) في ظل الأزمة بالشعور في الأمن الوظيفي في القطاع الخدمي في سوريا، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (100) مفردة، توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر تأثيراً في تعزيز شعور الموظفين بالأمن الوظيفي هي (تمكين الموظفين، تقييم الأداء وعدالة الإجراءات، تخفيض ساعات العمل الإضافية).

23.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة تيريزا (2024) بعنوان تأثيرات الأمن الوظيفي على أداء الموظفين في هيئة الإيرادات

الداخلية الفيدرالية (FIRS)، أبوجا.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص آثار الأمن الوظيفي على أداء الموظفين في هيئة الإيرادات الداخلية الاتحادية (FIRS) في أبوجا. وتم جمع البيانات من مصادر أولية وثانوية. وبلغ حجم مجتمع الدراسة ألفاً وخمسمائة وواحداً وخمسين (1551) موظفاً، وتم توزيع 318 استبانة على المستجيبين، وتم استرداد 254 استبانة بنجاح واستخدامها كأساس للتحليل الدراسي، وكان اختبار ارتباط بيرسون هو أداة التحليل المستخدمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الأمن الوظيفي والالتزام الوظيفي للموظفين في هيئة الإيرادات الداخلية الاتحادية في أبوجا. حيث تبين أن ضمان الاحتفاظ بالوظيفة يعزز التزام الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة جهودهم في العمل. كما وجدت الدراسة أن الأمن الوظيفي، بما في ذلك الحماية من فقدان الوظيفة وانخفاض مخاوف الفصل، يساهم في تحسين

قدرة الموظفين على الوفاء بمواعيد العمل، مما يعكس تأثيره الإيجابي على الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج أن الأمن الوظيفي يعزز قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يدل على أن توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمنظمة.

2. دراسة مالك (2024) بعنوان دراسة حول علاقة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية لتقييم مشاركة الموظفين وأدائهم وأمنهم الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تحسين الذكاء الاصطناعي (AI) لإجراءات الموارد البشرية وزيادة تفاعل الموظفين وإنتاجيتهم في المنظمات، ويركز على تأثير أدوات الذكاء الاصطناعي على أداء الموظفين وارتباطها بتفاعلهم مع وظائفهم، بالإضافة إلى دورها في تقليل عبء العمل وتعزيز أداء الأعمال. كما يسعى الدراسة إلى تقديم إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل باستخدام الذكاء الاصطناعي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة قوية بين أداء الذكاء الاصطناعي وتفاعل الموظفين مع العمل، حيث كان كلا المتغيرين مرتبطين بشكل كبير بأداء الموظفين. كما تبين أن وعي الموظفين بالذكاء الاصطناعي يؤثر على مدى تفاعلهم في بيئة العمل. أكدت الدراسة أيضًا على تأثير أمان الوظيفة في تحسين تفاعل العمال وأداء الخدمة، إذ إنَّ تصورات عدم الأمن الوظيفي الناتجة عن الذكاء الاصطناعي تؤثر سلبًا على التفاعل مع العمل ونوايا مغادرة الشركة. كما أوضحت النتائج أن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز إنتاجية الموظفين من خلال تحسين جودة التغذية الراجعة. في المجمل، تشير النتائج إلى أهمية إدارة تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل مناسب لضمان زيادة إنتاجية الموظفين دون التأثير السلبي على أمان وظائفهم.

3. دراسة ياروش (2021) بعنوان البحث عن الأمن الوظيفي وعواقب فقدان الوظيفة.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير فقدان الوظيفة كصدمة سلبية مستمرة على نتائج سوق العمل المستقبلية، وتشير الدراسة إلى أن فقدان الوظيفة يؤدي إلى انخفاض كبير في الأجور المستقبلية والتوظيف، مما ينتج عنه خسائر كبيرة في القيمة الحالية للأرباح. ومع أن العديد من الدراسات السابقة وثقت هذه الظاهرة، إلا أن النماذج التقليدية المستخدمة في دراسة فقدان الوظيفة والبطالة لا تستطيع تفسير حجم وطبيعة هذه الخسائر. كما تقدم هذه الدراسة نموذجًا ديناميكيًا للأجور والتوظيف في سياق احتكاكي، يأخذ بعين الاعتبار العوامل المرتبطة بفقدان الوظيفة. يعتمد النموذج على ثلاثة عناصر رئيسية: اختلاف المخاطر المرتبطة بالبطالة بين الوظائف، بحث العمال عن وظائف أفضل أثناء العمل، وتأثير الوقت المستغرق خارج العمل على رأس المال البشري. يتم تقدير النموذج باستخدام بيانات الضمان الاجتماعي الألمانية، ويظهر كيف تؤثر خسارة الوظيفة على الأجور والتوظيف بشكل كمي، مما يساعد على فهم العواقب طويلة الأمد لفقدان الوظيفة.

توصلت الدراسة إلى النتائج أن الدراسة قامت بتحليل كيف يؤثر فقدان الوظيفة على الأجور والعوائد بطرق مختلفة. عند تعديل تعريف مجموعة الأشخاص المتأثرين، تم تضمين الموظفين الذين تم فصلهم في السنوات القريبة، مما ساعد في توضيح الخسائر. كما أظهرت النتائج أن الرجال يتعافون بشكل أفضل في الأجور والعوائد مع مرور الوقت مقارنة بالتحليل الأساسي. عندما تم استخدام طريقة مختلفة لحساب الأجور، كانت النتائج مشابهة لكن التعافي كان أقل على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، تم اعتبار الموظفين بدوام جزئي كموظفين وأعطيت أجورهم اليومية أهمية خاصة. ورغم أن التعافي في الأجور كان ملحوظًا، إلا أن الصورة العامة للنتائج بقيت كما هي.

4. دراسة عزيزي وآخرين (2022) بعنوان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المبتكرة خلال

جائحة COVID-19: مراجعة سردية منهجية.

هدفت هذه الدراسة الشاملة إلى تحديد التحديات والإستراتيجيات والقرارات غير العادية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الطبية خلال جائحة كوفيد-19، واستخدمت الدراسة منهجية استعراض أدبي تحليلي لفحص إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي اعتمدتها المؤسسات لمواجهة آثار كوفيد-19. تم استخراج 797 سجلاً حتى 20 نوفمبر 2020 من قواعد البيانات المختلفة. ثم تم تحديث الدراسة حتى الربع الأول من عام 2021، والذي تضمن 484 سجلاً. بعد إزالة التكرارات ومراجعة المقالات وفقاً لمعايير الإدراج والاستبعاد، تم استخدام 15 مقالاً للدراسة. وفي النهاية، طورت الدراسة إطاراً مفاهيمياً لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بناءً على نتائج الأدبيات لمواجهة جائحة كوفيد-19. وتوصلت النتائج إلى أن جائحة كوفيد-19 فرضت العديد من العواقب السلبية، مثل الصدمة الاقتصادية والأزمة الصحية العالمية وتغير السلوك الاجتماعي والتحديات التي تواجهها المؤسسات في استمرار عملياتها التجارية. بالإضافة إلى ذلك، شملت الإستراتيجيات المرنة وتعزيز الكفاءة الداخلية واستقطاب المواهب وإجراء تغييرات مبتكرة بناءً على تقييم المؤسسة واحتياجاتها لضمان سلاسة الأنشطة التجارية.

5. دراسة القضاة وآخرين (2014) بعنوان أثر استقطاب الموارد البشرية، والتدريب والتطوير،

وتحفيز الموارد البشرية على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: دليل من وزارة الحكومة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى دراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الحكومية الأردنية. وقد استقصى العوامل المؤثرة في هذا التخطيط، واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت من خمس نقاط لتقييم استجابات المشاركين. ثم أظهرت النتائج أن عمليات استقطاب الموارد البشرية في الوزارات

راسخة، وأن موظفي الموارد البشرية يتمتعون بخبرة وكفاءة عالية في توظيف الموظفين. كما أشارت النتائج إلى أن برامج التدريب والتطوير ذات صلة ومفيدة لاحتياجات الموظفين اليومية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الوزارات تهتم بأداء الموظفين وتسعى إلى تحفيزهم من خلال بيئة عمل محفزة.

24.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية في العديد من الأوجه مع الدراسات السابقة وكذلك الحال من حيث الاختلاف، وقد جاءت على النحو الآتي:

- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على البيانات الأولية وتمثلت في الاستبانة؛ إذ تشابهت في ذلك مع أغلب الدراسات السابقة أشهب وعبد القادر (2022)، ودراسة التميمي (2021)، ودراسة قاروط (2020)، ودراسة عبد القادر وجعفر (2019)، ودراسة Theresa (2024)، ودراسة AL-Qudah (2014)، واختلفت مع دراسة Jarosch (2021) التي استخدمت بيانات ثانوية يوفرها معهد أبحاث وكالة التوظيف الفيدرالية الألمانية.

- الهدف من الدراسة: بحثت الدراسة الحالية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي وتشابهت في ذلك مع دراسة كل من: الغامدي (2018) ودراسة ناصر وحيدر (2016) التي جمعت المتغيرين معاً، واختلفت مع العديد من الدراسات السابقة التي قدمت إطاراً نظرياً قوياً لفهم العلاقة المعقدة بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، وقد أظهرت هذه الدراسات تبايناً في التركيز على جوانب مختلفة من إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والحوافز؛ إذ ركزت دراسة عبد القادر وجعفر (2019) ودراسة القراولة (2018) على العلاقة بين إستراتيجيات التدريب والأداء الوظيفي، فيما تناولت دراسة عباس (2017) العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين، فيما بحثت دراسة شحادة (2014) في

الإستراتيجيات مجتمعة من حيث (الاستقطاب، الاختيار و التعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) وأثرها على الأداء، ومع ذلك، اتفقت جميعها على أهمية هذه الإستراتيجيات في تحقيق الأداء المؤسسي. فيما اختلفت مع دراسة Theresa (2024) التي بحثت في أثر الأمن الوظيفي على الأداء في بيئة العمل.

- **ومن حيث المنهج:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، يتضح أن هناك تشابها في المنهج مع العديد من الدراسات السابقة كدراسة أشهب وعبد القادر (2022)، ودراسة بني عودة (2022)، ودراسة الغامدي (2018). في حين اختلفت مع الدراسات التالية في المنهج المستخدم كدراسة Theresa (2024) على المنهج الوصفي الاستدلالي، ودراسة ناصر وحيدر (2016) على المنهج الوصفي، واعتمدت دراسة Jarosch (2021) على المنهج الكمي. وتم الاستفادة من هذه الدراسات في استخدام النظريات والمفاهيم المستخدمة فيها لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتم الاستفادة من أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسات لتطوير الاستبانة.

■ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

فقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية كل منهما على حدة، ولكنها لم تتناول بشكل مباشر العلاقة التفاعلية بينهما في سياق المؤسسات الحكومية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها الإدارة العامة في فلسطين. وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والتي تسعى إلى تعزيز الأمن الوظيفي للموظفين في وزارة الحكم المحلي. هذا التركيز على الابتكار والربط بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي يمثل إضافة نوعية للأدب الأكاديمي في هذا المجال، خاصة في السياق الفلسطيني، حيث تواجه المؤسسات الحكومية تحديات فريدة تتطلب حلولاً مبتكرة، كما تتميز الدراسة بالتركيز على الممارسات في إدارة الموارد

البشرية، والربط بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي، وهو عامل مهم في تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم، وأخيرًا التركيز على قطاع محدد (وزارة الحكم المحلي في فلسطين)، مما يسمح بتعميق الفهم للظروف المحلية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3	منهج الدراسة
2.3	مجتمع وعينة الدراسة
3.3	مصادر الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة
4.3	أداة الدراسة وأقسامها
5.3	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
6.3	إجراءات جمع البيانات ومناقشتها
7.3	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، في دراستها وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، فالمنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الحكم المحلي في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (345) موظفاً وموظفة، ولتحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة الحالية، استخدمت الباحثة جداول Krejcie و Morgan (1970) حيث تم تحديد الحد الأدنى للعينة (182) موظفاً وموظفة، و تم توزيع الاستبانة على العينة بالطريقة العشوائية البسيطة؛ إذ تضمن العينة العشوائية البسيطة أن لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية ليتم اختياره كمستجيب، يساهم هذا

الأسلوب في تحقيق تمثيل دقيق للمجتمع المستهدف (Rahman et al., 2022). وفيما يلي الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة:

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	81	42.9%
	أنثى	108	57.1%
العمر	أقل من 30 سنة	116	61.4%
	من 30 سنة - أقل من 50 سنة	58	30.7%
	50 سنة فأكثر	15	7.9%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	21	11.1%
	بكالوريوس	142	75.1%
	دراسات عليا	26	13.8%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	109	57.7%
	من 5 - أقل من 15 سنة	46	24.3%
	15 سنة فأكثر	34	18.0%
المستوى الوظيفي	موظف	141	74.6%
	رئيس قسم فأقل	25	13.2%
	مدير	16	8.5%
	مدير عام فأعلى	7	3.7%
المجموع		189	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه التنوع والتباين في الخصائص الوظيفية والشخصية لمفردات عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)، وقد توزعت التكرارات والنسب المئوية على النحو الآتي:

- **الجنس:** بلغت نسبة المستجيبين وفقاً لمتغير الجنس (81) ذكراً، بنسبة (42.9%)، فيما بلغ عدد الإناث المشاركة (108) أنثى، بنسبة (57.1%).
- **العمر:** أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، بواقع (116) مستجيباً، وما نسبته (61.4%)، مما يعكس ارتفاع نسبة الشباب في

العينة، في حين، جاءت الفئة (50 سنة فأكثر) الأدنى نسبة بمقدار (7.9%) و (15) مستجيباً.

- **المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة كانت ممن يحملون درجة "بكالوريوس"، بنسبة بلغت (75.1%) ويليها الأفراد الذين مؤهلهم العلمي "دراسات عليا"، بنسبة بلغت (13.8%)، ويليها من يحملون درجة دبلوم بنسبة بلغت (11.1%). تعكس هذه النتيجة سياسة التوظيف المتبعة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، والتي تعتمد بشكل رئيس على حاملي درجة البكالوريوس في شغل الوظائف المختلفة حيث إنّ طبيعة الوظائف في الوزارة تتطلب مهارات إدارية وفنية، كالتنفيذ الإداري والتخطيط المحلي يمكن اكتسابها من خلال درجة البكالوريوس، دون الحاجة إلى مؤهلات عليا متخصصة.

- **سنوات الخدمة:** أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغت نسبتهم (57.7%)، وتليها من (من 5 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (24.3%)، وأقلها كانت (15 سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتهم (18%). تعكس هذه النتيجة توجه الوزارة نحو الاعتماد على الكوادر الشابة والجديدة، مع وجود نسبة من ذوي الخبرة المتوسطة.

- **المستوى الوظيفي:** يتضح من التكرارات والنسب المئوية حول متغير المستوى الوظيفي في الجدول (1)، أن النسبة الأعلى كانت لصالح المسمى موظف بنسبة (74.6%) وهو الأعلى بين أفراد عينة الدراسة، مما يعكس أن غالبية القوى العاملة في الوزارة تعمل في الوظائف التنفيذية والإدارية التي تشكل العمود الفقري لعمل الوزارة. في حين كان المسمى مدير عام فأعلى هو الأقل بنسبة (3.7%). ويعود ذلك نظراً للطبيعة الهرمية للمؤسسات الحكومية، حيث تقل المناصب القيادية مقارنة بالوظائف التنفيذية.

3.3 مصادر الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة

اعتمدت الباحثة على مصدرين للمعلومات في الدراسة الحالية، وتكونت من:

1. **البيانات الثانوية:** تم جمع المعلومات من خلال مراجعة مجموعة مختارة من الكتب العلمية، والدراسات السابقة الموثوقة، والمجلات والمراجع العلمية. بالإضافة إلى ذلك، تم الاستفادة من المقالات ورسائل الماجستير والدكتوراه ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف إثراء الإطار النظري وصياغته بشكل سليم، مع تعزيز المحتوى العلمي وتبسيط الضوء على المتغيرات قيد الدراسة.

2. **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات من خلال توزيع "الاستبانة" على عينة الدراسة الحالية، وهي أداة قامت الباحثة بتطويرها بحيث تتناسب مع متغيرات الدراسة ومجتمعها.

4.3 أداة الدراسة وأقسامها

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، إذ تعدّ الاستبانة أداة فعالة لجمع البيانات وتحليلها في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتمتاز الاستبانة بقدرتها على تقديم معلومات قيّمة حول الممارسات والمواقف والمعرفة لدى الفئة المستهدفة، وذلك بدمج البيانات الكمية المستخلصة منها مع البيانات النوعية لتحقيق هدف الدراسة وتقديم رؤية أكثر شمولاً ودقة (Story & Tait, 2019). وقد تكونت أداة الدراسة من الأقسام الآتية:

- **القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية** وتمثلت في (5) متغيرات وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني: تضمن محورين وهما:**

المحور الأول: تضمن المتغير المستقل: إستراتيجيات الموارد البشرية، وشملت (5) إستراتيجيات،
تم قياسها من خلال (25) عبارة، توزعت على الإستراتيجيات الآتية: الاستقطاب، الاختيار
والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة. وتم تطوير عبارات هذا المحور بالاعتماد على دراسة
(الخضيرات، 2023) ودراسة (قاروط، 2020) ودراسة (الشرباتي، 2017).

المحور الثاني: تضمن المتغير التابع وهو الأمن الوظيفي، وقد تم وضع (17) عبارة لقياسه. وتم
الاعتماد على الدراسات التالية لتطوير مقياس الأمن الوظيفي: دراسة (التوفيق وسامي، 2023)،
ودراسة (كيرد وصفرائي، 2021).

➤ مقياس الاستجابة الخاص بأداة الدراسة

جدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	متوسطة	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5.3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

5.3.1 صدق أداة الدراسة

▪ صدق المحتوى

يدل صدق المحتوى على مدى ارتباط عناصر أداة التقييم بالبناء المستهدف وتمثيلها له، حيث
تركز الأساليب المتاحة لتقييمه على مدى ملاءمة هذه العناصر للمفهوم الذي تقيسه، ويسهم ذلك
في ضمان دقة الأداة وفعاليتها في قياس الظاهرة المستهدفة، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة
من استخدامها (Spoto et al., 2023). وتم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض
الاستبانة على مجموعة من المحكمين (ملحق: 1) للتأكد من مدى مناسبة العبارات وارتباطها
بالمتمغير الذي تقيسه. وبعد الأخذ بآراء المختصين وإجراء التعديلات اللازمة، تم التوصل إلى
الصورة النهائية لأداة الدراسة (ملحق: 2)، ليتم توزيعها لاحقاً على عينة الدراسة.

▪ صدق الاتساق الداخلي

يشير إلى مدى ارتباط عنصر معين ببقية العناصر في المقياس نفسه، وبالنسبة للعناصر التي يتم قياسها بمقياس متعدد القيم (مقياس ليكرت)، فيستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بينها وبين المقياس الكلي (Kilic & Uysal, 2022). وتكونت أداة الدراسة الحالية من (52) عبارة لقياس محاور الدراسة، حيث ترتبط كل عبارة بمقياس خاص بها، ولتقييم قوة الارتباط أشار Ikhwan et al. (2024) بأن معاملات الارتباط التي تتراوح ما بين (0.6 - 0.8) تعد قوية، في حين تكون متوسطة إذا تراوحت بين (0.4 - 0.6). وتشير النتائج الواردة أدناه مدى ارتباط كل عبارة بالمقياس الكلي الخاص بها:

جدول (3): معاملات ارتباط العنصر بالمقياس الكلي

معاملات ارتباط المحور الأول					
العبارة	الاستقطاب	العبارة	الاختيار والتعيين	العبارة	التحفيز
1	**0.728	7	**0.657	12	**0.627
2	**0.661	8	**0.714	13	**0.706
3	**0.684	9	**0.754	14	**0.692
4	**0.734	10	**0.643	15	**0.646
5	**0.760	11	**0.671	16	**0.700
6	**0.601			17	**0.648
العبارة	التدريب	العبارة		إدارة المعرفة	
18	**0.684	23		**0.654	
19	**0.630	24		**0.709	
20	**0.632	25		**0.757	
21	**0.657				
22	**0.630				
معاملات ارتباط المحور الثاني					
36	**0.614	41	**0.674	46	**0.511
37	**0.602	42	**0.553	47	**0.638
38	**0.643	43	**0.614	48	**0.661
39	**0.635	44	**0.594	49	**0.666
40	**0.751	45	**0.564	50	**0.688
51	**0.519	52	**0.658		

** دال إحصائياً عند 0.01

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط في المحور الأول تراوحت ما بين (0.600 – 0.805) مما يشير إلى معاملات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وفي المقابل تراوحت معاملات الارتباط في المحور الرابع (الأمن الوظيفي) (0.511 – 0.751) أي معاملات متوسطة وقوية وذات دلالة إحصائية؛ أي إن كل عبارة داخل محور معين في أداة الدراسة مرتبطة ببقية العناصر الأخرى التي تقيس المفهوم نفسه.

5.3.2 ثبات أداة الدراسة

تعكس قدرة الأداة على تحقيق نتائج متسقة عند تكرار القياسات، ويستخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة (Taber, 2013)، بمعنى أنه إذا تم استخدام الأداة نفسها في ظروف مماثلة ومع العينة نفسها أو مع عينات مشابهة، فيجب أن تنتج نتائج متسقة ومتكررة. ووفقاً لما أشار إليه Griethuijsen et al. (2014) تعد قيمة ألفا مقبولة إذا بلغت (معامل كرونباخ $\alpha \geq 0.7$).

جدول (4): قيم معاملات ثبات محاور الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: إستراتيجيات الموارد البشرية	الاستقطاب	6	0.845
	الاختيار والتعيين	5	0.796
	التحفيز	6	0.784
	التدريب	5	0.714
	إدارة المعرفة	3	0.751
	الثبات الكلي للمحور	25	0.920
المحور الثاني: الأمن الوظيفي		17	0.898

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) أعلاه أن قيم معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.714 – 0.920)، كما جاءت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.953)، وجميعها قيم أعلى من (0.7). وهذا يعكس توفر مستوى عالٍ من الثبات لأداة الدراسة، مما يعزز من موثوقيتها واعتمادها في الدراسة.

5.3.3 اختبار القيم المتطرفة

يشير اختبار القيم المتطرفة إلى الأساليب المستخدمة لتحديد الحالات أو البيانات التي تختلف بشكل ملحوظ عن النمط العام لبقية الملاحظات (Nowak-Brzezińska & Lazarz, 2021). ويتم الكشف عن القيم المتطرفة في البيانات متعددة المتغيرات وإزالتها باستخدام مسافة ماهالانوبيس، حيث تُحدد الحدود الحرجة لهذه المسافة استنادًا إلى جدول كاي تربيع (Chi-square)، وذلك بناءً على عدد درجات الحرية ومستوى الدلالة (0.01) (Chang, 2014). وقد بلغت القيمة الحرجة (15.09) عند مستوى دلالة (0.01) و (5) درجات حرية.

جدول (5): قيم مسافة ماهالانوبيس للاستجابات المتطرفة

#	رقم الاستجابة	قيمة مسافة ماهالانوبيس
1	46	34.04983
2	11	32.80721
3	54	29.95072
4	16	25.83054
5	13	23.87314
6	40	23.13785
7	26	20.45451
8	36	19.89595
9	21	18.54246
10	8	17.59210
11	45	17.32557
12	179	16.78103

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أنه تم حذف (12) استجابة كقيم متطرفة، والتي جاءت قيمة مسافة ماهالانوبيس لتلك الاستجابات أعلى من (15.09)، وبذلك يصبح عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات (177) استجابة.

5.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم اختبار الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للكشف عن التوزيع الطبيعي للبيانات (Abidemi et al., 2023). حيث تُعد القيم الواقعة ضمن النطاق $(2 \pm)$ مقبولة، حيث تشير إلى أن البيانات لا تزال قريبة من التوزيع الطبيعي، حتى وإن لم تكن القيم تساوي الصفر تماماً (Field, 2013).

جدول (6): قيم الالتواء والتفرطح لمتوسط استجابات أفراد الدراسة

المحور		الالتواء (Skewness)		التفرطح (Kurtosis)	
		الانحراف المعياري	المعامل	الانحراف المعياري	المعامل
المحور الأول: إستراتيجيات الموارد البشرية		-0.947	0.183	1.651	0.363
المحور الثاني: الأمن الوظيفي		-0.135	0.183	0.076	0.363

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) أعلاه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم النطاق الخاص بكل من الالتواء والتفرطح ما بين الحد المقبول به وهو $(2 \pm)$ ، مما يسمح باستخدام هذه البيانات في التحليل الإحصائي بشكل موثوق.

5.3.5 اختبار التعدد الخطي

يحدث التداخل الخطي عندما يكون هناك ارتباط مرتفع بين متغيرات المتنبئات، مما يشير إلى أنها تقيس الفكرة نفسها أو المفهوم نفسه (Kock, 2015). ووفقاً لما أشار إليه Chatterjee و Simonoff (2020) فإن غياب التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة يكون عندما تكون قيم معامل تضخم التباين $(VIF < 5)$ ، وقيم معامل التسامح $(Tolerance > 0.2)$.

جدول (7): اختبار التعددية الخطية للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	قيم معامل تضخم التباين	قيم معامل التسامح
الاستقطاب	3.013	0.332
الاختيار والتعيين	2.691	0.372
التحفيز	3.853	0.260
التدريب	2.428	0.412
إدارة المعرفة	2.067	0.484

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أنّ قيم معامل تضخم التباين تراوحت ما بين (2.067 – 3.858) وهي قيم أقل من (5)، كما أن قيم معامل التسامح كانت أكبر من (0.2)، مما يدل على عدم وجود تعددية خطية بين تلك المتغيرات وبالتالي فإن هذه المتغيرات لا تعاني من ارتباط مرتفع قد يؤثر على دقة النموذج الإحصائي.

6.3 إجراءات جمع البيانات ومناقشتها

قامت الباحثة باتباع مجموعة من الخطوات اللازمة لجمع بيانات الدراسة الحالية وتحليلها، وفيما يلي أهم هذه الخطوات:

- حصلت الباحثة على كتاب تسهيل مهمة من قبل الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، لإرساله إلى وزارة الحكم المحلي في محافظتي رام الله والبيرة (ملحق 4: كتاب تسهيل المهمة)، تم تصميم الاستبانة عبر نماذج (Google drive)، ثم إرسال الاستبانة إلكترونياً (ملحق 3: رابط الاستبانة إلكترونياً).
- بعد الحصول على الاستجابات من أفراد عينة الدراسة قامت الباحثة في استيراد البيانات على برنامج (Excel)، وترميزها ليصبح العدد الإجمالي للاستجابات (189) استجابة، وبعد ذلك تمت عملية معالجة البيانات وفحصها في برنامج (SPSS V.26)، حيث تم ترميز البيانات، من أجل إخضاعها لاختبارات معالجة البيانات، ولاحقاً استخدامها لاختبار الفرضيات والحصول على نتائج الدراسة.

7.3 المعالجات الإحصائية

اعتمدت الباحثة بشكل رئيس على برنامج (SPSS V.26)، لمعالجة البيانات، والحصول على نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة، وفيما يلي، أهم المعالجات والاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية:

1. الإحصاء الوصفي: المتمثل في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، درجة الموافقة، الرتبة).
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة.
3. اختبار مسافة ماهالانوبيس (Mahalanobis distance): للكشف عن القيم المتطرفة في بيانات الدراسة.
4. معامل ارتباط بيرسون: لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة، والكشف عن قوة وارتباط العلاقة بين المتغيرات.
5. معامل الالتواء (skewness)، والتفرطح (kurtosis): لفحص التوزيع الطبيعي لمتوسط متغيرات الدراسة.
6. اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity): بالاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح به (Tolerance)، وذلك للكشف عن حالة التعددية الخطية بين المتغيرات التنبؤية.
7. اختبار فيشر (Fishers F-Test): للتحقق من معنوية نموذج الانحدار الخطي.
8. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression): لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات الموارد البشرية) مجتمعة على المتغير التابع (الأمن الوظيفي).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

التحليل الإحصائي الوصفي	1.4
النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة	2.4
النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى	1.2.4
النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية	2.2.4
خلاصة الفصل	3.4

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تمهيد

يستعرض الفصل الحالي ملخصاً حول خصائص عينة الدراسة، من خلال التكرارات والنسب المئوية، إلى جانب تحليل مستوى محاور وأبعاد الدراسة، باستخدام الإحصاء الوصفي، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS)، لعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

1.4 التحليل الإحصائي الوصفي

تهدف الإحصاءات الوصفية إلى تبسيط البيانات وتقديمها بشكل واضح ومفهوم، وذلك من خلال تلخيصها باستخدام مقاييس كمية بسيطة، مثل النسب المئوية والمتوسطات، أو من خلال ملخصات بصرية ك الرسوم البيانية والمخططات من أجل تحليل المعلومات واستخلاص الاستنتاجات بسهولة (Kaliyadan & Kulkarni, 2019). وفي الدراسة الحالية، تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة والتعرف إلى درجة إدراك أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة وأبعادها.

ولتقييم استجابات أفراد عينة الدراسة، والحصول على مستوى ممارسة كل متغير من متغيرات الدراسة بناءً على إجاباتهم على مقياس ليكرت المستخدم في أداة الدراسة الحالية تم الاعتماد على المحك الآتي:

$$\diamond \text{ طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) \div \text{عدد الفئات}$$

$$\diamond \text{ طول الفئة} = (5-1) \div 5 = 0.8$$

وبناء على الصيغة السابقة، يوضح الجدول التالي، المحك الذي تم الاعتماد عليه في الدراسة الحالية:

جدول (8): مستويات مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.79 - 1.00	منخفضة جداً
2.59 - 1.80	منخفضة
3.39 - 2.60	متوسطة
4.19 - 3.40	مرتفعة
5.00 - 4.20	مرتفعة جداً

المصدر: (ملحم، 2014، ص160)

جدول (9): ميزان النسب المئوية للاستجابات

الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 20% - 36%	منخفضة جداً
أكثر من 36% - 52%	منخفضة
أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 68% - 84%	مرتفعة
أكثر من 84% - 100%	مرتفعة جداً

المصدر: (ملحم، 2020، ص135)

4.1.1 التحليل الإحصائي الوصفي حول درجة ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية
يتكون المحور الأول من الاستبانة من إستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتمثل في (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة)، وتم قياسها من خلال (25) عبارة موزعة على تلك الأبعاد، وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لأبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية:

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاستقطاب

جدول (10): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاستقطاب

#	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتبة
1	تتبنى الوزارة منهجية استباقية في تحديد واستقطاب المواهب من خلال دراسة احتياجاتها المستقبلية.	4.11	0.772	%82.2	مرتفعة	1
2	تستثمر الوزارة في بناء شراكات إستراتيجية مع الجامعات والمؤسسات التعليمية لاستقطاب الخريجين المتميزين.	3.95	0.681	%79	مرتفعة	3
3	تعتمد الوزارة على برامج توظيف مبتكرة (كبرامج التدريب) المنتهي بالتوظيف لجذب المواهب الشابة.	3.97	0.794	%79.4	مرتفعة	2
4	تمتلك الوزارة خطة استقطاب سنوية واضحة مبنية على تحليل علمي للفجوات في القوى العاملة.	3.95	0.811	%79	مرتفعة	3
5	تنوع الوزارة مصادر استقطاب المواهب بما يتناسب مع طبيعة كل وظيفة ومتطلباتها.	3.90	0.795	%78	مرتفعة	4
6	تستخدم الوزارة قاعدة بيانات محدثة للمرشحين المحتملين للوظائف المستقبلية.	3.76	0.841	%75.2	مرتفعة	5
	القيم الإجمالية لمتغير الاستقطاب	3.941	0.543	%78.8	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (10) عبارات متغير الاستقطاب، مرتبة حسب درجات المتوسط الحسابي،

حيث تشير القيمة الإجمالية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، فقد بلغ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94)، والوزن النسبي (78.8%).

ورتبت العبارات حسب درجات المتوسط الحسابي، وجاء في مقدمة هذه العبارات، العبارة التي

تنص على " تتبنى الوزارة منهجية استباقية في تحديد واستقطاب المواهب من خلال دراسة

احتياجاتها المستقبلية." بمتوسط حسابي مقداره (4.11)، وانحراف معياري بمقدار (0.772)، في

حين كانت أدنى العبارات، العبارة التي تنص على " تستخدم الوزارة قاعدة بيانات محدثة للمرشحين

المحتملين للوظائف المستقبلية." بمتوسط حسابي مقداره (3.76)، وانحراف معياري بمقدار

(0.841).

ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاختيار والتعيين

جدول (11): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاختيار والتعيين

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	تستخدم الوزارة منصات التوظيف الإلكترونية الحديثة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة.	4.17	0.652	%83.4	مرتفعة	1
2	تعتمد الوزارة على أساليب تقييم متنوعة ومبتكرة في عملية اختيار المرشحين (مثل المقابلات عبر الفيديو، المحاكاة الافتراضية، اختبارات المهارات التقنية).	4.00	0.783	%80	مرتفعة	3
3	تستخدم الوزارة أساليب محاكاة واقعية مبتكرة لتقييم قدرات المرشحين في مواقف العمل الفعلية.	3.98	0.856	%79.6	مرتفعة	4
4	تستخدم الوزارة أدوات تحليلية متقدمة لتقييم مدى ملاءمة المرشحين مع ثقافة المؤسسة والكفاءات المطلوبة.	3.92	0.742	%78.4	مرتفعة	5
5	تطبق الوزارة معايير مبتكرة في عملية اختيار الموظفين تتناسب مع متطلبات الوظائف المستقبلية.	4.02	0.829	%80.4	مرتفعة	2
	القيم الإجمالية لمتغير الاختيار والتعيين	4.018	0.520	%80.3	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (11) عبارات متغير الاختيار والتعيين، مرتبة حسب درجات المتوسط

الحسابي، حيث تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة؛

إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.018)، والوزن النسبي (80.3%).

ورتيبت العبارات حسب درجات المتوسط الحسابي، وجاء في مقدمة هذه العبارات، العبارة التي

تنص على " تستخدم الوزارة منصات التوظيف الإلكترونية الحديثة في الإعلان عن الوظائف

الشاغرة." بمتوسط حسابي مقداره (4.17)، وانحراف معياري بمقدار (0.652)، في حين كانت

أدنى العبارات، العبارة التي تنص على " تستخدم الوزارة أدوات تحليلية متقدمة لتقييم مدى ملاءمة

المرشحين مع ثقافة المؤسسة والكفاءات المطلوبة." بمتوسط حسابي مقداره (3.92)، وانحراف

معياري بمقدار (0.742).

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التحفيز

جدول (12): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التحفيز

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتبة
1	تطبق الوزارة نظام حوافز متنوع يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين المختلفة.	3.72	1.000	74.4%	مرتفعة	5
2	تربط الوزارة نظام الحوافز بمؤشرات أداء موضوعية وواضحة تعكس الإنجاز الفعلي للموظفين.	3.97	0.882	79.4%	مرتفعة	2
3	تطور الوزارة برامج تحفيزية مبتكرة تدعم التطور المهني للموظفين (كبرامج التدريب الخارجي، المنح الدراسية، المشاركة في المؤتمرات).	4.05	0.745	81%	مرتفعة	1
4	توفر الوزارة فرصاً تنافسية للموظفين للمشاركة في قيادة مشاريع مبتكرة وتحمل مسؤوليات إضافية.	3.89	0.797	77.8%	مرتفعة	4
5	تتبنى الوزارة برامج تحفيزية تدعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية (كساعات العمل المرنة، العمل عن بعد).	3.92	0.852	78.4%	مرتفعة	3
6	تطبق الوزارة نظام مكافآت جماعية يشجع على العمل التعاوني وتحقيق أهداف الفريق.	3.92	0.753	78.4%	مرتفعة	3
	القيم الإجمالية لمتغير التحفيز	3.908	0.531	78.2%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متغير

التحفيز تراوحت ما بين (3.72 – 4.05)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير

التحفيز (3.908)، ووزن نسبي (78.2%)، أي بدرجة موافقة مرتفعة.

وجاءت العبارة "تطور الوزارة برامج تحفيزية مبتكرة تدعم التطور المهني للموظفين (كبرامج

التدريب الخارجي، المنح الدراسية، المشاركة في المؤتمرات)." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(4.05) وبانحراف معياري بمقدار (0.745) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة "

تطبق الوزارة نظام حوافز متنوع يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية بما يتلاءم مع احتياجات

الموظفين المختلفة." في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري

(1.000) وبدرجة موافقة مرتفعة.

رابعاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التدريب

جدول (13): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التدريب

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتبة
1	تعتمد الوزارة خطة تدريبية شاملة مبنية على تحليل علمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين.	4.05	0.729	81%	مرتفعة	2
2	تعتمد الوزارة نظام التدريب المدمج، الذي يجمع بين التدريب المباشر والتدريب عن بُعد.	4.04	0.726	80.8%	مرتفعة	3
3	يتماشى تحليل الاحتياجات التدريبية في الوزارة مع متطلبات سوق العمل الحالية.	3.99	0.715	79.8%	مرتفعة	4
4	تساهم البرامج التدريبية الحالية في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الموظفين.	3.95	0.685	79%	مرتفعة	5
5	تُعطى الأولوية لتدريب الموظفين الجدد في الوزارة لضمان تكيفهم السريع مع بيئة العمل.	4.08	0.772	81.6%	مرتفعة	1
	القيم الإجمالية لمتغير التدريب	4.020	0.440	80.4%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (13) عبارات متغير التدريب، مرتبة حسب درجات المتوسط الحسابي.

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (4.020)، مع وزن نسبي يبلغ (80.4%).

ورُتبت العبارات حسب درجات المتوسط الحسابي، وجاء في مقدمة هذه العبارات، العبارة التي

تنص على " تُعطى الأولوية لتدريب الموظفين الجدد في الوزارة لضمان تكيفهم السريع مع بيئة

العمل". بمتوسط حسابي مقداره (4.08)، وانحراف معياري بمقدار (0.772)، في حين كانت أدنى

العبارات، العبارة التي تنص على " تساهم البرامج التدريبية الحالية في تحسين بيئة العمل وتعزيز

التعاون بين الموظفين". بمتوسط حسابي مقداره (3.95)، وانحراف معياري بمقدار (0.685).

خامساً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير إدارة المعرفة

جدول (14): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير إدارة المعرفة

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتبة
1	المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء العمل متاحة بسهولة في الوزارة.	4.05	0.651	81%	مرتفعة	1
2	تعمل الوزارة على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.	3.97	0.734	79.4%	مرتفعة	2
3	نظام إدارة الأداء الحالي في الوزارة يحفز لتحقيق الأهداف المهنية بشكل فعال.	3.93	0.751	78.6%	مرتفعة	3
	القيم الإجمالية لمتغير إدارة المعرفة	3.984	0.504	79.7%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (14) عبارات متغير إدارة المعرفة، مرتبة حسب درجات المتوسط

الحسابي. تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.984)، مع وزن نسبي يبلغ (79.7%).

ورُتبت العبارات حسب درجات المتوسط الحسابي، وجاء في مقدمة هذه العبارات، العبارة التي تنص على " المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء العمل متاحة بسهولة في الوزارة." بمتوسط حسابي مقداره (4.05)، وانحراف معياري بمقدار (0.651)، في حين كانت أدنى العبارات، العبارة التي تنص على " نظام إدارة الأداء الحالي في الوزارة يحفز لتحقيق الأهداف المهنية بشكل فعال." بمتوسط حسابي مقداره (3.93)، وانحراف معياري بمقدار (0.751).

➤ ملخص الإحصاء الوصفي للمحور الأول: إستراتيجيات الموارد البشرية

جدول (15): ملخص الإحصاء الوصفي لمحور إستراتيجيات الموارد البشرية

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتبة
1	الاستقطاب	3.941	0.543	78.8%	مرتفعة	4
2	الاختيار والتعيين	4.018	0.520	80.3%	مرتفعة	2
3	التحفيز	3.908	0.531	78.2%	مرتفعة	5
4	التدريب	4.020	0.440	80.4%	مرتفعة	1
5	إدارة المعرفة	3.984	0.504	79.7%	مرتفعة	3
	القيم الإجمالية لمحور إستراتيجيات الموارد البشرية	3.969	0.442	79.4%	مرتفعة	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أعلاه إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول محور إستراتيجيات الموارد البشرية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.969) ووزن نسبي بمقدار (79.4%)، وقد تراوحت الأوزان النسبية لأبعاد محور إستراتيجيات الموارد البشرية ما بين (78.2% - 80.4%) وجميعها بدرجة موافقة مرتفعة، وقد حاز بعد (التدريب) على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.4%)، يليه بعد (الاختيار والتعيين) بوزن نسبي قدره (80.3%)، وفي المرتبة الثالثة بعد (إدارة المعرفة) ووزن نسبي (79.7%)، يليه بعد (الاستقطاب) بوزن نسبي (78.8%)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد (التحفيز) بوزن نسبي قدره (78.2%).

1.4.2 التحليل الإحصائي الوصفي حول محور الأمن الوظيفي

جدول (16): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الأمن الوظيفي

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	المرتبة
1	يؤدي تطبيق نظام إدارة الأداء المبتكر إلى تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية.	4.10	0.649	82%	مرتفعة	3
2	يؤدي تطبيق نظام الحوافز الذكي إلى تحسين مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي.	4.02	0.621	80.4%	مرتفعة	8
3	يؤدي تطبيق نظام التقييم القائم على النتائج إلى تحسين الأداء المؤسسي.	4.07	0.649	81.4%	مرتفعة	5
4	يحقق نظام التأمينات والمعاشات المبتكر ضمانات وظيفية طويلة المدى للموظفين.	3.99	0.666	79.8%	مرتفعة	9
5	يساهم نظام الترقيات المبني على الكفاءة في خلق مسار وظيفي واضح وآمن.	4.07	0.666	81.4%	مرتفعة	5
	يؤدي نظام الحماية الوظيفية الشامل إلى تقليل معدلات دوران العمل.	3.96	0.741	79.2%	مرتفعة	11
	تعزز برامج الرعاية الصحية والاجتماعية المتكاملة من الأمن الوظيفي.	4.15	0.708	83%	مرتفعة	2
	تساهم أنظمة التقاعد في تحقيق الاستقرار المالي طويل المدى.	4.08	0.686	81.6%	مرتفعة	4
	يؤدي نظام التعويضات والمكافآت العادل إلى تعزيز الولاء المؤسسي.	4.16	0.716	83.2%	مرتفعة	1
	تعزز إستراتيجيات التمكين المؤسسي من فرص البقاء والنمو الوظيفي.	3.97	0.698	79.4%	مرتفعة	10

7	مرتفعة	%80.6	0.635	4.03	تساهم إستراتيجيات التوظيف الحديثة في زيادة شعور الموظفين بالأمن الوظيفي، مما يعزز ولائهم للوزارة.
4	مرتفعة	%81.6	0.750	4.08	تساعد إستراتيجيات الموارد البشرية في تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بشكل عام.
6	مرتفعة	%80.8	0.652	4.04	تؤدي إستراتيجيات الموارد البشرية إلى تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في الوزارة.
8	مرتفعة	%80.4	0.730	4.02	الوزارة تحول التحديات إلى فرص لتعزيز الولاء التنظيمي.
8	مرتفعة	%80.4	0.780	4.02	تؤدي إستراتيجيات الموارد البشرية إلى تحسين الشفافية في الأمور المالية المتعلقة بالتريقات والمكافآت.
12	مرتفعة	%76.8	0.784	3.84	الوزارة توفر فرصاً كافية للتطوير المهني الذي يؤثر إيجابياً على الأمن الاقتصادي.
10	مرتفعة	%79.4	0.856	3.97	تسهم إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الثقة لدى الموظفين في استدامة وظائفهم وأمانهم المالي.
مرتفعة		%80.6	0.419	4.033	القيم الإجمالية لمتغير الأمن الوظيفي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (16) أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لفقرات الأمن الوظيفي قد تراوحت ما بين (3.84 – 4.16)، في حين كان المتوسط الحسابي العام لتقديرات عينة الدراسة حول متغير الأمن الوظيفي بمقدار (4.033)، ووزن نسبي (%80.6)؛ أي بدرجة موافقة مرتفعة.

وجاءت العبارة " يؤدي نظام التعويضات والمكافآت العادل إلى تعزيز الولاء المؤسسي."، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.716)؛ أي بدرجة موافقة مرتفعة. فيما حصلت العبارة " الوزارة توفر فرصاً كافية للتطوير المهني الذي يؤثر إيجابياً على الأمن الاقتصادي." على أدنى مستوى، بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وانحراف معياري قدره (0.784)؛ أي بدرجة موافقة مرتفعة.

2.4 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

2.4.1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H01) والتي تنص على: "لا يوجد تأثير ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب،

الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة) في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم

المحلي من وجهة نظر الموظفين فيها."

للحصول على نتيجة تلك الفرضية اعتمدت الباحثة على الانحدار الخطي للكشف عن تأثير

المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة) على الأمن

الوظيفي.

يستخدم الانحدار المتعدد لنمذجة العلاقات بين بعض المتغيرات التابعة وعدة متغيرات مستقلة،

لتفسير تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على هذه المتغيرات التابعة مما يساعد في فهم

العلاقات المعقدة بين المتغيرات بدقة أكبر (Santana & González, 2024). وللتوصل إلى

نتائج الفرضية الرئيسة الأولى والمعتمدة على الانحدار الخطي، أشار Rahim و Hastuti

(2018) يتم تفسير نتائج الانحدار الخطي وفقاً للدوال الآتية: معامل التحديد (R^2) ودوال اختبار

فرضيات الانحدار (اختبار F واختبار t).

استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط للتوصل إلى تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية

مجتمعة على الأمن الوظيفي، وفي البداية يتم فحص معنوية نموذج الانحدار من خلال اختبار

فيشر (F) الناتج عن جدول Anova في تحليل الانحدار، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (17): القدرة التنبؤية لنموذج الانحدار الخطي البسيط

ملخص قدرة النموذج	النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	اختبار "F"	
							القيمة	sig
	الانحدار	14.570	1	14.570	0.685	0.470	155.119	0.000
	الخطأ	16.438	175	0.094				
	الإجمالي	31.008	176					

يوضح الجدول رقم (17) أعلاه، مدى إسهام إستراتيجيات الموارد البشرية في شرح التباين الحاصل في الأمن الوظيفي للعاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل التحديد (R^2) للنموذج ككل (0.470)، مما يعني أنّ إستراتيجيات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (47%)، من التباين في متغير الأمن الوظيفي، وبالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار $F = 155.119$ عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يظهر دقة النموذج في التنبؤ في المتغير التابع "الأمن الوظيفي".

جدول (18): معاملات انحدار النموذج الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	ثابت الانحدار	قيمة β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.450		6.950	0.000
إستراتيجيات الموارد البشرية	0.651	0.685	12.455	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار الواردة بالجدول رقم (18) إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لإستراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة على الأمن الوظيفي للعاملين، علماً أن قيمة (T-statistic) المحسوبة بلغت (12.445)، عند مستوى الدلالة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغ معامل الانحدار (0.651)، لذا يمكن القول بأن الزيادة في إستراتيجيات الموارد البشرية بمقدار (1%) يقابله تحسن في مستوى الأمن الوظيفي بمعدل (65%) داخل بيئة العمل في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى.

ووفقاً للنتائج الواردة في الجدول (18) أعلاه، يتم كتابة معادلة الانحدار للنموذج الرئيسي على

النحو الآتي:

$$\text{الأمن الوظيفي (y)} = 1.450 + 0.651 \times \text{إستراتيجيات الموارد البشرية}$$

وللتوصل إلى نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية تم استخدام الانحدار

المتعدد، وذلك بإدراج متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إستراتيجيات الموارد

البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة) في نموذج الدراسة

لفحص تأثيرها على الأمن الوظيفي، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (19): القدرة التنبؤية لنموذج الانحدار المتعدد

ملخص قدرة النموذج	النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	اختبار "F"	
							القيمة	sig
	الانحدار	14.742	5	2.948	0.790	0.475	30.996	0.000
	الخطأ	16.266	171	0.095				
	الإجمالي	31.008	176					

يوضح الجدول رقم (19) أعلاه، ملخص قدرة النموذج الإحصائي بالاعتماد على مخرجات

الانحدار المتعدد والمتمثلة في (تحليل التباين (Anova)، معامل التحديد (R²)، واختبار فيشر

((F)). وأفادت النتائج:

- وجود علاقة ارتباط ملحوظة وقوية بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، الاختيار

والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة) والأمن الوظيفي؛ إذ تشير قيم (R) التي تقع

بين (0.70 – 0.89) إلى وجود علاقة قوية (Schober et al., 2018)، وقد جاءت

قيمة معامل الارتباط (R) في نموذج الدراسة الحالي بمقدار (0.790). مما يدل على

أن تحسين الأمن الوظيفي يعتمد بشكل كبير على ممارسات الموارد البشرية .

- تعبر قيمة (R^2) عن مدى إسهام ممارسات الموارد البشرية في شرح التباين الحاصل في الأمن الوظيفي؛ إذ بلغ معامل التحديد (R^2) ما قيمته (0.475)، مما يعني أن "ممارسات الموارد البشرية" تفسر ما نسبته (47.5%)، من التباين في متغير "الأمن الوظيفي".

- بلغت قيمة اختبار (F) للمتغيرات المستقلة الخمسة (30.996) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يظهر دقة النموذج في التنبؤ في المتغير التابع "الأمن الوظيفي".

جدول (20): معاملات انحدار النموذج الخطي المتعدد

المتغيرات المستقلة	ثابت الانحدار	قيمة β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.487		6.606	0.000
الاستقطاب	0.234	0.297	2.731	0.007
الاختيار والتعيين	0.158	0.196	2.208	0.029
التحفيز	0.274	0.355	4.474	0.000
التدريب	0.189	0.199	2.421	0.017
إدارة المعرفة	0.186	0.224	3.056	0.003

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه (20) تباين تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع "الأمن الوظيفي" حيث جاء بعد "التحفيز" الأكثر تأثيراً عند معامل بيتا (β) المعياري والبالغ (0.355)، يليه بعد "الاستقطاب" إذ بلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.297$)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد "إدارة المعرفة" بمعامل قدره ($\beta = 0.224$)، وفي المرتبة الرابعة بعد "التدريب" بمعامل تأثير قدره (0.199)، وفي المرتبة الأخيرة بعد "الاختيار والتعيين" بمقدار (0.196).

كما يتضح من الجدول رقم (20) أعلاه نتائج الفرضيات الفرعية حول تأثير المتغيرات المستقلة في الأمن الوظيفي، فقد جاءت نتائج الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى على النحو الآتي:

- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية الاستقطاب في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي من وجهة نظر الموظفين فيها"

- تشير النتائج في الجدول (20) وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا للاستقطاب في تعزيز الأمن الوظيفي، حيث بلغت قيمة (t) لهذا البعد (2.731)، بمستوى دلالة (0.007). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). فيما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.234) بمعنى أن الزيادة في مستوى الاستقطاب بمقدار (1%) سيؤدي إلى تحسن مستوى (الأمن الوظيفي) بمقدار (23.4%).

- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية الاختيار والتعيين في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي من وجهة نظر الموظفين فيها"

- يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا للاختيار والتعيين في تعزيز الأمن الوظيفي ؛ إذ بلغت قيمة (t) لهذا البعد (2.208)، بمستوى دلالة (0.029). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). فيما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.158) بمعنى أن الزيادة في مستوى الاختيار والتعيين بمقدار (1%) سيؤدي إلى تحسن مستوى (الاختيار والتعيين) بمقدار (15.8%).

- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية التحفيز في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي

من وجهة نظر الموظفين فيها"

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا

لإستراتيجية التحفيز في تعزيز الأمن الوظيفي حيث بلغت قيمة (t) لهذا البعد (4.474)،

بمستوى دلالة (0.000). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). فيما بلغت قيمة

معامل الانحدار (0.274) بمعنى أن الزيادة في إستراتيجية التحفيز بمقدار (1%) سيؤدي إلى

تحسن (الأمن الوظيفي) بمقدار (27.4%).

- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية التدريب في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي

من وجهة نظر الموظفين فيها".

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا

لإستراتيجية التدريب في تعزيز الأمن الوظيفي إذ بلغت قيمة (t) لهذا البعد (2.421)، بمستوى

دلالة (0.017). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). فيما بلغت قيمة معامل

الانحدار (0.189) بمعنى أن الزيادة في إستراتيجية التدريب بمقدار (1%) سيؤدي إلى تحسن

(الأمن الوظيفي) بمقدار (18.9%).

- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم

المحلي من وجهة نظر الموظفين فيها".

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا

لإستراتيجية إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة (t) لهذا البعد (3.056)،

بمستوى دلالة (0.003). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). فيما بلغت قيمة

معامل الانحدار (0.186) بمعنى أن الزيادة في إستراتيجية إدارة المعرفة بمقدار (1%) سيؤدي

إلى تحسن (الأمن الوظيفي) بمقدار (18.6%).

ووفقاً للنتائج الواردة في الجدول (20) أعلاه يتم بناء معادلة الانحدار على النحو الآتي:

الأمن الوظيفي (y) = 1.487 + 0.234 X الاستقطاب + 0.158 X الاختيار والتعيين +

0.274 X التحفيز + 0.189 X التدريب + 0.186 X إدارة المعرفة.

2.4.2 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد

البشرية والأمن الوظيفي تعزى إلى البيانات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)".

ومن أجل الوصول إلى إجابة حول فرضيات الفروق في الدراسة الحالية، والتي تتعلق بتحديد

الفروق تبعا للمتغيرات الشخصية اعتمد الباحث على الاختبارات التالية للتوصل إلى نتيجة تلك

الفرضيات:

1. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test) للتعرف على دلالة

الفروق تبعا لمتغير النوع.

2. اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) الذي يوضح إمكانية وجود فروق في المتوسطات بين ثلاث مجموعات أو أكثر.

3. الاختبار البعدي (LSD) لإجراء مقارنات بين المتوسطات، المتوقع الحصول على فروق بينها.

➤ ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس."

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (Independent Samples T-test)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (21): الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)
إستراتيجيات الموارد البشرية	ذكر	78	4.0092	0.046	1.066	0.288
	أنثى	99	3.9390	0.046		
الأمن الوظيفي	ذكر	78	4.0633	0.044	0.850	0.397
	أنثى	99	4.0101	0.044		

يتبين من الجدول رقم (21) أعلاه، ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة على الدرجة الكلية لمحور إستراتيجيات الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس؛ إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لبعد الاحتراق الوظيفي ككل (1.066)، عند مستوى الدلالة (0.288)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

- كما تبين من الجدول رقم (21) أعلاه، إلى أن قيمة (t) المحسوبة لبعد الأمن الوظيفي بلغت (0.850)، بمستوى دلالة (0.397)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما

يشير إلى عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث تبعاً لمتغير الأمن الوظيفي.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى متغير إلى العمر."

جدول (22): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (sig)
إستراتيجيات الموارد البشرية	بين المجموعات	6.206	2	3.103	19.140	0.000
	داخل المجموعات	28.209	174	0.162		
	الإجمالي	34.414	176			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	3.053	2	1.526	9.501	0.000
	داخل المجموعات	27.955	174	0.161		
	الإجمالي	31.008	176			

تشير النتائج الواردة في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في متوسط استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة اختبار (F) لهذه المحاور على التوالي (19.140، 9.501) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000، 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وقد تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد اتجاه الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي، حيث جاءت نتائج الاختبار البعدي، على النحو الآتي:

جدول (23): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) تبعاً لمتغير العمر

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
إستراتيجيات الموارد البشرية	أقل من (30) سنة	من (30) سنة إلى أقل من (50) سنة	0.409*	0.000
		(50) سنة فأكثر	0.273*	0.022
الأمن الوظيفي	أقل من (30) سنة	من (30) سنة إلى أقل من (50) سنة	-0.291*	0.000
		(50) سنة فأكثر	-0.260*	0.038

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (23) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول متغير "إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي" بناءً على اختلاف متغير العمر، وذلك كما يتضح من قيمة مستوى الدلالة الأقل من (0.05) في جميع الحالات، وقد جاءت الفروق في المتوسطات فيما يخص (إستراتيجيات الموارد البشرية) لصالح الفئة (أقل من 30 سنة)، مما يعني أن الفئة الأصغر (أقل من 30 سنة) لديها تقييم أعلى لإستراتيجيات الموارد البشرية.

وأشارت النتائج أيضاً أن الفروق في المتوسطات في محور (الأمن الوظيفي) جاءت لصالح الأفراد الأكبر سناً (من (30) سنة إلى أقل من (50) سنة، (50) سنة فأكثر) يتمتعون بأمان وظيفي أعلى مقارنة بالفئات الأصغر.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي."

جدول (24): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (sig)
إستراتيجيات الموارد البشرية	بين المجموعات	0.244	2	0.122	0.621	0.538
	داخل المجموعات	34.171	174	0.196		

			176	34.414	الإجمالي	
0.971	0.029	0.005	2	0.010	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.178	174	30.998	داخل المجموعات	
			176	31.008	الإجمالي	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول "إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي" تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ إذ بلغت قيمة اختبار (F) لكل منهما (0.621، 0.029) على التوالي عند مستوى دلالة (0.538، 0.971)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى إلى سنوات الخدمة".

جدول (25): الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (sig)
إستراتيجيات الموارد البشرية	بين المجموعات	3.147	2	1.574	8.757	0.000
	داخل المجموعات	31.267	174	0.180		
	الإجمالي	34.414	176			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	1.396	2	0.698	4.101	0.018
	داخل المجموعات	29.612	174	0.170		
	الإجمالي	31.008	176			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (25) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول "إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي" تعزى لمتغير سنوات الخدمة؛ إذ بلغت قيمة اختبار (F) لكل منها (8.757، 4.101) عند مستوى دلالة (0.000، 0.018) على التوالي، وجميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05). ولتحديد دلالة الفروق أظهرت نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية النتائج الآتية:

جدول (26): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
إستراتيجيات الموارد البشرية	أقل من (5) سنوات	من (5) سنوات إلى أقل من (15) سنة	0.195*	0.013
		(15) سنة فأكثر	0.345*	0.000
الأمن الوظيفي	من (5) سنوات إلى أقل من (15) سنة	أقل من (5) سنوات	0.199*	0.009

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (26) أن الفروقات بين المتوسطات حول سنوات

الخدمة التي تقع ضمن الفئة (أقل من (5) سنوات) تتمتع بمتوسط أعلى في محور "إستراتيجيات

الموارد " مما يشير إلى أن الفروق جاءت لصالح سنوات الخدمة الأقل.

وفيما يتعلق بمحور "الأمن الوظيفي" كانت الفروق بين المتوسطات حول سنوات الخدمة للفئة

(من (5) سنوات إلى أقل من (15) سنة) تتمتع بمتوسط أعلى، مما يشير إلى أن الفروق جاءت

لصالح سنوات الخدمة الأعلى.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

والأمن الوظيفي تعزى إلى المستوى الوظيفي."

جدول (27): الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (sig)
إستراتيجيات الموارد البشرية	بين المجموعات	1.705	3	0.568	3.006	0.032
	داخل المجموعات	32.709	173	0.189		
	الإجمالي	34.414	176			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	2.010	3	0.670	3.997	0.009
	داخل المجموعات	28.998	173	0.168		
	الإجمالي	31.008	176			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (27) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول " إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي" تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ إذ بلغت قيمة اختبار (F) لهذه الأبعاد (3.006، 3.997) عند مستوى دلالة (0.032، 0.009) على التوالي، وجميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05). ولتحديد دلالة الفروق أظهرت نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية النتائج الآتية:

جدول (28): الفروق في متوسطات الاستجابات باستخدام اختبار (LSD) تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفروق بين المتوسطات	قيمة (Sig)
إستراتيجيات الموارد البشرية	موظف	مدير	0.379*	0.004
الأمن الوظيفي	موظف	مدير	0.264*	0.034
	مدير عام فأعلى	موظف	0.358*	0.025
		رئيس قسم فأعلى	0.477*	0.007
		مدير	0.622*	0.002

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (28) أعلاه أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول محور "إستراتيجيات الموارد البشرية"؛ إذ حصل المستوى الوظيفي "موظف" على متوسط أعلى مقارنة بالمستوى "مدير". وبناءً على ذلك، جاءت الفروق لصالح "موظف". وفيما يتعلق بالأمن الوظيفي أشارت الفروقات بين المتوسطات أن المستوى الوظيفي "مدير عام فأعلى" لديه متوسط أعلى مقارنة مع المستويات الوظيفية الأخرى (موظف، رئيس قسم فأعلى، مدير)، وبناءً على ذلك، جاءت الفروق لصالح "مدير عام فأعلى".

3.4 خلاصة الفصل

يوضح الجدول أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة واختبار الفرضية

الرئيسية الأولى والثانية، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (29): ملخص نتائج فرضيات وأسئلة الدراسة

#	النص	النتيجة
نتائج سؤال الدراسة الأول: ما واقع إستراتيجيات الموارد البشرية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؟		
	واقع إستراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة)	درجة موافقة مرتفعة
نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما واقع الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؟		
	واقع الأمن الوظيفي	درجة موافقة مرتفعة
نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية المبتكرة في تعزيز مستوى شعور الموظفين بالأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؟		
	اتضح وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لكل من (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة) على الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.	
نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؟		
1	دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية
2	دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى لمتغير العمر.	وجود فروق ذات دلالة إحصائية
3	دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية
4	دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة	وجود فروق ذات دلالة إحصائية
5	دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.	وجود فروق ذات دلالة إحصائية

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

2.5 النتائج العامة

3.5 توصيات الدراسة

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تمهيد

يستعرض الفصل الحالي نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي، ويقدم الفصل الحالي ملخصاً لما تم التوصل إليه من نتائج بشأن أسئلة وفرضيات الدراسة، حيث تم تحليل البيانات وتفسيرها في سياق الدراسات السابقة والمفاهيم النظرية ذات الصلة في الفصل السابق. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لمجموعة من التوصيات التي تستند إلى نتائج الدراسة.

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

1.5.1 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول ويتمثل في: " ما واقع إستراتيجيات الموارد البشرية

في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؟"

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزن نسبي قدره (79.4%)، وقد حازت جميع الأبعاد على درجة موافقة مرتفعة مع تباين في الأوزان النسبية، إذ حاز بعد "التدريب" على أعلى درجة موافقة بوزن نسبي قدره (80.4%)، ويشير هذا إلى أن الوزارة تولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات الموظفين، مما يساعد في تعزيز قدراتهم على مواجهة التحديات وتحسين تقديم الخدمات المحلية، يليه بعد "الاختيار والتعيين" بوزن نسبي (80.3%) ، ويدل ذلك على وجود معايير واضحة في توظيف الكفاءات المناسبة، ثم بعد "إدارة المعرفة" بوزن نسبي (79.7%)، ويدل ذلك على أن الوزارة تهتم بجمع وتوثيق ونقل المعرفة بين الموظفين، مما يساهم في استمرارية العمل وتحسين كفاءة الأداء الحكومي. ويليه بعد "الاستقطاب" بوزن نسبي (78.8%)، وتشير النتيجة إلى أن الوزارة تولي

اهتماماً بجذب الكفاءات والمهارات المناسبة، وأخيراً بعد "التحفيز" بوزن نسبي (78.2%). ويعود ذلك إلى إدراك الموظفين في الوزارة لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء وتعزيز كفاءة العمل، مما يعكس هذا مستوى جيداً من التوجه نحو التطوير المؤسسي في الوزارة، بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في الحوكمة والإدارة العامة.

- تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة التيمي (2021) أشارت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات الصحية في فلسطين، واتفقت مع دراسة الغامدي (2018) توفر درجة عالية من ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين في إمارة منطقة الباحة في السعودية. كما اتفقت مع دراسة AL-Qudah (2014) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة للاستقطاب والتحفيز في الوزارات الأردنية. في حين اختلفت مع دراسة قاروط (2020) التي توصلت إلى درجة تطبيق ضعيفة لممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني، كما اختلفت مع دراسة شحادة (2014) التي أفادت إلى وجود درجة تطبيق متوسطة لإستراتيجيات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

1.5.2 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني ويتمثل في: " ما واقع الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؟"

يتضح من النتائج وجود درجة موافقة مرتفعة حول الأمن الوظيفي بوزن نسبي (80.6%)؛ أي إنّ الموظفين يشعرون بالاستقرار في وظائفهم، مما يعزز الأداء المؤسسي ويقلل من معدل الدوران الوظيفي، لذلك، يعتبر الأمن الوظيفي القوي عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل المشكلات المرتبطة بالاستقالات المتكررة أو فقدان الكفاءات. وفي المقابل حازت العبارة "يؤدي نظام التعويضات والمكافآت العادل إلى تعزيز الولاء المؤسسي" على أعلى وزن نسبي بمقدار (83.2%)، ويعكس ذلك أهمية تطبيق سياسات تعويضات شفافة وعادلة لضمان رضا الموظفين

وتحفيزهم على تقديم أداء متميز؛ أي إنّ الوزارة تعتمد نظام مكافآت فعّال يعزز الشعور بالتقدير والاعتراف بجهود الموظفين.

- تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2018) التي أشارت إلى وجود درجة عالية من الأمن الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة الباحة في السعودية.

1.5.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث ويتمثل في: " ما تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية

في تعزيز مستوى شعور الموظفين بالأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؟"

وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لإستراتيجيات الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة) في تعزيز الأمن الوظيفي، فقد كان بعد "التحفيز" هو الأكثر تأثيراً في تعزيز الأمن الوظيفي، يشير إلى أن الموظفين يرون أن وجود حوافز مادية ومعنوية يعزز شعورهم بالاستقرار والرضا الوظيفي، فعندما يشعر الموظفون بأنهم محفزون، يصبح لديهم التزام أكبر تجاه المؤسسة، مما يقلل من القلق حول فقدان الوظيفة ويزيد من الإنتاجية؛ إذ يشمل التحفيز الترقّيات، المكافآت، بيئة العمل الداعمة، الاعتراف بجهود الموظفين، وكلها تعزز الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2018) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في السعودية. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ناصر وحيدر (2016) التي أفادت وجود أثر لممارسات الموارد البشرية في الشعور بالأمن الوظيفي في القطاع الخدمي في سوريا، واتفقت النتائج الحالية مع دراسة Azizi et al. (2022) التي توصلت إلى أن إستراتيجيات الموارد البشرية تعمل على زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية وتسهم في خلق ظروف عمل أفضل، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تعزيز شعور الأمن الوظيفي للعاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت التأثير الإيجابي لإستراتيجيات الموارد البشرية المختلفة في تحسين الأداء العام لبيئة العمل، الأمر الذي يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالأمن الوظيفي (عبد القادر وجعفر، 2019؛ القرالة، 2018؛ عباس، 2018؛ شحادة، 2014).

1.5.6 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع ويتمثل في: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؟"

أولاً: الفروقات فيما يتعلق بمتغير الجنس: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وتعكس هذه النتيجة أن وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تتبنى ممارسات موارد بشرية متساوية للجنسين، مما يعني أن الإستراتيجيات المطبقة لا تميز بين الذكور والإناث من حيث الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التعيين، إدارة المعرفة، بل يتم الاعتماد على الكفاءة والمهارات كأساس لتقييم الموظفين وليس على النوع الاجتماعي. كما أن سياسات الوزارة في الحوافز، والاستقرار الوظيفي، وضمان الاستمرارية في العمل تطبق بشكل متساوٍ ولا تؤثر فيها الفروقات بين الذكور والإناث.

ثانياً: الفروقات فيما يتعلق بمتغير العمر: وجود فروق حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تبعاً لمتغير العمر؛ إذ أشارت الفروق بين المتوسطات حول إستراتيجيات الموارد البشرية أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) لديها تقييم أعلى لإستراتيجيات الموارد البشرية ، مقارنة مع الفئات العمرية الأكبر، إذ غالباً ما تكون الفئة العمرية الشابة أكثر تفاعلاً وتقبلاً لممارسات الموارد البشرية الحديثة، مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب عبر الإنترنت، التقييم

السلوكي، وإدارة المعرفة الرقمية، إذ نشأت هذه الفئة في ظل التطور التكنولوجي، مما يجعلها أكثر ارتياحًا مع التحولات الرقمية والابتكارات في بيئة العمل.

■ **وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأمن الوظيفي تعزى لمتغير العمر، إذ جاءت**

الفروق لصالح الأفراد الأكبر سنًا وهم ضمن الفئات العمرية (من 30 سنة إلى أقل من

50 سنة، 50 سنة فأكثر)، إذ يتضح من تلك النتيجة أن الأمن الوظيفي يزداد مع تقدم

العمر، وذلك بسبب الخبرة، الاستقرار في الوظيفة، فرص الترقية، الامتيازات الوظيفية التي

يحصل عليها الموظفون الأكبر سنًا.

ثالثًا: الفروقات فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي: يتضح من النتائج عدم وجود فروق حول

إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تدل هذه النتيجة على أن

إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تُطبق بشكل متساوٍ بين جميع الموظفين في وزارة

الحكم المحلي الفلسطينية بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما يعكس وجود سياسات عادلة

ومتوازنة في بيئة العمل.

رابعاً: الفروقات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة: وجود فروق حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن

الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، أشارت النتائج إلى أن الفروق حول إستراتيجيات الموارد

البشرية جاءت لصالح سنوات الخدمة الأقل والتي تتمثل في الفئة (أقل من 5 سنوات) مقارنة مع

سنوات الخدمة الأعلى؛ أي إنّ الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات) يأتون إلى مكان العمل بروح

جديدة وتوقعات عالية تجاه بيئة العمل، لذلك يكونون أكثر انفتاحاً وتقبلاً لإستراتيجيات الموارد

البشرية كالتوظيف الإلكتروني.

■ **وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأمن الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت**

الفروق لصالح سنوات الخدمة الأعلى والمتمثلة في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 15)

سنة) مقارنة مع الفئة (أقل من 5 سنوات) وتعود تلك النتيجة إلى أن فرص الترقية والمزايا الوظيفية مرتبطة بمدة الخدمة، مما يعزز إحساس الموظفين متوسطي الخدمة بالأمن الوظيفي أكثر من الموظفين الجدد، ومع مرور الوقت، يكتسب الموظفون خبرة وظيفية ومعرفة بالنظام الإداري للمؤسسة، مما يجعلهم أكثر قدرة على التأقلم مع التحديات الوظيفية، وبالتالي يشعرون بأمان وظيفي أكبر.

خامساً: الفروقات تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، وأشارت الفروق في المتوسطات حول إستراتيجيات الموارد البشرية إلى أن المستوى الوظيفي "موظف" حصل على متوسط أعلى مقارنة مع "مدير"، ويعود ذلك لأن الموظفين في المستويات التنفيذية هم المستفيدون الأساسيون من ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب، التوظيف، التحفيز، الاستقطاب؛ لذا يكون تقييمهم لهذه الإستراتيجيات أكثر إيجابية لأنهم يشعرون بتأثيرها المباشر على وظائفهم، حيث يتعامل المدير مع تلك الإستراتيجيات من منظور إداري وإشرافي.

▪ **وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأمن الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي وتعود الفروق لصالح المستوى الوظيفي "مدير عام فأعلى" الموظفون في المناصب الإدارية العليا أكثر استقراراً من حيث العقود والتعيينات، فهم يتمتعون بمزايا وظيفية أفضل مقارنة بالمستويات الأدنى.**

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة التميمي (2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تبعاً لكل من (الجنس، المؤهل العلمي). كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة شحادة (2014) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، كما اتفقت مع

تلك الدراسة في عدم وجود فروق تعزى لكل من (الجنس، المؤهل العلمي). فيما اختلفت مع نتائج دراسة أشهب وعبد القادر (2022) التي توصلت إلى وجود فروق في ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التدريب تبعاً لمتغير الجنس.

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ناصر وحيدر (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأمن الوظيفي تبعاً لكل من (الجنس، المستوى التعليمي).

2.5 النتائج العامة

- وجود تباين في إدراك أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة، إذ أظهرت النتائج أن الممارسات الأكثر توافراً للتدريب يليه الاختيار والتعيين، وكان الاتفاق على أن جميع الممارسات جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، فقد جاء التحفيز بدرجة موافقة مرتفعة ولكن في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق.

- درجة موافقة مرتفعة حول دور الممارسات الآتية: (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير) في تعزيز الأمن الوظيفي.

- درجة موافقة مرتفعة حول تطبيق الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية مع تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن نظام التعويضات والمكافآت العادل يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي.

- وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، إدارة المعرفة) في تعزيز الأمن الوظيفي.

- أشارت قيم معامل بيتا إلى أن إستراتيجية التحفيز هي الأكثر تأثيراً في تعزيز الأمن الوظيفي ويليه إستراتيجية الاستقطاب.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي
- تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، وفي المقابل تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي تعزى للمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

3.5 التوصيات

- يمكن لوزارة الحكم المحلي الفلسطينية تعزيز دمج الموظفين الأقدم في الابتكارات الحديثة في الموارد البشرية من خلال برامج إعادة التأهيل والتدريب المستمر لاكتساب المهارات الحديثة، إضافة إلى التوجيه المهني الذي يساعدهم على التكيف مع التغيرات، كما يسهم تعزيز التكامل بين الأجيال من خلال فرق عمل مختلطة وتشجيع الابتكار والمشاركة في تسهيل عملية التكيف وضمان استفادة الجميع من الاستراتيجيات الحديثة، مما يعزز الأمن الوظيفي ويزيد من كفاءة العمل داخل الوزارة.
- تصميم سياسات تحفيزية تستهدف المديرين وذلك بتطوير أنظمة مكافآت تشمل الحوافز المالية وغير المالية، مثل برامج التقدير والتكريم، لضمان تحفيز المديرين على المساهمة الفعالة في إستراتيجيات الموارد البشرية.
- تنظيم اجتماعات دورية تتيح للمديرين التعرف إلى آراء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة، مما يعزز بيئة تشاركية في صنع القرار.
- تعزيز الأمن الوظيفي للموظفين من خلال تنفيذ برامج تمكين تدعم ريادة الأعمال وتوفير فرص تشغيل مستقرة، بالإضافة إلى تطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على المهارات القيادية والتكنولوجية والإدارية بالتعاون مع الجامعات والمراكز التدريبية، كما يجب ضمان

- فرص ترقية عادلة من خلال سياسات واضحة وشفافة تعتمد على الأداء والكفاءة، مما يعزز شعور جميع الفئات العمرية بالاستقرار الوظيفي ويحقق بيئة عمل أكثر إنصافاً واستدامة.
- اعتماد أساليب توظيف شفافة تستند إلى معايير واضحة لاختيار الكفاءات المناسبة، إلى جانب برامج توجيه فعالة للموظفين الجدد.
- توفير برامج تدريب مستمرة لتنمية المهارات الفنية والإدارية، إضافةً إلى فرص التعلم أثناء العمل وعقد شراكات مع المؤسسات الأكاديمية.
- تصميم أنظمة مكافآت عادلة تجمع بين الحوافز المالية وغير المالية، وتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية من خلال مرونة العمل.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية التي تناولت دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الأمن الوظيفي، يبرز عدد من المجالات الدراسية التي يمكن استكشافها مستقبلاً لتعميق الفهم حول هذا الموضوع. إذ أن التطورات المستمرة في ممارسات الموارد البشرية والتغيرات في بيئات العمل تتطلب دراسات إضافية لرصد تأثير الإستراتيجيات الحديثة على الاستقرار الوظيفي وتحقيق التنمية المستدامة. بناءً على ذلك، تقترح هذه الدراسة مجموعة من التوجهات الدراسية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في توسيع المعرفة وتعزيز الممارسات الفعالة في هذا المجال:
1. دور الاستدامة في إستراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على الأمن الوظيفي.
 2. الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأمن الوظيفي.
 3. أثر التحول الرقمي في إستراتيجيات الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أشهب، إيمان، وعبد القادر، حسين. (2022). إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، 1(2)، 1-31.
- التميمي، محمد. (2021). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الصحية بمحافظة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- التوفيق، بونوة، وسامي، عقيدة. (2023). تأثير الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية. رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.
- جادر، سهير، وصيهود، أحمد (2017). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي، بحث ميداني في وزارة الزراعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(98)، 149-174.
- جنبلاط، مادلين. (2024). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 46(1)، 29-45.
- حمدان، ريم، الرحاحلة، ماجد، القعايدة، سكيانة، و الشرمان، مرام. (2024). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التسويق المستدام في شركات الألبان الفلسطينية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 27، 248-266.
- الخضيرات، وسام (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل. رسالة ماجستير، جامعة القدس.

الديب، سالي. (2024). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناعة التنظيمية بكلية التربية الرياضية للبنات في جامعة حلوان. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 77(1)، 222-250.

سلطان، أنس (2015). أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

سليمان، نورا، وعبد اللطيف، محمد. (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، مجلة كلية التجارة-جامعة القاهرة، 12(3)، 37-59.

الشرباتي، أسماء. (2023). التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين أداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

الشرباتي، سماح. (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي- دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

شلتوت، عبير، و عوض الله، أحمد. (2020). دور القيادة الخادمة في توافر الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 90(2)، 267-290.

صالح، عطا، وروستم، كاوه. (2016). دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلیمانية. مجلة جامعة التنمية البشرية، 2(3)، 312-342.

عباس، منير (2017). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين: دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 35(1)، 1-40.

عبد الرزاق، بن دحمان. (2016). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وآثارها على أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية. رسالة ماجستير، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار.

عبد القادر، حسين، وجعفر، يونس (2019). دور إستراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، 28(3)، 22-1.

علي، إيناس. (2022). دور مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمن الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 2، 318-356.

العنزي، جزاع. (2016). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي. أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عودة بني ، محمد. (2022). دور سياسة التدوير الوظيفي في تعزيز الإثراء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية. رسالة ماجستير، جامعة الاستقلال.

الغامدي، مبارك (2018). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأمن الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

غنيمات، ولاء. (2023). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

قاروط، رنا. (2020). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في القطاع العام الفلسطيني مديريات محافظة أريحا والأغوار أنموذجاً. رسالة ماجستير، جامعة الاستقلال.

قاعود، مروة، و وهبة، مروة. (2022). الأمن الوظيفي وعلاقته بالاغتراب عن العمل أثناء جائحة

كورونا (COVID-19) دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية فئة (أ). المجلة

الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(1)، 71-98.

القرالة، عبد المنعم (2018). أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة

تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 4(1)،

197-219.

كيرد، ربيعة، و صفرائي، عائشة. (2021). أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة

اتصالات الجزائر -الأغواط. مجلة الباحث، 21(1)، 409-424.

محمد، أماني. (2022). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال لتكنولوجيا

المعلومات ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. المجلة الدولية للعلوم

التربوية والنفسية، 71(2)، 77-127.

محمد، دعاء. (2018). الأمن الوظيفي وتنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية على بعض

المصانع بالمدينة الصناعية بالعباسية). مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، 24(2)،

49-112.

ملحم، محمود إبراهيم. (2014): نموذج مقترح لتبني مدخل الأداء المتوازن كأداة لتدعيم القدرات

التنافسية للجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

ملحم، محمود إبراهيم. (2020): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية:

معيقات التطبيق وآليات التغلب عليها: دراسة حالة محافظة بلديات قلقيلية، مجلة جامعة القدس

المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 13(5)، فلسطين.

ناصر، فداء، و حيدر، عصام. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة في

الشعور بالأمن الوظيفي دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في القطاع الخدمي بدمشق.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 32، 65-92.

الورفلي، فتحية. (2024). مساهمة المخطط الاجتماعي في دفع عملية التنمية الاجتماعية في

المجتمع من خلال التخطيط العلمي السليم نحو الأفضل. المجلة الدولية للتنمية، 13(1)،

31-41.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

AL-Qudah, M. (2014). Effect of human resource polarization, Training and development, and human resource stimulation on the strategic planning of human resources: Evidence from the Government Ministry in Jordan. *Adv.Environ.Biol.* 8(9), 675- 678.

Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2022). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6).

Bernstrøm, V. H., Drange, I., & Mamelund, S. E. (2019). Employability as an alternative to job security. *Personnel Review*, 48(1), 234-248.

Chang, G. (2014). Robust Kalman filtering based on Mahalanobis distance as outlier judging criterion. *Journal of Geodesy*, 88(4), 391-401. doi:10.1007/s00190-013-0690-8

Chatterjee, S., & Simonoff, J. (2020). *Handbook of Regression Analysis With Applications in R* (second ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS*. Sage Publications.

Griethuijsen, R. A. L. F., Eijck, M. W., Haste, H., Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., et al. (2014). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Research in Science Education*, 45(4), 581–603. doi:10.1007/s11165-014-9438-6.

Jarosch, G. (2023). Searching for job security and the consequences of job loss. *Econometrica*, 91(3), 903-942.

- Kaliyadan, F., & Kulkarni, V. (2019). Types of Variables, Descriptive Statistics, and Sample Size. *Indian Dermatology Online Journal*, 10(1), 82-86.
- Kılıç, A. F., & Uysal, I. (2022). To what extent are item discrimination values realistic? A new index for two-dimensional structures. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(3), 728-740.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lakshmi, K. D., & Mathavan, R. (2024). Investigating The Relationship Between Job Security and Job Satisfaction in Cooperative Bank: Insights from Namakkal District. *Library of Progress-Library Science, Information Technology & Computer*, 44(3).
- Malik, A. (2024). A Study on the Relationship of Artificial Intelligence Applications in HR Processes for Assessing Employee Engagement, Performance, and Job Security. *International Review of Management and Marketing*, 14(5), 216-221.
- Nowak-Brzezińska, A., & Łazarz, W. (2021). Qualitative data clustering to detect outliers. *Entropy*, 23(7), 869.
- Rahim, A., & Hastuti, D. (2018). Applied Multiple Regression Method with Exponential Functions: An Estimation of Traditional Catch Fishermen Household Income. 2nd International Conference on Statistics, Mathematics, Teaching, and Research. IOP Publishing. doi:10.1088/1742-6596/1028/1/012177
- Rahman, M. M., Tabash, M. I., Salamzadeh, A., Abduli, S., & Rahaman, M. S. (2022). Sampling techniques (probability) for quantitative social science researchers: a conceptual guideline with examples. *Seeu Review*, 17(1), 42-51.
- Santana, J. F. H., & González, R. D. G. (2024). Robust multivariate regression for high-dimensional data.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & analgesia*, 126(5), 1763-1768.
- Spoto, A., Nucci, M., Prunetti, E., & Vicovaro, M. (2023). Improving content validity evaluation of assessment instruments through formal content validity analysis. *Psychological methods*.

- Story, D., & Tait, A. (2019). Survey Research. *Anesthesiology*, 130(2), 192–202.
doi:<https://doi.org/10.1097/ALN.0000000000002436>
- Taber, K. S. (2013). *Classroom-based research and evidence-based practice: an introduction* (2nd ed.). London: Sage
- Theresa, N. (2024). effects of job security on the performance of employees in federal inland revenue service (FIRS), ABUJA. *fuw-international journal of management and social sciences*, 9 (1), 156-177.
- Valletta, R. G. (1999). Declining job security. *Journal of Labor Economics*, 17(S4), S170-S197.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V, Tarba, S, Makrides, A., & Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Artificial intelligence and international HRM*, 172-201.
- Wilczyńska, A., Batorski, D & Sellens, J. T. (2016). Employment flexibility and job security as determinants of job satisfaction: the case of Polish knowledge workers. *Social Indicators Research*, 126, 633-656.

الملاحق

ملحق (1) جدول المحكمين

الرقم	الاسم	المؤسسة	الرتبة الأكاديمية
1	د. عودة مشاركة	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك
2	د. سري غانم	جامعة بير زيت	أستاذ مشارك
3	د. سمير الجمل	جامعة فلسطين الأهلية	أستاذ
4	د. يونس إبراهيم	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك
5	د. طارق المبروك	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد
6	د. عبد الفتاح سعيد السطاوي	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	أستاذ مساعد
7	د. مروان أبو هلال	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد

ملحق (2) أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي - برنامج إدارة الموارد البشرية
التطبيقية
استبانة الدراسة



الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،،

مرفق استبانة هي أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للباحثة لإجراء دراسة بعنوان:

"ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي في وزارة الحكم المحلي
في فلسطين"

Practicing Innovative Human Resource Strategies and their Role in " **Enhancing Job Security in the Ministry of Local Government in** **"Palestine**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة. أرجو التكرم من حضرتكم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية من أجل مساعدة الباحثة في الوصول إلى نتائج أفضل وأكثر فائدة، علماً أن البيانات والمعلومات التي ستفيدونها بها سيتم استخدامها لأغراض الدراسة العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة التي يتم التوصل إليها في حالة رغبتكم بذلك.

مع عظيم الشكر والامتنان لحسن تعاونكم

إشراف:

د. حسين عبد القادر

الطالبة:

ندى سكاتون

السنة الدراسية: 2025/2024

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تناسب حالتك.

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-15 سنوات ☐ 15 سنة فأكثر
5. المستوى الوظيفي: ☐ موظف ☐ رئيس قسم فأقل ☐ مدير ☐ مدير عام ☐ فأعلى

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: ما درجة ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الاستقطاب (Recruitment)						
1.	تتبنى الوزارة منهجية استباقية في تحديد واستقطاب المواهب من خلال دراسة احتياجاتها المستقبلية.					
2.	تستثمر الوزارة في بناء شراكات إستراتيجية مع الجامعات والمؤسسات التعليمية لاستقطاب الخريجين المتميزين.					
3.	تعتمد الوزارة على برامج توظيف مبتكرة (كبرامج التدريب) المنتهي بالتوظيف لجذب المواهب الشابة.					
4.	تمتلك الوزارة خطة استقطاب سنوية واضحة مبنية على تحليل علمي للفجوات في القوى العاملة.					
5.	تنوع الوزارة مصادر استقطاب المواهب بما يتناسب مع طبيعة كل وظيفة ومتطلباتها.					
6.	تستخدم الوزارة قاعدة بيانات محدثة للمرشحين المحتملين للوظائف					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
	المستقبلية.					
المجال الثاني: الاختيار والتعيين						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
7.	تستخدم الوزارة منصات التوظيف الإلكترونية الحديثة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة.					
8.	تعتمد الوزارة على أساليب تقييم متنوعة ومبتكرة في عملية اختيار المرشحين (مثل المقابلات عبر الفيديو، المحاكاة الافتراضية، اختبارات المهارات التقنية).					
9.	تستخدم الوزارة أساليب محاكاة واقعية مبتكرة لتقييم قدرات المرشحين في مواقف العمل الفعلية.					
10.	تستخدم الوزارة أدوات تحليلية متقدمة لتقييم مدى ملائمة المرشحين مع ثقافة المؤسسة والكفاءات المطلوبة.					
11.	تطبق الوزارة معايير مبتكرة في عملية اختيار الموظفين تتناسب مع متطلبات الوظائف المستقبلية.					
المجال الثالث: التحفيز						
12.	تطبق الوزارة نظام حوافز متنوع يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين المختلفة.					
13.	تربط الوزارة نظام الحوافز بمؤشرات أداء موضوعية وواضحة تعكس الإنجاز الفعلي للموظفين.					
14.	تطور الوزارة برامج تحفيزية مبتكرة تدعم التطور المهني للموظفين (كبرامج التدريب الخارجي، المنح الدراسية، المشاركة في المؤتمرات).					
15.	توفر الوزارة فرصاً تنافسية للموظفين للمشاركة في قيادة مشاريع مبتكرة وتحمل مسؤوليات إضافية.					
16.	تتبنى الوزارة برامج تحفيزية تدعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية (كساعات العمل المرنة، العمل عن بعد).					
17.	تطبق الوزارة نظام مكافآت جماعية يشجع على العمل التعاوني وتحقيق أهداف الفريق.					
المجال الرابع: التدريب						
18.	تعتمد الوزارة خطة تدريبية شاملة مبنية على تحليل علمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
19.	تعتمد الوزارة نظام التدريب المدمج، الذي يجمع بين التدريب المباشر والتدريب عن بُعد.					
20.	يتماشى تحليل الاحتياجات التدريبية في الوزارة مع متطلبات سوق العمل الحالية.					
21.	تساهم البرامج التدريبية الحالية في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الموظفين.					
22.	تُعطى الأولوية لتدريب الموظفين الجدد في الوزارة لضمان تكييفهم السريع مع بيئة العمل.					
المجال الخامس: إدارة المعرفة						
23.	المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء العمل متاحة بسهولة في الوزارة.					
24.	تعمل الوزارة على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.					
25.	نظام إدارة الأداء الحالي في الوزارة يحفز لتحقيق الأهداف المهنية بشكل فعال.					

المحور الثاني: محور الأمن الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يؤدي تطبيق نظام إدارة الأداء المبتكر إلى تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية.					
2.	يؤدي تطبيق نظام الحوافز الذكي إلى تحسين مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي.					
3.	يؤدي تطبيق نظام التقييم القائم على النتائج إلى تحسين الأداء المؤسسي.					
4.	يحقق نظام التأمينات والمعاشات المبتكر ضمانات وظيفية طويلة المدى للموظفين.					
5.	يساهم نظام الترقيات المبني على الكفاءة في خلق مسار وظيفي واضح وآمن.					
6.	يؤدي نظام الحماية الوظيفية الشامل إلى تقليل معدلات دوران العمل.					
7.	تعزز برامج الرعاية الصحية والاجتماعية المتكاملة					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
	من الأمن الوظيفي.					
8.	تساهم أنظمة التقاعد في تحقيق الاستقرار المالي طويل المدى.					
9.	يؤدي نظام التعويضات والمكافآت العادل إلى تعزيز الولاء المؤسسي.					
10.	تعزز إستراتيجيات التمكين المؤسسي من فرص البقاء والنمو الوظيفي.					
11.	تساهم إستراتيجيات التوظيف الحديثة في زيادة شعور الموظفين بالأمن الوظيفي، مما يعزز ولاءهم للوزارة.					
12.	تساعد إستراتيجيات الموارد البشرية في تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بشكل عام.					
13.	تؤدي إستراتيجيات الموارد البشرية إلى تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في الوزارة.					
14.	الوزارة تحول التحديات إلى فرص لتعزيز الولاء التنظيمي.					
15.	تؤدي إستراتيجيات الموارد البشرية إلى تحسين الشفافية في الأمور المالية المتعلقة بالترقيات والمكافآت.					
16.	الوزارة توفر فرصًا كافية للتطوير المهني الذي يؤثر إيجابيًا على الأمن الاقتصادي.					
17.	تسهم إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الثقة لدى الموظفين في استدامة وظائفهم وأمانهم المالي.					

ملحق (3)

الرابط الإلكتروني للاستبانة

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrUZ_Ig-7EUQ30Rrw8ilZOEd6jcwoKWrLArRQOjOnnw7C7dA/viewform?usp=d](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrUZ_Ig-7EUQ30Rrw8ilZOEd6jcwoKWrLArRQOjOnnw7C7dA/viewform?usp=dialog)
ialog

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: gsd@qou.edu Email - Scientific Research: spg@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص. ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: gsd@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: spg@qou.edu
---	---	---

الرقم: ع د ب / 24/2091
التاريخ: 2024/08/03

حضرات السادة وزارة الحكم المحلي المحترمون

تحية طيبة وبعد

تسهيل مهمة

تهديكم صيانة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالب/ة (ندى مصطفى خالد سكاتون)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية" بعنوان: (ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية المبتكرة ونموها في تعزيز الأمن الوطني في وزارة الحكم المحلي). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على الموظفين والعاملين في وزارة الحكم المحلي، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ. د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

لا مانع من تسهيل مهمة الطالب/ة

8/24/14

نسخة: ٠
الملف: ٠

